

# Förvärv i förändringstider

En undersökning av svenska bolags syn på förvärv  
November 2008

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Sammanfattning sid 1

Inledning sid 2

Tillbakablick på tidigare förvärv sid 3

Nulägesbeskrivning av förvärvsstrategier sid 4

Synen på genomförande och utmaningar sid 6

# Sammanfattning

Öhrlings Pricewaterhouse-Coopers undersökning "Förvärv i förändringstider" ger följande bild av integrationsaktiviteter i samband med förvärv:

## Hur har bolagen agerat tidigare?

De delar som bolagen har fokuserat på vid tidigare förvärvsintegrationer är:

- En tydlig integrationsstrategi (prioriterades av 67 % av bolagen)
- Intern kommunikation under integrationsprocessen

Däremot har företagen lagt mindre kraft på:

- Extern kommunikation till investerare och analytiker (prioriterades av 35 % av bolagen)
- Prioritering av så kallade dag-ett-frågor\*

## Hur är nulägesituationen?

I nuläget är det följande delar som bolagen sätter i främsta rummet:

- Ökade krav på förvärvsprocessen med anledning av lågkonjunktur och finanskris
- Uppföljning av strategiska och finansiella mål prioriteras

Däremot satsas det mindre på:

- Väl fungerande processer och strategier för företagsintegration
- Styrelsens engagemang i processer och strategier för företagsintegration

## Undersökningen visar även att...

...drygt hälften (56 %) av bolagen bedömer att den genomsnittliga tidsåtgången för en fullständig integration är max 12 månader.

...de främsta utmaningarna vid företagsintegration är av personalrelaterad karaktär och rör företagskultur och medarbetares motivation. Däremot hamnar teknik- och IT-processer längre ner på listan över utmaningar.

\* Med "dag-ett-frågor" avses frågor som måste vara lösta till den första gemensamma dagen då förvärvet ska bli en realitet, som t ex betalningssystem.

# Inledning

## Bakgrund

Med hjälp av undersökningen vill vi belysa svenska bolags syn på såväl tidigare förvärvsprocesser som bolagets beredskap och nuläge när det gäller kommande förvärv.

Vi ser två anledningar till att undersökningen ligger väl i tiden just nu.

Dels har PricewaterhouseCoopers globalt uppmärksammat problemet med att så många som sju av tio företagsfusioner misslyckas med att leverera förväntat värde.

Dels är vår uppfattning att den globala ekonomiska situationen i hög grad påverkar förvärvsplaner och upplägg. Vi märker av att många förvärv nu genomförs under akuta omständigheter och med forcerade processer.

## Syfte

Genom undersökningen vill vi öka kunskapen om hur företagen ser på sin tidigare och nuvarande förvärvsverksamhet. Hur de prioriterar och hur de ser på själva processen uppfattas utifrån ett antal nyckelparametrar. På så sätt hoppas vi öka möjligheterna till att stödja bolagen i ett framtida perspektiv.

## Målgrupp och urval

Målgruppen för undersökningen har varit ekonomichefer på medelstora och större företag där det finns fler än 100 anställda. 100 intervjuer har genomförts via telefonintervjuer under november 2008.

# Tillbakablick på tidigare förvärv

## Fokus på integrationsstrategi...

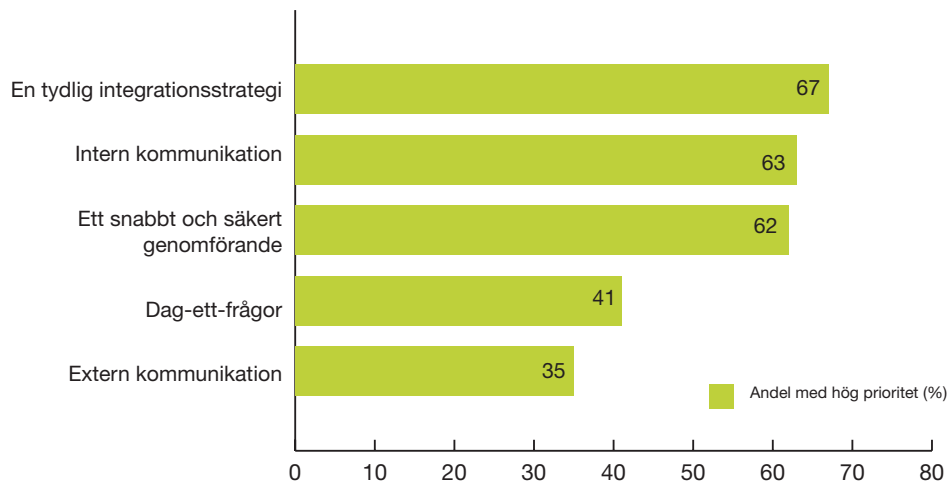
De undersökta bolagen har fått svara på frågor om hur de har prioriterat olika områden i samband med förvärv. Områden som har bedömts är hur snabbt förvärven genomfördes, företagets dåvarande integrationsstrategi, dag-ett-frågor och såväl intern som extern kommunikation.

Som sammanställningen nedan visar prioriterades en tydlig integrationsstrategi allra högst. Därefter följer internkommunikation under integrationsprocessen och ett snabbt och säkert genomförande. Dag-ett-frågor och extern kommunikation till investerare och analytiker under integrationsprocessen hamnar betydligt längre ner i prioriteringsordningen.

## ...men få prioriterade extern kommunikation

Noterbart är att endast drygt ett av tre bolag (35 %) prioriterade extern kommunikation högt eller mycket högt. Av dessa ansåg endast 8 % att de hade prioriterat extern kommunikation mycket högt.

Hur väl prioriterades följande områden?

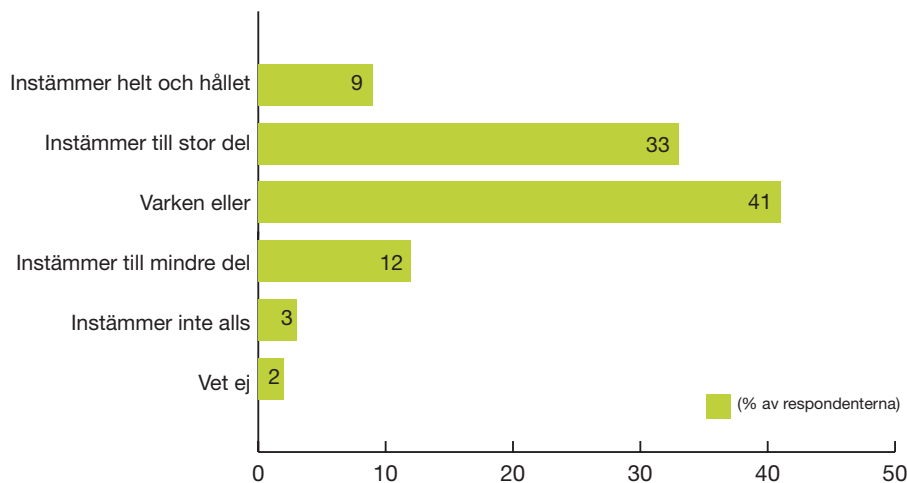


# Nulägesbeskrivning av förvärvsstrategier

## Bara fyra av tio har väl utvecklade processer och strategier för integration

Endast en av tio (9 %) av respondenterna instämmer helt och hållet i påståendet att de har väl fungerande processer och strategier. Ytterligare en av tre (33 %) instämmer till största del i påståendet. Sammantaget är dock nästan sex av tio (58 %) inte nöjda med existerande processer och strategier. Av dessa är 15 % säkra på att de inte har bra processer och strategier.

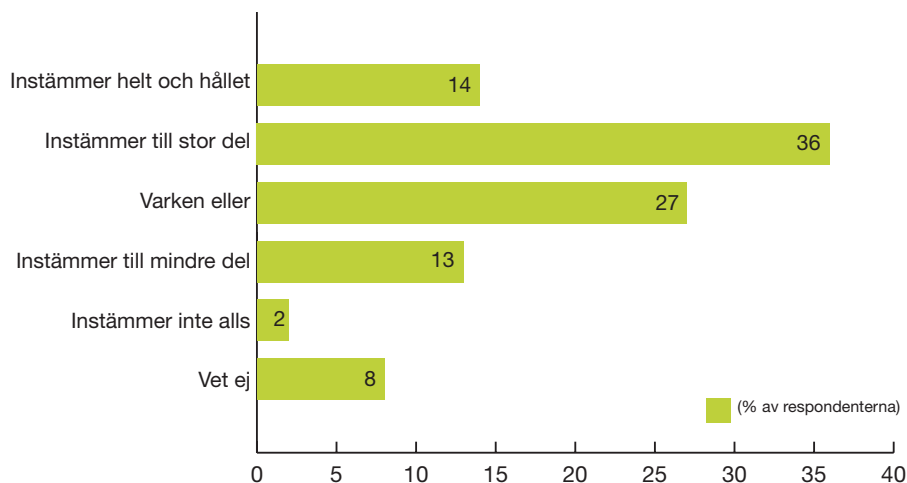
*Vi har väl fungerande processer och strategier för att integrera förvärvade verksamheter?*



## Hälften av styrelserna involverade i processer och strategier för integration

För att förvärvsprocessen ska lyckas fullt ut är det viktigt att styrelserna tar ett tydligt ansvar i arbetet med integrationsprocesser och strategier. Därför är det anmärkningsvärt att bara hälften (50 %) av företagen menar att deras styrelser är aktivt involverade i att säkerställa processer och strategier för att integrera förvärvade verksamheter. Av dessa är det endast 14 % som instämmer helt och hållet i påståendet. 27 % svarar varken eller och 15 % menar att deras styrelse inte är aktivt involverade.

*Vår styrelse är aktivt involverad i att säkerställa process och strategi för att integrera förvärvade verksamheter?*

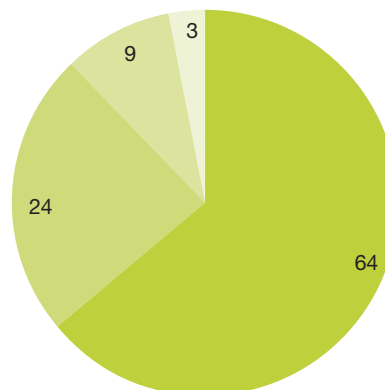


## Finanskris och lågkonjunktur har stor påverkan på bolagens förberedelser

Nästan två av tre bolag (64 %) menar att finanskris och lågkonjunktur ställer ökade krav på välfungerande processer och strategier för att integrera förvärvade verksamheter. Bara en av tio (9 %) anser att finanskris och lågkonjunktur inte ställer ökade krav. 24 % anger "varken eller" som svar.

## Finanskris och lågkonjunktur ställer ökade krav på väl fungerande processer och strategier för att integrera förvärvade verksamheter?

- Instämmer helt eller till stor del
- Varken eller
- Instämmer inte alls eller till mindre del
- Vet ej



## God uppföljning av strategiska och finansiella mål

Uppföljning av mål är prioriterat enligt många bolag. 68 % av företagen följer upp finansiella mål för respektive förvärv. 8 % gör det inte. 17 % av företagen säger varken eller och 7 % vet inte.

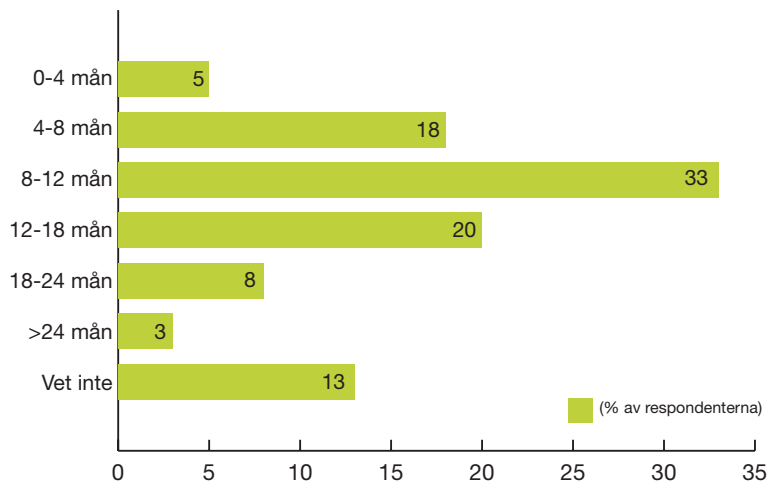
57 % av företagen följer upp strategiska mål för respektive förvärv. 29 % svarar varken eller och 7 % gör inte denna uppföljning. 7 % svarar vet inte.

# Synen på genomförande och utmaningar

## Korta integrationstider anges av många bolag

56 % av bolagen har uppfattningen att ett förvärvat bolag integreras till fullt inom max 12 månader. Endast vart femte bolag (20 %) anser att integrationstiden ligger mellan 12-18 månader och ett av tio (11 %) anger 18 månader eller mer.

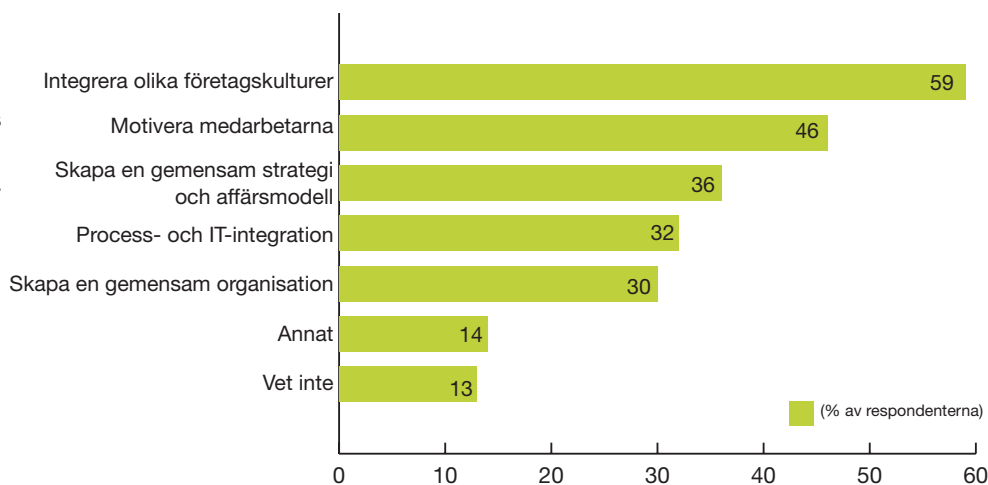
Vad är er uppskattning av den vanligaste tiden mätt i antal månader för att fullt ut integrera ett förvärvat bolag i er verksamhet?



## Människor viktigare än teknik när bolagen listar utmaningar

När bolagen listar de tre viktigaste utmaningarna så är det dominerande svaret Integrera olika företagskulturer som anges av 59 % av respondenterna. På andra plats följer Motivera medarbetarna (46 %). Noterbart är att process- och IT-integration hamnar längre ner och endast listas av var tredje svarande (32 %).

Vilka är de tre viktigaste utmaningarna i integrationsprocessen?





# Kontakt

Henrik Sörensen

Tel 08-555 335 75

Mob 0709-29 35 75

[henrik.o.sorensen@se.pwc.com](mailto:henrik.o.sorensen@se.pwc.com)

Kim Thomas

Tel 040-641 28 64

Mob 0709-29 28 64

[kim.thomas@se.pwc.com](mailto:kim.thomas@se.pwc.com)

Öhrlings PricewaterhouseCoopers är Sveriges ledande företag inom revision och rådgivning med 3 400 medarbetare och kontor på 125 orter runt om i landet. I tjänsteutbudet ingår förutom revision även redovisning, riskhantering, skatterådgivning, corporate finance och annan revisionsnära rådgivning.

[pwc.com/se](http://pwc.com/se)

© 2008 PricewaterhouseCoopers i Sverige AB. Att mångfaldiga innehållet helt eller delvis är förbjudet enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande genom tryckning, kopiering etc.