



Post-Merger Integration

EN INTEGRATIV FORSTÅELSE AF PMI-PRÆSTATION

Cand. Merc. Organisation, Strategi og Ledelse
Fag: Speciale (30 ECTS)
Aalborg Universitet og Business School

02-06-2025

Navn: Anne Marie Romvig Jensen

Studie nr.: 20194655



Vejleder: Renate Nielsen

BUSINESS SCHOOL
AALBORG UNIVERSITY

Antal Tegn: 142.636 (59,4 sider)

Abstract

This thesis investigates the key factors that contribute to successful post-merger integration (PMI) and explores how these factors interact. Despite the widespread use of mergers and acquisitions (M&A) as a strategic growth tool, empirical research indicates that a substantial proportion of M&A transactions fail to generate the anticipated value. This is frequently attributed to inadequate management of the PMI process. Drawing on an integrative literature review of 77 academic articles, analyzed through a thematic framework informed by two seminal reviews, Steigenberger (2017) and Graebner et al. (2017), this study develops around an analytical model that incorporates contextual, strategic, structural, and sociocultural dimensions.

The thesis aims to identify and analyze central factors within each of these four dimensions and to synthesize how their interrelations influence PMI-performance. The findings suggest that it is not the individual factors in isolation that determine PMI success, but rather their dynamic interaction. Consequently, the study advocates for a holistic and context-sensitive approach to PMI, wherein synergies among factors are actively leveraged to optimize integration outcomes.

The analysis highlights the particular importance of inclusive decision-making processes, cultural awareness, adaptive leadership, and learning-oriented tools. Moreover, communication emerges as a critical enabler that underpins the effectiveness of the other factors. The results are presented in a synthesized model that illustrates the complex interdependencies between the dimensions and offers practical recommendations for firms seeking to enhance their PMI performance.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
1. Indledning.....	4
2. Problemfelt	5
2.1 Fusioner og opkøb: Udvikling og høje fejlreter.....	5
2.2 Hvorfor M&A fejler: Forskningens udvikling og integrationens rolle	6
2.3 Post-merger integration	7
2.4 Problemformulering	10
2.5 Begrebsafklaring.....	11
2.5.1 Definition af M&A og PMI	11
2.5.2 Post-merger integration.....	11
2.5.3 Forståelsen af succesfuld PMI-præstation	12
2.6 Afgrænsning	13
2.6.1 PMI-fasen.....	13
3. Metode og videnskabsteori.....	14
3.1 Videnskabsteori	14
3.1.1 Ontologi.....	14
3.1.2. Epistemologi	15
3.2 Metode.....	16
3.2.1 Metodiske forudantagelser - systemsynet	16
3.2.2 Undersøgelsesstrategi og metodiske overvejelser	17
3.2.4 Litteratur reviews	18
3.2.5 Databehandling	21
3. Teoretisk grundlag.....	22
3.1 Teoretiske analysetemaer	22
4. Analyse	25
4.1 Kontekst	25
4.1.1 Intern og eksternt slægtskab	26
4.1.2 Kulturelle forskelle	27
4.1.2 Erfaring og læring	29
4.1.3 Opsummering af konteksten.....	31
4.2 Strategisk integration og kommunikation	33
4.2.1 Beslutningstagning.....	33
4.2.2 Ledelse.....	34
4.2.2 Kommunikation og interaktion	35
4.2.3 Opsummering strategisk integration.....	37
4.3. Strukturel integration.....	38
4.3.1 Graden af afstemning og standardisering	38
4.3.3 Opsummering strukturel integration	43

4.4 Sociokulturel integration	43
4.4.1 Kultur	44
4.4.2 Kollektiv sensemaking	46
4.4.3 Identitet og identitetsopbygning	48
4.4.4 Følelser	50
4.4.5 Tillid	51
5. Diskussion over de fundne resultater	53
5.1 Analysens fund	53
5.1.1 En praktisk orienteret model	54
5.2 anbefalinger i praksis	56
5.3 Analysens bidrag	61
5.4 Udfordringer ved modellen	63
5.5 Fremtidig forskning	65
6. Konklusion	67
7. Litteraturliste	69
8. Bilag	75
Bilag 1 - Litteratursøgning	75

1. Indledning

Fusioner og opkøb, herefter omtalt M&A, er et særligt vigtigt strategisk redskab til virksomhedsvækst (Bauer & Matzler, 2014). M&A kan bidrage til øget værdiskabelse på mange forskellige måder, eksempelvis ved at trænge ind på nye geografiske markeder, slå sig sammen med eller eliminere konkurrenter eller opnå stordriftsfordele (Bauer & Matzler, 2014; Calipha et al., 2010; Graebner et al., 2017; Haleblan et al., 2009; Welch et al., 2020). Alligevel viser en betydelig del af forskningen, at på trods af store forventninger til øget værdiskabelse, at mange af disse transaktioner ikke lever op til de forventede præstationsmål (Haleblan et al., 2009; Koi-Akrofi, 2016). Mange M&A ender med ikke at realisere den værdi, som var tiltænkt, hvilket blandt andet skyldes, at de strategiske og operationelle mål forbundet med aftalerne ikke bliver opnået (Cartwright & Schoenberg, 2006; Haleblan et al., 2009; Steigenberger, 2017; Tuch & O'Sullivan, 2007). Selvom M&A ofte ikke lever op til de forventede resultater, er interessen dog fortsat høj, og antallet af udførte M&A ser fortsat ud til at stige (Haleblan et al., 2009; Sand & Palmer-Færgeman, 2025; Statista, 2024c). Det forbliver derfor relevant at udvikle en klar forståelse af årsagerne til succes eller fiasko, hvorfor flere forskere har rettet opmærksomheden mod Post merger integration, herefter omtalt PMI (Graebner et al., 2017; Haleblan et al., 2009; Steigenberger, 2017). PMI har vist sig særligt afgørende for at kunne realisere den ønskede værdiskabelse ved M&A (Graebner et al., 2017; Shrivastava, 1986; Steigenberger, 2017). På trods af et omfattende forskningsfelt har litteraturen om PMI været præget af "silo-effekt", hvorfor store dele af de relevante faktorer er studeret i isolation, og ikke i forhold til de øvrige faktorer (Graebner et al., 2017; Steigenberger, 2017). Dette har derfor gjort det vanskeligt at opnå en helhedsforståelse af, hvilke faktorer der faktisk driver succesfuld integration. Flere studier har forsøgt at skabe overblik over dette komplekse felt ved at identificere centrale temaer og mekanismer, men der efterspørges fortsat en samlet forståelsesramme, der tydeligt forbinder kontekstuelle, strategiske, strukturelle og sociokulturelle forhold i en integreret analyse (Graebner et al., 2017; Steigenberger, 2017).

Formålet med denne afhandling er derfor at samle, systematisere og analysere eksisterende forskning om PMI med henblik på at klarlægge, hvilke faktorer der i særlig grad påvirker integrations præstationer, samt hvordan disse faktorer interagerer. Med udgangspunkt i to anerkendte litteraturreviews, Steigenberger (2017) og Graebner et al., (2017), opbygges en tværgående analytisk ramme. Afhandlingens mål er således at bidrage med både teoretisk

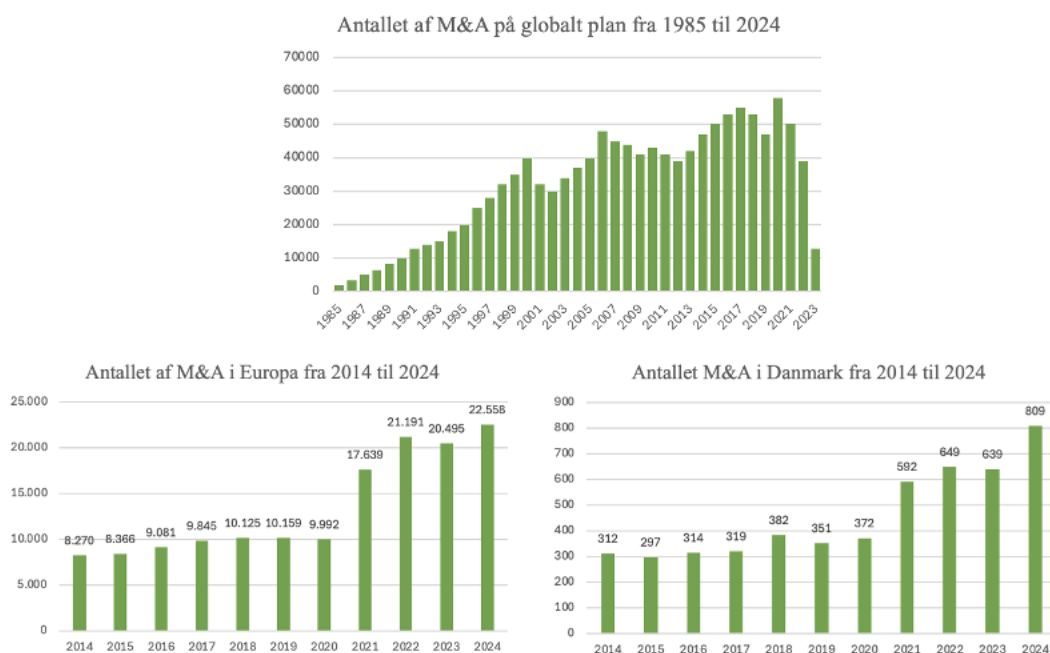
indsigt og praksisnære anbefalinger til, hvordan virksomheder kan navigere i de udfordringer, der kan forhindre optimal PMI præstation.

2. Problemfelt

Dette afsnit har til formål at afdække den betydning fusioner og opkøb, herefter omtalt M&A, har for virksomheder, klarlægge centrale forskningsretninger samt identificere væsentlige udfordringer for succesfulde fusioner og opkøb. Afslutningsvis sammenfattes dette i den overordnede problemformulering.

2.1 Fusioner og opkøb: Udvikling og høje fejlratere

M&A har i mange år været en populær form for virksomhedsudvikling, siden interessen for alvor begyndte i 1990'erne (Cartwright & Schoenberg, 2006; Haleblan et al., 2009; Statista, 2024c). En gennemgang af udviklingen i antallet af fusioner, over de seneste 30 til 40 år, viser, at udviklingen i antallet af M&A's generelt følger en opadgående lineær tendens, jf. figur 1 (Sand & Palmer-Færgeman, 2025; Statista, 2024c).



Figur 1 - Udviklingen i antallet af M&A globalt, i Europa og i Danmark
Lavet på egen tilvirkning ud fra Statista (2024) og Sand og Palmer-Færgeman (2025)

Denne udvikling ser ud til at fortsætte, og afspejles på både globalt, europæisk og nationalt niveau (Sand & Palmer-Færgeman, 2025; Statista, 2024a, 2024b, 2024c). Værdien af det globale marked udgjorde i 2023 2,5 billioner amerikanske dollars, mens det europæiske marked udgjorde 1,32 milliarder amerikanske dollars (Statista, 2024a, 2024b). Den økonomiske værdi af M&A og den fortsatte stigning i antal globalt, i Europa og i Danmark understreger vigtigheden af at undersøge, hvordan sandsynligheden for succesfulde M&A kan øges.

Selvom interessen for området er høj, viser studier gentagne gange, at en væsentlig andel af M&A ikke realiserer den forventede værdi (Lovallo & Kahneman, 2003). Fejlrate angives ofte at ligge mellem 50% og 90%, afhængigt af succeskriterier og metodiske tilgange (Angwin et al., 2022; Connell, 2010; Koi-Akrofi, 2016). De varierende fejlrate kan tilskrives forskelle i definitioner af succes mellem finansiell og ledelsesmæssig M&A-forskning, som udgør centrale dele af den eksisterende litteratur (Calipha et al., 2010; Cartwright & Schoenberg, 2006; Connell, 2010; Haleblan et al., 2009). Hvor finansiell forskning typisk måler succes ud fra øget aktionærværdi, anvender ledelsesforskningen bredere kriterier, såsom opnåelsen af de mål, der blev fastsat forud for transaktionen (Cartwright & Schoenberg, 2006; Haleblan et al., 2009; Koi-Akrofi, 2016). Selvom der ikke er konsensus om en præcis fejlrate, er der bred enighed på tværs af forskningsretninger om, at fejlraten historisk set har været høj og fortsat er det (Cartwright & Schoenberg, 2006).

2.2 Hvorfor M&A fejler: Forskningens udvikling og integrationens rolle

De høje fejlrate der er dokumenteret i M&A-litteraturen understreger behovet for at afdække de bagvedliggende årsager med henblik på at øge succesraten. Flere studier har derfor undersøgt de underliggende årsager til hvorfor mange M&A fejler (Calipha et al., 2010; Haleblan et al., 2009; Koi-Akrofi, 2016; Renneboog & Vansteenkiste, 2019).

Her har den tidligere forskning primært været forankret i to mere eller mindre adskilte retninger: finansiell- og ledelsesforskningen (Haleblan et al., 2009). Her har den finansielle tilgang i lang tid domineret både forskningsmæssigt og i praksis, hvorfor de menneskelige og organisatoriske aspekter ofte er blevet underbelyst, til trods for deres centrale betydning for en vellykket M&A. Ligeledes har ledelsesforskningen rettet særligt fokus mod moderatorer,

såsom aftalens karakteristika, ledelsesmæssige forhold, virksomhedens egenskaber og eksterne forhold (Haleblian et al., (2009).

Som reaktion på den tidlige forsknings dominans af finansielle og strategiske perspektiver, begyndte forskere at rette opmærksomheden mod en procesorienteret tilgang til M&A (Bauer & Matzler, 2014; Graebner et al., 2017; Jemison & Sitkin, 1986). Fokus flyttes dermed fra under hvilke betingelser M&A bør udføres, til også at omhandle hvordan integrationen gennemføres (Steigenberger, 2017). På baggrund heraf begyndte forskere derfor at se på M&A som processer, der strækker sig over alle M&A faserne, helt fra screening forud for aftalen til afslutningen af M&A integration nogle år efter afslutningen (Barkema & Schijven, 2008; Haleblian et al., 2009; Steigenberger, 2017). Dette har medført øget opmærksomhed på de dele der finder sted efter selve aftalen er indgået, hvor integrationsfasen er blevet identificeret som særligt afgørende for M&A-succes (Graebner et al., 2017; Haleblian et al., 2009; Steigenberger, 2017).

Litteraturen fremhæver integrationsfasen som et kritisk stadie, hvor mange M&A fejler, idet den forventede værdiskabelse først realiseres, når de fusionerende organisationer begynder at samarbejde mod de strategiske mål (Calipha et al., 2010; Koi-Akrofi, 2016; Oh & Johnston, 2021; Shrivastava, 1986). At integrationsfasen er særligt afgørende for succesfulde M&A, understreges gentagne gange i litteraturen af både forskere og praktikere (Bodner & Capron, 2018; Calipha et al., 2010; Haleblian et al., 2009; Larsson & Finkelstein, 1999; Steigenberger, 2017). Derfor er der efterspurgt større fokus på de begivenheder, der udspiller sig efter udførelsen af selve handlen (Graebner et al., 2017; Haleblian et al., 2009; Steigenberger, 2017).

2.3 Post-merger integration

Siden slutningen af 1980'erne har M&A-integrationsforskning, herunder både post-merger og post-acquisition integration, tiltrukket betydelig akademisk opmærksomhed (Steinberger, 2017). På grund af den terminologiske variation i litteraturen anvendes begrebet *Post-merger integration* (PMI) her som en samlet betegnelse for studier af integration i M&A-sammenhæng, herunder beslægtede betegnelser og definitioner.

PMI er igennem tiden blevet målt og konceptualiseret på forskellige måder. Nogle forskere har defineret PMI som et sæt af handlinger, mens andre betragter PMI som et resultat eller en

sluttilstand. De forskere, der har defineret PMI ud fra et resultat eller en sluttilstand, har ligeledes betegnet sluttilstanden på forskellige måder (Graebner et al., 2017; Vaara et al., 2012). Andre forskere har derudover konceptualiseret integration som multidimensionelt, hvor flere parametre tages i betragtning (Birkinshaw et al., 2000; Larsson & Finkelstein, 1999; Reus et al., 2016) Ses der på konceptualiseringen af PMI ud fra en procesorienteret tilgang lægges der derimod større vægt på hvordan selve PMI-processen forløber (Bodner & Capron, 2018; Graebner et al., 2017).

For oversigt over de forskellige forskeres definitioner, se figur 2.

Tema	Forsker	PMI definition
Handling	Pablo (1994)	“Ændringer i de funktionelle aktivitets arrangementer, organisationsstrukturer og systemer, samt kulturer i de fusionerende organisationer for at lette deres konsolidering til en velfungerende enhed”
Handling	Cording, Christmann og King (2008)	“De ledelsesmæssige handlinger, der træffes for at kombinere to tidligere separate virksomheder”.
Sluttilstand	Vaara, Sarala, Stahl og Björknam (2012)	PMI er foretaget når “køberens og målets praksisser er blevet standardiseret”
Sluttilstand	Heimeriks, Schijven & Gates (2012)	PMI er foretaget når “de to virksomheders funktioner og aktiviteter er blevet fysisk konsolideret”
Sluttilstand	Puranam, Singh & Zollo (2006)	PMI er foretaget når, “den opkøbte virksomhed er ophørt med at eksistere som en selvstændig enhed”
Multidimensionel	Birkinshaw, Bresman og Håkonson (2000)	Integration omfatter to dimensioner; “opgave integration” og “menneskelig integration”
Multidimensionel	Larsson og Finkelstein (1999)	“Graden af interaktion og koordinering af de to firmaer, der er involveret i en fusion eller opkøb”
Multidimensionel	Reus, Lamont og Ellis (2016)	Integration består af; “funktionel integration” og “strategisk integration”.
Process	Bodner og Capron (2018)	“Processen, der udfolder sig efter aftalens indgåelse, hvor de fusionerende virksomheder omstruktureres ved at omplacere, tilføje eller frasælge ressourcer, produktlinjer eller hele forretningsområder for at opnå de forventede synergieffekter”
Process	Graebner et al. (2017)	“Den multifacetterede, dynamiske proces, hvorigennem køberen og den opkøbte virksomhed eller deres komponenter kombineres for at danne en ny organisation”

Figur 2 - Udarbejdet på egen tilvirkning ud fra eksisterende litteratur

Flere forskere har ligeledes i forbindelse med forskningen i PMI udarbejdet forskellige frameworks og teorier for at forstå integrationsprocessen (Bauer & Matzler, 2014; Larsson & Finkelstein, 1999; Steigenberger, 2017).. Selvom disse modeller har bidraget med værdifulde indsigter, forholder de sig primært til afgrænsede dimensioner af integration, hvorfor den samlede litteratur forbliver fragmenteret, præget af det, Teerikangas et al. (2012) betegner som en 'silo-effekt' (Steigenberger, 2017). En fragmentering af viden i adskilte, ofte ikke forbundne underemner. Udviklingen af samlede teorier om integration er dermed fortsat begrænsede (Haleblian et al., 2009; Steigenberger, 2017). Der eksisterer således et klart behov for en mere holistisk ramme, der ikke blot opsummerer tidligere bidrag, men som også integrerer de forskellige perspektiver og underområder i en samlet forståelse (Haleblian et al., 2009; Steigenberger, 2017).

2.4 Problemformulering

Eksisterende forskning inden for post-merger integration (PMI), har altså haft en tendens til at behandle emnet ud fra afgrænsede teoretiske perspektiver. Dette har medført en fragmenteret litteratur, hvor centrale aspekter af integrationsprocessen ofte behandles isoleret. Dette har begrænset udviklingen af en helhedsorienteret forståelse og understreger behovet for at få samlet og struktureret den eksisterende viden, med henblik på at identificere og forstå de faktorer, der samlet set bidrager til succesfuld PMI-præstation (Graebner et al., 2017; Haleblian et al., 2009; Koi-Akrofi, 2016; Steigenberger, 2017).

På baggrund af ovenstående lyder problemformuleringen således:

Hvilke faktorer identificeres i den eksisterende litteratur som væsentlige for post-merger integration præstation og hvordan påvirker samspillet mellem disse faktorer resultatet af præstationen?

Problemformuleringen vil endvidere blive operationaliseret ved at svare på følgende spørgsmål:

Hvilke tiltag kan anbefales for at øge sandsynligheden for succesfuld PMI-præstation?

På baggrund af den fragmenterede og specialiserede tilgang i PMI-forskningen, er målet derfor med denne afhandling at 1) udvikle en mere holistisk og integrerende forståelse for PMI processen, der forbinder centrale forskningsretninger indenfor PMI forskningen, og 2) at opnå en dybere forståelse af de indbyrdes påvirkninger mellem de forskellige dele af PMI processen, og deres effekt på PMI præstation. Denne tilgang kan bidrage til forskningen med en mere dybdegående vurdering af de etablerede faktoreres relative betydning og deres relative effekter på PMI-præstationer (Haleblian et al., 2009). I relation til dette vil der derfor blive udviklet en figur, som illustrerer, hvordan de forskellige faktorer og processer i PMI interagerer, og dermed bidrage til en mere sammenhængende teoretisk forståelse af PMI processens kompleksitet. Derudover diskuteres konkrete anbefalinger, der kan øge sandsynligheden for succesfuld PMI.

2.5 Begrebsafklaring

2.5.1 Definition af M&A og PMI

I eksisterende litteratur anvendes betegnelsen M&A ofte uden skelnen mellem fusioner og opkøb, trods betydelige forskelle i praksis (Koi-Akrofi, 2016; Steigenberger, 2017). Dette skyldes blandt andet manglende konsensus om deres definitioner, da forskellige forskningsretninger har haft forskelligt fokus og derfor defineret fusioner og opkøb ud fra varierende kriterier (Koi-Akrofi, 2016; Steigenberger, 2017). Den manglende sondring mellem fusioner og opkøb har ligeledes præget PMI-forskningen, hvor integrationsprocesser for henholdsvis fusioner og opkøb sjældent adskilles, selvom de kan variere betydeligt. Dermed er store dele af den eksisterende PMI-litteratur baseret på empirisk materiale, der behandler M&A som en samlet kategori frem for at adskille fusioner og opkøb.

Da litteraturen ikke muliggør en klar adskillelse mellem fusioner og opkøb, behandles M&A i denne afhandling derfor som det samme. Denne forståelse danner dermed også grundlaget for analysen af PMI, hvorfor der ikke skelnes mellem hvordan disse forskelle påvirker PMI-processen, dens udfald og de afledte anbefalinger.

2.5.2 Post-merger integration

Som redegjort er litteraturen ikke entydig i definitionen af post-merger integration. I dette projekt defineres post-merger integration dog som; “den *multifacetterede, dynamiske proces, hvorigennem køberen og den opkøbte virksomhed eller deres komponenter kombineres for at*

danne en ny organisation” (Graebner et al., 2017). Definitionen stemmer overens med den, der anvendes i det dybdegående litteraturreview af Graebner et al. (2017), og lignende forståelse bruges i andre studier (Jemison & Sitkin, 1986).

Ud fra denne definition ligger to grundlæggende antagelser til grund. For det første antages det, at integration består af flere delprocesser, der både omfatter en mere strategisk integration af eksempelvis aktiviteter og ressourcer samt håndtering af sociale og kulturelle forhold (Graebner et al., 2017). Ud fra denne definition af PMI ligger det derfor implicit, at effektiv integration forudsætter både håndtering af de enkelte delprocesser og adressering af de dilemmaer og paradokser, der opstår i deres indbyrdes samspil (Graebner et al., 2017). For det andet bygger definitionen på antagelsen om, at integrationsprocessen anses som dynamisk og kompleks, hvor tvetydighed og modstridende interesser er uundgåelige. Det er derfor væsentligt at anerkende, at anbefalinger må tilpasses den konkrete kontekst, idet forskellige faktorer kan have betydning for, hvordan specifikke tiltag påvirker resultatet af PMI i praksis (Graebner, 2004; Vaara, 2003).

2.5.3 Forståelsen af succesfuld PMI-præstation

Da definitionen af M&A-succes varierer mellem forskellige forskningsretninger, afhænger forståelsen af, hvad PMI har til formål at bidrage til, ligeledes. I denne afhandling anlægges et processorienteret perspektiv, med det formål at udvikle en integrerende ramme for, hvilke faktorer der bidrager til positiv PMI-præstation. Succesfuld PMI-præstation vurderes derfor særligt ud fra hvordan håndteringen af kontekstuelle, strategiske, strukturelle og sociokulturelle faktorer bidrager til værdiskabelse (Steigenberger, 2017). Dermed anlægges den grundlæggende antagelse, at PMI er en dynamisk proces, der udvikler sig over tid og omfatter flere faser med skiftende fokus og udfordringer (Birkinshaw et al., 2000).

Succesfuld PMI-præstation defineres således som en proces, der fremmer en sammenhængende integration, hvor samspillet mellem centrale faktorer understøtter realiseringen af de strategiske mål samtidig med opretholdelsen af støttende sociokulturelle relationer. PMI-præstationen anses dermed som vellykket, når virksomheden på baggrund af disse dele præsterer bedre efter integrationen end før (Oh & Johnston, 2021).

2.6 Afgrænsning

2.6.1 PMI-fasen

Denne afhandling afgrænser sig til PMI-fasen og behandler således ikke øvrige faser af M&A-processen, såsom due diligence, pre-merger integration og selve transaktionsbeslutningen (Calipha et al., 2010). Kun gennemførte fusioner inddrages, hvilket udelukker urealiserede eller afbrudte transaktioner. Integrationsplanlægning, som ofte påbegyndes før aftalens gennemførelse, er ligeledes udeladt, da fokus er på selve PMI-fasen. Afgrænsningen indebærer en vis simplificering af forudgående processer og beslutninger, men er truffet for at sikre metodisk konsistens med eksisterende forskning og muliggøre en fokuseret analyse af de relevante faktorer, der påvirker integrationsprocessen (Welch et al., 2020). Dette valg er begrundet i litteraturens fremhævelse af PMI som afgørende for M&A-succes og skal sikre et dybdegående bidrag uden at udvande analysens fokus.

2.6.2 PMI processens faser

Afhandlingen anerkender, at PMI er en flerfaset og multidimensionel proces, hvor faktorer påvirker hinanden gensidigt og spiller varierende roller over tid (Birkinshaw et al., 2000; Graebner et al., 2017). Denne kompleksitet danner baggrund for analysen, men de enkelte faser behandles ikke isoleret. Valget er truffet for at muliggøre en helhedsorienteret analyse af centrale opmærksomhedspunkter på tværs af integrationsforløbet, hvilket understøtter formålet om at identificere tværgående faktorer, der fremmer eller hæmmer PMI-præstationen. Herefter bliver det ledelsens opgave at vurdere, hvordan disse kan anvendes bedst muligt i forhold til den konkrete kontekst.

2.6.3 Kontekstuelle faktorer

Afhandlingen afgrænses til et begrænset udvalg af kontekstuelle faktorer, udvalgt med afsæt i deres betydning for samspillet med øvrige centrale elementer i integrationsprocessen samt deres potentiale for at muliggøre konkrete ledelsesmæssige tiltag i PMI-fasen. Udvælgelsen er baseret på praktisk relevans og afhandlingens formål. Forskelle mellem nationale og internationale, private og offentlige fusioner samt branchespecifikke forhold behandles ikke, da en bredere inddragelse vurderes at kompromittere analysens præcision og begrænse muligheden for en dybdegående forståelse af de udvalgte faktorer.

3. Metode og videnskabsteori

Følgende afsnit redegør for de videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser, med fokus på de valg, der bedst understøtter besvarelsen af problemformuleringen.

3.1 Videnskabsteori

Det følgende afsnit introducerer de videnskabsteoretiske overvejelser, der danner grundlag for afhandlingens overordnede ramme. Afhandlingen tager afsæt i kritisk realisme, med udgangspunkt i en realistisk ontologi og relativistisk epistemologi, hvilket har betydning for både virkelighedsopfattelse og fortolkning af resultater (Bhaskar & Roy, 2008)

3.1.1 Ontologi

Afhandlingens kritisk realistiske udgangspunkt indebærer et særligt fokus på ontologi, og dermed hvordan verden anses (Andersen et al., 2015). Ontologisk antages det, at virkeligheden eksisterer uafhængigt af videnskabelig erkendelse (Nielsen, 2018). PMI-processen og de faktorer, der påvirker dens succes, antages derfor at eksistere og have effekt uafhængigt af forskerens observation eller fortolkninger. Det forudsættes, at der findes underliggende mekanismer og strukturer, som har en reel indvirkning, uafhængigt af metodiske tilgange eller perspektiver. (Bhaskar & Roy, 2008; Nielsen, 2018).

Virkeligheden forstås som bestående af tre niveauer: det empiriske domæne, som omfatter menneskers erfaringer og observationer, det faktiske domæne, hvor fænomener finder sted, uanset om de observeres, og det dybe domæne, hvor de underliggende og ikke-umiddelbart observerbare mekanismer og strukturer befinder sig (Bhaskar & Roy, 2008; Nielsen, 2018).

Denne opfattelse afspejles i afhandlingen ved, at det empiriske domæne analyseres gennem erfaringer og problemstillinger i den eksisterende litteratur om PMI, blandt andet i relation til modstand, utilfredshed eller kommunikationsproblemer. Det faktiske domæne dækker de konkrete hændelser, som for eksempel manglende synergirealisering eller dårlig PMI-præstation. Det dybe domæne rummer de underliggende årsager til disse udfordringer, såsom kulturelle spændinger, utilstrækkelig ledelse eller lav tillid.

Kritisk realisme muliggør dermed en dybere forståelse af hvilke underliggende årsager der ligger bag de mønstre og resultater, som beskrives i litteraturen om PMI-præstation. Ud fra dette perspektiv bør ledelsen ikke alene reagere på observerbare fænomener i det empiriske domæne, men systematisk identificere og adressere de underliggende årsagsmekanismer i det dybe domæne. Det er her, de grundlæggende forklaringer på svage PMI-resultater ofte findes, og hvor der derfor bør sættes ind for at forbedre resultaterne på empirisk og faktisk niveau.

3.1.2. Epistemologi

Da afhandlingen anlægger et epistemologisk relativistisk perspektiv, forstås den genererede viden som kontekstafhængig frem for objektiv, sikker og sand (Andersen et al., 2015). Resultaterne skal derfor ikke opfattes som generaliserbare, men som betingede af specifikke kontekstuelle forhold, hvorfor de ikke må antages at gengive virkeligheden præcis som den er (Nielsen, 2018).

For at imødekomme resultaternes kompleksitet er det derfor nødvendigt at anvende en “epistemologisk beskedenhed” og forholde sig kritisk-refleksivt til den producerede viden. Dette skyldes at viden, ud fra et kritisk realistisk synspunkt, altid er begrænset og potentielt kan ændre sig med yderligere forskning. Resultaterne bør derfor ses som det bedst mulige bud på sandheden, ikke som den endegyldige (Bhaskar & Roy, 2008; Nielsen, 2018)

Som konsekvens af det ontologisk realistiske og epistemologisk relativistiske udgangspunkt rummer afhandlingens resultater derfor en vis grad af subjektivitet. Dette anses dog som acceptabelt, idet resultaterne er vurderet på baggrund af en rationel dømmekraft (Andersen et al., 2015). Dette er gjort ved at anvende en objektiv referenceramme ved eksempelvis systematisk analyse og syntese af teoretiske og empiriske studier af post-merger integration. Gennem inddragelse af forskellige kilder og perspektiver, søges der derfor at opnå en nuanceret forståelse af, hvordan faktorer i samspil påvirker PMI-præstationen. Validiteten styrkes ved løbende at sammenholde de fundne resultater og fortolkninger med eksisterende forskning, hvilket reducerer fortolkningsbias og øger troværdigheden. Det har dermed været muligt at vurdere de subjektive resultaters gyldighed og dermed formulere et så objektivt bidrag som muligt (Nielsen, 2018). Derfor accepteres det ligeledes, at disse subjektive resultater arbejdes videre med, i en objektiv kontekst. Det bør dog kritisk bemærkes, at de anvendte teorier abstraherer fra deres oprindelige kontekst, hvilket medfører, at resultaterne fremstår som

fortolkede gengivelser snarere end direkte repræsentationer af systemet (Bjerke & Arbnor, 2009).

3.2 Metode

Følgende afsnit belyser de metodiske valg samt de tilhørende refleksioner og overvejelser, som er foretaget med afsæt i et kritisk realistisk ståsted. Afhandlingen tager desuden udgangspunkt i Arbnor og Bjerkes (2009) erhvervsøkonomiske metodeforståelse, hvor metode anskues som både en måde at tænke og agere på. Det metodiske udgangspunkt er centralt, da forskellige metodesyn indebærer forskellige antagelser om virkeligheden og dermed kan føre til forskellige resultater (Bjerke & Arbnor, 2009).

Undervejs vurderes metodens betydning for undersøgelsens validitet og reliabilitet, hvor validitet vedrører at der undersøges det ønskede, og reliabilitet angår resultaternes troværdighed og reproducerbarhed (Bell et al., 2022; Nielsen, 2018).

3.2.1 Metodiske forudantagelser - systemsynet

Afhandlingens metodiske tilgang er forankret i Arbnor og Bjerkes (2008) systemsyn, der bygger på antagelsen om, at organisationer og deres omverden kan ses som forbundne systemer. Systemsynet og kritisk realisme supplerer hinanden godt, da begge stiller sig kritisk overfor objektiviteten og subjektiviteten i projektet (Bjerke & Arbnor, 2009).

Ud fra systemsynet anskues alt grundlæggende som et stort system bestående af indbyrdes forbundne subsystemer, hvis relationer er afgørende, da det er herigennem synergieffekter opstår (Bjerke & Arbnor, 2009). Disse synergier er centrale for afhandlingen, da formålet også er at undersøge, hvordan samspillet mellem faktorer bidrager til succesfuld PMI-præstation.

Systemsynet forener dermed strukturalismen, der belyser de enkelte dele og hvordan disse bidrager til helheden, med holismen, som understreger, at helheden ikke kan forklares ud fra de enkelte dele, men at det derimod er samspillet mellem de enkelte dele der skaber synergieffekter ((Bjerke & Arbnor, 2009). Systemsynet udgør således en passende ramme for denne afhandling, da kombinationen muliggør en nuanceret analyse af, hvordan både enkeltfaktorer og deres samspil påvirker PMI-præstationer. Virkeligheden forstås dermed

ikke som summativ, men som dynamisk og sammensat af dele, der kan kombineres, fjernes eller tilføjes og derved påvirke PMI-præstation (Bjerke & Arbnor, 2009).

PMI-præstation forstås i afhandlingen som et åbent system, hvor hver faktor analyseres i relation til de øvrige. Supersystemet udgøres af PMI-præstationen, mens subsystemerne omfatter kontekstuelle, strategiske, strukturelle og sociokulturelle elementer. Komponenterne i disse subsystemer vil være de enkelte faktorer under hvert subsystem, såsom integrationsdybde og -hastighed, autonomi, og operationel integration, under subsystemet strukturel integration.

3.2.2 Undersøgelsesstrategi og metodiske overvejelser

Projektet er udformet som et litteraturstudie, hvor eksisterende forskning udgør den primære empiri. Der anvendes en teoretisk syntese tilgang med henblik på at belyse problemformuleringen og formulere konkrete anbefalinger (Bell et al., 2022; Cronin & George, 2023; Torraco, 2005).

Der anvendes en abduktiv tilgang, idet et indledende scoping review af M&A-litteraturen blev gennemført før formuleringen af problemformuleringen. Formålet var at kortlægge feltet, identificere forskningshuller og undgå for tidlig afgrænsning. Scoping'en pegede på PMI som afgørende for M&A-succes, hvorefter fokus blev rettet mod eksisterende reviews af PMI-litteraturen for at identificere centrale faktorer. Gennemgangen viste en tendens til at analysere faktorer isoleret, hvilket indikerede behovet for en mere integrativ afdækning.

Afhandlingens fokus blev derfor at undersøge både de enkelte faktorer og deres indbyrdes påvirkning på PMI-præstation, hvilket ledte til formuleringen af en midlertidig problemformulering. På den baggrund blev der gennemført et integrativt litteraturreview med fokus på kontekstuel, strategisk, strukturel og sociokulturel integration. Denne metode muliggør syntese af viden fra forskellige teoretiske retninger og er derfor velegnet til projektets formål (Bell et al., 2022; Cronin & George, 2023; Torraco, 2005).

Dataindsamling og analyse forløb parallelt i en iterativ proces mellem teori og empiri. Dette tillod løbende justeringer af både analyse og problemformulering. Resultaterne danner grundlag for en induktivt udviklet model, som søger at skabe overblik over PMI-processen og identificere handlemuligheder, der kan styrke PMI-præstationen.

Da afhandlingen er udført af én person, indebærer det risiko for bias, idet tidligere erfaringer kan påvirke udvælgelse og fortolkning af data (Bell et al., 2022). Dette kan udfordre reliabiliteten, da dette kan gøre det sværere for andre at replikere undersøgelsen. For at imødekomme dette er metodiske valg tydeliggjort, og analyseelementer er baseret på sammenkobling af tematikker fra to anerkendte reviews, Steinberger (2017), og Graebner et al. (2017), for at sikre større objektivitet i udvælgelsen. Resultaterne er desuden valideret gennem sammenhold med øvrige studier.

Det er ligeledes væsentligt at bemærke, at der er en vis risiko for publiceringsbias, da grå litteratur er udeladt, hvilket kan medføre overrepræsentation af studier der bekræfter de fundne sammenhænge (Bell et al., 2022). For at reducere denne risiko er både kvalitative og kvantitative samt empiriske og teoretiske studier inddraget, hvilket styrker validiteten gennem metodisk variation (Bell et al., 2022; Torraco, 2005).

2.3.4 Litteratur reviews

Dette afsnit har til formål at klarlægge hvordan litteratursøgningen er forløbet, samt hvilke overvejelser der er gjort undervejs. Litteratursøgningen blev primært udført i Scopus, men er suppleret af Google scholar, når der skulle dannes et bredere overblik i forbindelse med de indledende scoping reviews.

2.3.4.1 Indledende M&A scoping review

Som redegjort ovenfor blev der indledningsvist udført et scoping review for at afdække eksisterende M&A-litteratur. I alt er 16 reviews blevet vurderet, først via skimning af abstracts og problemformuleringer, derefter ved nærmere læsning af relevante reviews. Analysen identificerede PMI som en central faktor for succesfulde M&A, hvorfor fokus blev rettet mod, hvordan bedre PMI-præstationer kan øge sandsynligheden for succesfuld M&A. For nærmere uddybning af denne søgning henvises til bilag 1.

2.3.4.2 Indledende PMI scoping review

På baggrund af det indledende scoping review af den generelle M&A-litteratur blev relevante søgeord relateret til PMI identificeret. Disse dannede grundlag for et efterfølgende scoping review af post-merger integration med henblik på at udvide og præcisere søgetermerne. Dette blev udført ved hjælp af "citation pearl growing"-metoden, hvor begreber fra relevante artikler blev anvendt til at finde yderligere relevante dokumenter (Rowley & Slack, 2004). Undervejs

blev søgeordene løbende justeret i takt med problemformuleringens afgrænsning. På denne baggrund blev følgende søgestreng anvendt til at identificere eksisterende litteraturreviews på området:

TITLE-ABS-KEY ("PMI" OR "Post-merger integration*" OR "Post Merger" OR "Postmerger integration*") AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English"))

Keywords er sat til “PMI”, “Post-merger integration”, “Post Merger” eller “Postmerger integration”. Derudover er inklusionskriterierne sat til “emnefelt; business, management and accounting” og “sprog; engelsk”.

Den indledende søgning i Scopus identificerede 52 artikler, hvoraf de 10 mest citerede og 10 nyeste litteraturreviews blev udvalgt for at skabe overblik over forskningsfeltet. De 20 artikler blev screenet via keywords og abstracts med henblik på relevans for PMI, hvilket førte til frasortering af 10 irrelevante reviews. En supplerende søgning i Google Scholar med søgetermen “post-merger integration review” identificerede yderligere fire relevante reviews. I alt blev 14 reviews herefter analyseret med fokus på deres tematiske indhold og overlap, for at identificere de mest gennemgående faktorer med betydning for succesfuld PMI.

Dette scoping review blev gennemført for at reducere risikoen for subjektiv bias ved udvælgelse af søgeord og artikler. Ved at sammenholde fund på tværs af flere forskellige reviews øges validiteten, idet identificerede faktorer ikke beror på én enkelt vurdering. Reliabiliteten styrkes tilsvarende, da gentagne fund på tværs af reviews indikerer høj konsistens, hvilket reducerer tilfældige eller subjektive variationer i udvælgelsen af faktorer. Scoping reviewet har bidraget med at identificere relevante faktorer til den videre søgning, samt præcisere problemformuleringen og pege på et behov for en mere integrativ tilgang til forståelsen af faktorernes samspil i relation til PMI-præstation (Bell et al., 2022). For detaljeret fremgangsmåde i dette scoping review henvises til bilag 1.

2.3.4.2 Integrativ litteratur review

På baggrund af indledende scoping reviews blev følgende søgestreng anvendt til den indledende litteratursøgning i det integrative litteratur review:

```
TITLE-ABS-KEY ( ( "PMI" OR "postmerger integration" OR "Post-merger integration*"
OR "Post merger integration" ) AND ( success OR performance OR outcome* OR
factor* OR determinant* OR driver* ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) )
AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) )
AND ( ( LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Mergers And Acquisitions" ) OR LIMIT-TO (
EXACTKEYWORD , "Post-merger Integration" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD ,
"Postmerger Integration" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Integration" ) OR
LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Post-merger Integrations" ) ) )
```

Søgningen resulterede i 72 artikler. For at sikre, at udvælgelsen ikke i for høj grad blev præget af subjektive vurderinger, blev der anvendt en metodisk og gennemsigtig udvælgelsesproces, hvor inklusions- og eksklusionskriterier blev klart defineret og anvendt konsekvent. Inklusionskriterierne omfattede peer-reviewed artikler skrevet på engelsk, inden for emneområdet "Business, Management and Accounting", og med dokumenttypen "artikel". Derudover skulle studierne indeholde søgeord relateret til post-merger integration (inklusive forskellige stavemåder) samt termer som succes, performance, outcome, faktor, determinant eller driver. Studier blev inkluderet, hvis de behandlede kontekstuelle, strategiske, strukturelle eller sociokulturelle aspekter af post-merger integration, som er de centrale temaer der blev fundet ud fra det indledende scoping review. Både empiriske og teoretiske bidrag blev medtaget. Eksklusionskriterier omfattede studier med udelukkende fokus på M&A, eller som udelukkende fokuserede på et af de ovennævnte temaer uden at sætte dem i relation til PMI præstation.

Disse artikler blev herefter screenet ud fra problemformulering og gennemlæsning af abstract. Ud af disse 72 artikler blev 46 vurderet at opfylde inklusionskriterierne herfor.

Som supplement til disse artikler, blev der derudover løbende anvendt snowbaling ud fra referencelisterne i de fundne artikler, samt i de anvendte litteraturreviews, der var brugt til at finde de relevante temaer for analysen. Her blev abstract og problemformulering gennemlæst for at til- og fravælge de artikler der var relevante for den videre gennemgang. Dette blev gjort for at minimere brugen af sekundære referencer og dermed reducere risikoen for fejlfortolkninger. Derudover blev artikler, der har citeret disse reviews og andre relevante studier om PMI identificeret og gennemgået. De mest citerede artikler blev derefter læst igennem, kategoriseret og vurderet for at supplere fund fra den øvrige litteratur. Disse metoder

blev anvendt til at forsøge at afdække den eksisterende litteratur så bredt som muligt i relation til problemstillingen.

2.3.5 Databehandling

Det integrative litteraturreview resulterede i et datasæt bestående af 77 artikler, som blev gennemlæst med fokus på de udvalgte temaer, kontekstuelle, strategiske, strukturelle og sociokulturelle, og systematiseret i et Excel-ark. Datagrundlaget omfatter både kvalitative og kvantitative studier, analyseret samlet via en kvalitativ tematisk syntese tilgang (Torraco, 2005). Undervejs blev centrale temaer og relationer identificeret gennem en iterativ proces. Hver artikel blev kodet med generelle oplysninger (forfatter, titel, år, publikation, studietype, antal citationer, keywords) samt ud fra hvilke faktorer den omhandler, og deres fundne effekt på PMI (positiv, negativ, indifferent) samt hvorvidt faktorerne beskrives som indbyrdes påvirkende. Excel-arket fungerede som et analytisk værktøj, hvor den opsatte tabelstruktur muliggjorde filtrering og sortering af data, hvilket understøttede identificeringen af mønstre og uenigheder i faktorerens indbyrdes påvirkning.

For at analysere hver enkelt faktor blev de artikler, der i den indledende kodning var knyttet hertil, genbesøgt. Analysen blev gennemført som en tematisk syntese, hvor studierne fund ikke blot blev sammenstillet, men at der derimod også aktivt blev søgt efter mønstre, modsætninger og sammenfald (Bell et al., 2022; Torraco, 2005). Dette dannede grundlag for at vurdere faktorerens betydning for PMI-præstation samt for at identificere, om der var entydighed i litteraturen eller ej, om faktorer indbyrdes påvirkning. Dette styrker validiteten ved at sikre, at analysen reelt undersøger samspillet mellem faktorer og deres betydning for PMI-præstation, som tilsigtet. Den tematiske syntese blev foretaget iterativt, ved først identifikation af faktorer under hvert tema og dernæst tværgående analyse med fokus på, hvordan faktorer gensidigt forstærker eller svækker hinandens virkning. Dataene havde dermed både deskriptiv og analytisk funktion, da den skabte overblik over dominerende faktorer i litteraturen og muliggjorde tematisk fortolkning på tværs af studier. Dette understøttede en syntetiseret sammenhæng (synthesized coherence), hvor tidligere adskilte teorier og fund integreres i en samlet analytisk ramme (Bell et al., 2022).

3. Teoretisk grundlag

Som indledning til den følgende analyse præsenteres en syntese af eksisterende Reviews om PMI, med fokus på de mest fremtrædende temaer i forskningen. Den eksisterende litteratur anvender ofte varierende begreber for beslægtede fænomener, hvilket kort diskuteres og systematiseres under fælles overskrifter. De identificerede tematikker danner herefter grundlag for en analytisk gennemgang af, hvilke faktorer der påvirker PMI-præstationen positivt eller negativt, samt en vurdering af, hvordan disse faktorer interagerer og gensidigt forstærker eller modvirker hinandens effekt.

3.1 Teoretiske analysetemaer

Temaerne, der danner grundlag for analysen, er identificeret på baggrund af faktorer, som tidligere forskning har undersøgt i relation til PMI-præstationer. Disse faktorer er fremhævet i to centrale litteratur Reviews inden for M&A-integrationsforskningen, Steinberger (2017) og Graebner et al. (2017), hvor en sammenfatning heraf udgør fundamentet for de overordnede analysetemaer.

Steinberger (2017) gennemførte et systematisk litteratur Review af 193 studier inden for M&A-integrationsforskningen med det formål at udvikle en samlet teoretisk ramme baseret på de seneste 30 års forskning. Heri identificeres fire nøgletemaer, der hver for sig og i samspil påvirker integrationsresultater; kontekst, strukturelle interventioner, ledelses- og kommunikationsbaserede interventioner samt kollektiv sensemaking og forhandling. På baggrund heraf antager Steinberger, at integrationssucces afhænger af det dynamiske samspil mellem de fire dele, hvor betingelser og interventioner gensidigt påvirker hinanden og former integrationsudfaldet. Hvert tema omfatter desuden en række underemner, som er illustreret i Figur 3

Kontekst Internt og eksternt slægtskab Kulturel afstand Tidligere integrations erfaring Medarbejdernes forudgående opfattelse af integrationsprocessen og interessant magten	Strukturelle interventioner Integrationsdybde Integrationshastighed Operationel integration <i>(proceduremæssige opgaver)</i> <i>(fysiske opgaver)</i> <i>(ledelsesmæssige og sociokulturelle opgaver)</i>
Ledelses- og kommunikationsbaserede interventioner Mobilisering og afbødning <i>(Sensegiving)</i> <i>(Målsætning)</i> <i>(Identitetsopbygning)</i> Håndtering af kulturel afstand Lederstile	Kollektiv sensemaking og forhandling Sensemaking Identitetens rolle

Figur 3 - Emner og underemner omhandlet i Steinberger (2017)
 Udarbejdet på egen tilvirkning ud fra Steinberger (2017)

Graebner et al. (2017) identificerede lignende tendenser i deres systematiske Review af over 300 publikationer om PMI siden 1985, hvor litteraturen blev inddelt i tre nøgletemaer: strategisk integration, sociokulturel integration, samt erfaring og læring. Her vedrører “*strategisk integration*” måderne hvorpå organisationer er tilpasset og ressourcer kombineres for at skabe værdi, “*sociokulturel integration*” omfatter menneskelige, sociale og kulturelle forhold, mens “*erfaring og læring*” angår tidligere opkøbs betydning for efterfølgende PMI-præstation. Hvert tema omfatter ligeledes flere underemner; for overblik, se Figur 4.

Strategisk integration Interaktion, afstemning og strukturel integration (Interaktions- og kommunikationsaktiviteter) (Graden af afstemning og standardisering) (Strukturel integration) (Autonomi) Reconfiguration og fornyelse Reconfiguration af: Forretningsenheder Ressourcer Viden Netværk	Sociokulturel integration Kulturelle perspektiver Identitet i PMI Retfærdighed Tillid
Erfaring og læring Erfaringsbaseret læring Bevidst læring Oplevet spillovers	Øvrige temaer Tidsmæssige perspektiver (hastigheder, Frekvens og rytme) Beslutningstagning (Executive personlighed) (Magt og Politik i beslutningstagningen) Praksis og værktøjer Følelser (følelsesmæssige konsekvenser af PMI)

Figur 4 - Emner og underemner omhandlet i Graebner et al. (2017)
 Udarbejdet på egen tilvirkning ud fra Graebner et al. (2017)

De to Reviews er valgt som analytisk grundlag, da deres komplementære perspektiver bidrager til udviklingen af en revideret model for succesfuld PMI-præstation. Kombinationen af disse to anerkendte, procesorienterede litteratur Reviews fra samme periode muliggør en helhedsorienteret tilgang, hvor deres indbyrdes supplerende indsigter styrker grundlaget for en fokuseret analyse. Selvom begge Reviews behandler centrale aspekter af PMI, opererer de med forskellige overordnede temaer og undertemaer. Derfor sammenstilles de under følgende overordnede analysetemaer: Kontekst, Strategisk integration, Strukturel integration samt Sociokulturel integration. Hver af disse temaer indeholder ligeledes forskellige underemner. Grundlaget for analysens temaer er illustreret i figur 5. Disse temaer danner derfor udgangspunktet for analysens struktur.

Kontekst Internt og eksternt slægtskab (Relatednes) (Størrelses og præstationsforskelle) (Market relatedness) Kulturelle forskelle Erfaring og læring (praksis og værktøjer)	Strategisk integration Beslutningstagen Ledelse Kommunikation og interaktion
Strukturel integration Graden af afstemning og standardisering (Autonomi) (Integrations dybde) (Integrations hastighed)	Sociokulturel integration Akkulturation Kollektiv sensemaking Følelser Identitet og Identifikation Tillid

Figur 5 - Analysetemaer - Udarbejdet på egen tilvirkning ud fra analysens fokus

4. Analyse

I det følgende vil analysen blive udformet på baggrund af de fundne temaer; kontekstuel, strategisk, strukturel og sociokulturel integration. På baggrund af analysen formuleres løbende konkrete anbefalinger til tiltag, der kan styrke PMI-præstationen.

I analysen vil der udelukkende blive inkluderet de faktorer der aktivt kan påvirkes i selve PMI-fasen.

4.1 Kontekst

Analysens første tema omhandler *konteksten*, forstået som de strukturelle og institutionelle rammebetingelser, der eksisterer forud for integrationsprocessen (Steigenberger, 2017). Disse forhold påvirker både direkte og indirekte de muligheder, begrænsninger og udfordringer, organisationer står overfor i PMI, og har dermed betydning for, hvordan integrationen bør

tilrettelægges. I det følgende vil der dog kun blive fokuseret på de dele, der direkte påvirkes i PMI-fasen, hvorfor de øvrige faktorer ikke vil blive gennemgået.

4.1.1 Intern og eksternt slægtskab

En central kontekstuel faktor med betydning for PMI-præstation er graden af internt og eksternt slægtskab mellem de fusionerende virksomheder. Dette refererer til, i hvilken grad erhverver og erhvervedes ressourcer og processer supplerer hinanden (Steigenberger, 2017). Dette er af flere forskere fremhævet som en væsentlig drivkraft for integrationssucces (Bauer & Matzler, 2014; Kim & Finkelstein, 2009; Very et al., 1997). Det er dog ikke alene graden af slægtskab, der er afgørende, men også dets samspil med øvrige kontekstuelle forhold. Ved vurdering heraf spiller faktorer som relatedness, forskelle i størrelse og præstation samt market relatedness ligeledes en rolle, da komplementaritet på disse dimensioner kan understøtte værdiskabelse og lette integrationsprocessen. Da flere af disse faktorer indvirkning på PMI præstationen ikke er betinget af deres karakter i sig selv, men i stedet afhænger af hvordan de håndteres i de øvrige strategiske, strukturelle og sociokulturelle faktorer, vil disse kun kort blive opsummeret.

4.1.1.a Relatedness

Analysen af den eksisterende litteratur viser, at der ikke findes et universelt optimalt niveau af relatedness, forstået som graden af funktionelt overlap mellem de fusionerende enheder (Graebner et al., 2017; Steigenberger, 2017). Mens nogle forskere argumenterer for, at høj relatedness er afgørende for en vellykket integration (Very et al., 1997), fremhæver størstedelen dog at dens effekt i høj grad afhænger af kontekstuelle forhold og samspillet med øvrige faktorer i integrationsprocessen (Bauer & Matzler, 2014; Datta, 1991; Kim & Finkelstein, 2009; Larsson & Finkelstein, 1999). Relatedness må derfor betragtes som en situationsafhængig faktor, hvis betydning ikke kan isoleres, men kun forstås i relation til de øvrige strategiske, strukturelle og sociokulturelle faktorer. Af denne grund uddybes den ikke som en selvstændig faktor, men inddrages indirekte under de respektive faktorer, hvor det er relevant, idet dens effekt netop bestemmes af, hvordan organisationen håndterer disse øvrige dimensioner.

4.1.1.b Forskelle i størrelse og præstation

Analysen viser, at effekten på PMI-præstationen, af forskelle i størrelse og præstation har varierende betydning afhængigt af hvordan øvrige faktorer håndteres (Chatterjee et al., 1992;

Ranft & Lord, 2002; Very et al., 1997). Det er således ikke forskellene i sig selv, der er afgørende, men snarere organisationernes evne til at agere strategisk i forhold hertil og tilpasse deres tilgang til de muligheder og begrænsninger, som forskellene medfører. Afhængigt af konteksten og samspillet med øvrige faktorer kan disse forskelle enten fremme eller hæmme integrationen (Steigenberger, 2017). Da betydningen af størrelses- og præstationsforskelle er kontekstafhængig og tværgående, behandles de ikke som en selvstændig faktor, men inddrages løbende under relevante faktorer.

4.1.1.c Market relatedness

Analysen viser bred enighed i litteraturen om, at et moderat niveau af market relatedness udgør det mest fordelagtige udgangspunkt for succesfuld PMI (Ellis et al., 2009). Et balanceret niveau muliggør strategisk alignment og fælles forståelse, samtidig med at forskellighed bevares, hvilket understøtter organisatorisk læring og vidensudveksling (Cassiman et al., 2005; Desyllas & Hughes, 2010; Kim & Finkelstein, 2009; Mtar, 2010).

Da valget om hvem der fusioneres med, og dermed graden af market relatedness fastlægges inden PMI fasen, kan den ikke direkte påvirkes i selve integrationsprocessen og behandles derfor ikke som en selvstændig faktor i analysen. Dens betydning inddrages i stedet under relevante analysetemaer, hvor niveauet har implikationer for valg af strategiske, strukturelle og sociokulturelle tiltag, og hvor effekten på PMI-præstationen ligeledes er betinget heraf.

Opsummering - Slægtskab

Analysen viser, at internt og eksternt slægtskab påvirker PMI-præstationen, men at effekten heraf i høj grad afhænger af samspillet med øvrige strategiske, strukturelle og sociokulturelle forhold. På tværs af faktorerne, relatedness, forskelle i størrelse og præstation samt *market relatedness*, fremgår det, at det ikke er graden i sig selv, der er afgørende, men hvordan disse forhold interagerer med øvrige faktorer. De behandles derfor ikke som isolerede faktorer, men integreres i analysen af øvrige temaer. Dette understreger behovet for en helhedsorienteret tilgang, hvor ledelsen aktivt forholder sig til den konkrete kontekst og tilpasser indsatsen herefter for at fremme en succesfuld integration.

4.1.2 Kulturelle forskelle

Analysen viser, at kulturelle forskelle er et centralt tema i litteraturen om PMI, som har særlig betydning for PMI-præstationen (Chatterjee et al., 1992; Sarala, Riikka Mirja et al., 2016; Stahl

& Voigt, 2008a). I det følgende fokuseres udelukkende på organisatoriske kulturforskelle, da nationale forskelles indvirkning på PMI-præstationen ikke inddrages i denne afhandling, jf. afsnit ”2.6 Afgrænsning”. Med organisatoriske kulturelle forskelle menes interne forskelle som eksempelvis ledelsesstile, beslutningsprocesser og medarbejderværdier (Steigenberger, 2017).

4.1.2.a Organisatoriske kulturelle forskelle

Traditionelt har forskningen været præget af en opfattelse af, at kulturelle forskelle generelt forårsager underperformance, og har en negativ effekt på PMI-præstation (Bauer & Matzler, 2014; Chatterjee et al., 1992; Datta, 1991; Larsson & Finkelstein, 1999; Ranft & Lord, 2002; Sarala, Riikka Mirja et al., 2016; Shrivastava, 1986). Imidlertid har flere forskere dog sat spørgsmålstegn herved, og fremhæver, at kulturelle forskelle også kan fungere som katalysatorer for værdiskabelse, afhængig af konteksten og måden integrationen håndteres på (Björkman et al., 2007; Reus & Lamont, 2009; Sarala, Riikka Mirja et al., 2016; Stahl & Voigt, 2008b; Very et al., 1997)

Årsagen til, at store dele af forskningen fremhæver kulturelle forskelle som hæmmende for PMI-præstation, er, at sådanne forskelle skaber konflikter i værdier, normer og arbejdspraksis (Datta, 1991). Dette har vist sig at hæmme samarbejde, tillid og kommunikation, øge modstand mod integration, reducere engagement og vanskeliggøre implementeringen af fælles systemer, hvilket samlet set begrænser synergirealisering (Datta, 1991; Shrivastava, 1986). Ranft og Lord (2002) understreger ligeledes, at sådanne forskelle skaber integrationsbarrierer, særligt i forhold til samarbejde og vidensdeling, hvilket er kritisk, når integrationen forudsætter fælles beslutningsprocesser (Ranft & Lord, 2002; Sarala, Riikka Mirja et al., 2016; Stahl & Voigt, 2008a). Forskelle i topledelsesstile fremhæves ligeledes ofte som en central organisatorisk kulturforskel, der kan hindre samarbejde og realisering af synergier ved at vanskeliggøre en effektiv integration (Chatterjee et al., 1992; Datta, 1991; Larsson & Finkelstein, 1999; Very et al., 1997). Litteraturen peger generelt på, at en ensartet ledelsesstil er en væsentlig forudsætning for integrationssucces (Chatterjee et al., 1992; Graebner et al., 2017; Steigenberger, 2017), da den reducerer behovet for formel integration og mindsker risikoen for interne spændinger ved at etablere et fælles udgangspunkt (Bauer & Matzler, 2014).

Antagelsen om, at organisatoriske kulturelle forskelle udelukkende påvirker PMI negativt, udfordres dog af flere studier, der viser, at sådanne forskelle både kan fungere som katalysatorer og barrierer i integrationsprocesser (Buono et al., 1985; Sarala, Riikka Mirja et al., 2016; Stahl & Voigt, 2008b; Teerikangas & Very, 2006). Nahavandi og Malekzadeh (1988) fremhæver, at kulturel mangfoldighed kan fremme organisatorisk læring og innovation, forudsat at forskellene håndteres bevidst og strategisk (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Vaara et al. (2012) fandt endvidere, at organisatoriske kulturforskelle kunne reducere social konflikt og fremme vidensoverførsel, hvilket i visse tilfælde var positivt for præstationen. Ligeledes viser Sarala et al. (2016), at kulturel diversitet kan styrke kompetencebredden og innovation, men samtidig komplicere koordinering og adfærdsintegration.

Opsummering - Kulturelle forskelle

Analysen viser derfor at effekten af kulturforskelle varierer afhængigt af niveau og kontekst, hvor forskelle på topledelsesniveau overvejende har en negativ indflydelse, mens kulturelle forskelle på lavere organisatoriske niveauer kan have positive langtidsvirkninger, såsom bedre samarbejde, skabelse af synergi og øget vidensoverførsel. Dette er dog forudsat at de håndteres med respekt, tydelig kommunikation og løbende inddragelse (Graebner et al., 2017; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Sarala, Riikka Mirja et al., 2016; Stahl & Voigt, 2008b; Vaara et al., 2012). Det er således ikke de kulturelle forskelle i sig selv, men måden, hvorpå de håndteres og integreres i den øvrige PMI-proces, der er afgørende for deres indvirkning på M&A-præstation. Kulturelle forskelle hverken fremmer eller hæmmer entydigt integrationen, men påvirker PMI på komplekse og kontekstafhængige måder (Graebner et al., 2017).

4.1.2 Erfaring og læring

Analysen viser, at erfaringsbaseret læring og bevidst læring er særligt afgørende for at skabe gode PMI-præstationer. Dog er det ikke muligt at påvirke graden af erfaringsbaseret læring i selve PMI-fasen, hvorfor denne ikke vil blive uddybet yderligere her, hvorfor fokus rettes mod bevidst læring.

4.1.2.b Bevidst læring og anvendelse af værktøjer

Bevidst læring bygger på systematisk indsamling, kodificering og overførsel af viden. Bevidst læring relaterer sig således til den rolle, som videnskodificering og artikulation spiller for PMI-præstationer. (Steinberger et al., 2017).

Analysen viser, at bevidst læring er afgørende for at understøtte værdiskabelse i PMI-processen, og at anvendelsen af værktøjer til videnskodificering spiller en central rolle for, at denne læring kan omsættes til forbedrede PMI-præstationer. Effekten af den bevidste læring viser sig at kunne styrkes gennem eksplicit refleksion, formalisering af erfaring og udvikling af strukturerede værktøjer, der understøtter vidensdeling. Et centralt bidrag i denne sammenhæng kommer fra Zollo og Winter (2002), som understreger at videnskodificering og artikulation spiller en væsentlig rolle i komplekse organisatoriske processer. Deres resultater vedrørende videnskodificering kan derfor også antages at gøre sig gældende for PMI processer, hvilket også understøttes af øvrig forskning (Graebner et al., 2017; Steigenberger, 2017). Med videnskodificering menes, skriftlige værktøjer som PMI-manualer, der systematiserer den artikulerede viden, og artikulation er når tavs viden gøres eksplicit gennem direkte personlig kontakt såsom dialog, refleksion og fælles analyse (Zollo & Winter, 2002).

Sådanne værktøjer er afgørende for god PMI præstation, eftersom analysen viser, at virksomheder der systematisk dokumenterer og anvender erfaring via værktøjer og manualer, præsterer bedre end dem, der alene baserer sig på tavs viden. Det er dermed ikke erfaringen i sig selv, men organisationens evne til at kodificere den, der får betydning for PMI-præstationen (Zollo & Singh, 2004).

Det er dog væsentligt at påpege, at værktøjer ikke har en entydigt positiv effekt, men afhænger af deres tilpasning til den specifikke kontekst og deres integration i praksis (Larsson & Finkelstein, 1999). Standardiserede løsninger er derfor sjældent tilstrækkelige, hvorfor analysens resultater understreger, at værktøjer skal udvikles med afsæt i konkrete erfaringer og løbende tilpasses organisationens udvikling (Grabner et al. 2017) En sådan tilgang mindsker risikoen for, at værktøjerne blot bliver symbolske, og styrker deres praktiske anvendelighed i PMI. Dermed bør praksiserfaring kobles med bevidst læring for at styrke aktørers evne til at vurdere, hvornår og hvordan forskellige værktøjer og praksisser bør anvendes i integrationsprocessen.

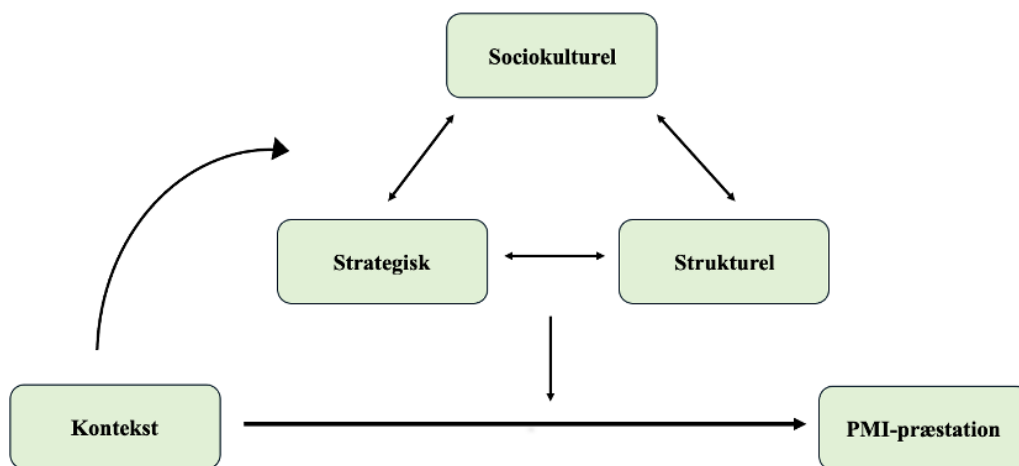
Opsummering - Erfaring og læring

Analysen viser, at tidligere erfaring og læring har væsentlig betydning for PMI-præstationen. Erfaringsbaseret lærings effekt på PMI præstationen, ser dog ud til at afhænge af kontekstuelle faktorer som lighed mellem opkøb, virksomhedens alder og evnen til at omsætte erfaring til situationsspecifik viden. Derudover viser analysen at bevidst læring og anvendelse af

videnskodificerende værktøjer direkte har betydning for PMI præstationen. Særligt systematisk dokumentation, refleksion og løbende tilpasning af værktøjer til den konkrete organisatoriske kontekst viser sig afgørende. Det er derfor ikke erfaringen i sig selv, men virksomhedens evne til at omsætte denne til praksisnær og struktureret viden, der har positiv effekt på PMI-præstationen.

4.1.3 Opsummering af konteksten

Analysen viser, at kontekstuelle faktorer som slægtskab, kulturelle forskelle samt erfaring og læring påvirker PMI-præstationen, men at effekten heraf i høj grad afhænger af deres samspil med strategiske, strukturelle og sociokulturelle interventioner. Disse kontekstuelle faktorer har dermed betydning for, hvilke valg og handlinger der bør prioriteres i de efterfølgende faser af integrationen for at øge sandsynligheden for positive PMI-præstationer. Kontekstens indvirkning på de øvrige faktorer er illustreret i figur 6.



Figur 6 - Kontekstens indvirkning på de øvrige faktorer
- Udarbejdet på egen tilvirkning ud fra udarbejdede analyse

Selvom ikke alle kontekstuelle faktorer kan påvirkes direkte i PMI-fasen, bør de fortsat indgå som grundlag for de strategiske beslutninger og handlinger, der træffes i den videre integrationsproces. På denne baggrund præsenteres en række anbefalinger, der kan bidrage til at øge sandsynligheden for tilfredsstillende PMI-præstationer.

Anbefalinger

For at sikre, at de kontekstuelle faktorer bidrager positivt til PMI-præstationen, anbefales det, at ledelsen tidligt identificerer de kontekstuelle forskelle og forudsætninger med henblik på at træffe tilpassede beslutninger og planlægge en integration, der tager højde for den konkrete kontekst. Selvom disse faktorer ikke kan ændres direkte i integrationsfasen, kan strategiske, strukturelle og sociokulturelle interventioner tilpasses, så de understøtter konteksten bedst muligt.

Det anbefales her, at kulturelle forskelle adresseres aktivt. Især forskelle på topledelsesniveau bør minimeres tidligt, da de typisk har negativ effekt. Forskelle på lavere organisatoriske niveauer kan derimod bidrage positivt, forudsat at de håndteres med respekt og tydelig kommunikation (Björkman et al., 2007; Reus & Lamont, 2009). Forskningen viser desuden, at opfattelsen af kulturelle forskelle har stor betydning for integrationsforløbet. En positiv opfattelse, særligt blandt ledere i den erhvervede organisation, kan styrke integrationen, mens en negativ opfattelse kan skabe modstand og konflikter (Chatterjee et al., 1992; Very et al., 1997). Det anbefales derfor, at forskelle anerkendes og håndteres aktivt frem for at ignoreres eller erstattes med den erhvervende virksomheds kultur (Buono et al., 1985; Chatterjee et al., 1992; Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

Selvom erfaringsbaseret læring ikke kan påvirkes direkte i PMI-processen, anbefales det at bevare nøglepersoner fra den erhvervede organisation for at udnytte eksisterende viden og minimere fejltolkninger (Ellis et al., 2011). Derudover bør ledelsen understøtte en effektiv læringsproces ved at etablere formelle læringsstrukturer og foretage grundig integrationsplanlægning for at forebygge fejlslutninger og understøtte effektiv vidensoverførsel (Yu et al., 2005; Zollo & Reuer, 2010).

Det anbefales endvidere at udvikle konteksttilpassede, ikke-standardiserede værktøjer til kodificering af integrationsrelateret viden, såsom tjeklister og manualer, der kan tydeliggøre forskelle og ligheder på tværs af M&A-aktiviteter (Shrivastava, 1986; Zollo & Winter, 2002). Disse bør suppleres af målrettede sociokulturelle interventioner, der fremmer organisatorisk læring og understøtter en sammenhængende kulturel integration ((Björkman et al., 2007).

4.2 Strategisk integration og kommunikation

Strategisk integration omhandler måden hvorpå de fusionerende virksomheder koordineres og afstemmes, og hvordan ressourcer kombineres for at skabe værdi (Graebner et al., 2017). Der vil her blive set ind i beslutningstagning, ledelse og kommunikation.

4.2.1 Beslutningstagning

Analysen viser, at beslutningstagning spiller en central rolle i strategisk integration og har væsentlig betydning for PMI-præstationen (Ellis et al., 2009). Tidligere antagelser i litteraturen har typisk taget udgangspunkt i, at beslutninger træffes ensidigt af erhververen. Denne opfattelse udfordres dog af nyere forskning, der viser, at også ledere fra den erhvervede organisation samt øvrige interessenter ofte har betydelig indflydelse på beslutningsprocessen (Colman & Lunnan, 2011; Graebner, 2004; Graebner et al., 2017). Beslutningstagning bør derfor forstås som en socialt forankret proces, hvor flere aktører spiller en rolle.

Analysen viser endvidere, at mange studier bygger på en antagelse om, at beslutninger træffes med henblik på at maksimere værdiskabelse, og dermed er rationelt begrundede (Vaara, 2003). Dette udfordres dog af forskning, der dokumenterer en tendens blandt erhververe til at favorisere egne ressourcer og praksisser frem for mere egnede løsninger fra den erhvervede virksomhed (Capron, 1999; Vaara, 2003). Denne adfærd afspejler kognitive bias og bekræfter Haspeslagh og Jemison's (1991) observation om, at erhververe ofte favoriserer deres egne administrative systemer uden at tage højde for kontekstuelle forskelle. Beslutningstagning i PMI-processer bør således betragtes som et resultat af både rationelle og ikke-rationelle faktorer, præget af begrænset rationalitet, organisatoriske rutiner og magtforhold (Vaara, 2003). Dette stemmer overens med antagelserne i øvre lags teori, som fremhæver, at strategiske beslutninger i høj grad påvirkes af ledelsens kognitive rammer, begrænsede rationalitet, erfaringer og personlige karakteristika (Hambrick, 2007). Det kan således antages, at disse forhold også gør sig gældende i strategiske beslutninger relateret til PMI. Flere studier understøtter dette og viser, at individuelle karakteristika hos ledere i både den erhvervende og den erhvervede organisation, såsom narcissisme, egeninteresse, tidligere erfaring, funktionel baggrund, køn og uddannelse, har betydning for valg af integrationsdybde, tempo og graden af autonomi (Graebner et al., 2017; Hambrick, 2007).

Derudover viser analysen, at forskningen indikerer at beslutningsprocessen påvirkes af tidligere erfaringer og den måde, hvorpå læring er blevet internaliseret (Zollo, 2009). Uden korrekt forståelse og kodificering af tidligere erfaringer kan beslutninger derfor baseres på fejlagtige antagelser. Det anbefales derfor at inddrage ledere fra begge organisationer for at reducere risikoen for fejlfortolkninger og bias i beslutningstagningen (Ellis et al., 2011).

At betragte beslutningstagning som en udelukkende rationel proces overser de psykologiske og sociale dimensioner, som i praksis har stor betydning. Beslutninger i PMI bør derfor forstås som resultatet af et komplekst samspil mellem rationelle hensyn, kognitive begrænsninger og organisatoriske rutiner.

Analysen viser endvidere, at beslutningstagningens effekt på PMI-præstationen ikke alene afhænger af, hvad der besluttet, men i høj grad af hvordan beslutninger træffes. Ellis et al. (2009) fremhæver, at beslutningsprocesser, der opfattes som retfærdige og inkluderende, og hvor beslutninger ledsages af klare begrundelser, har en positiv indvirkning på PMI-præstation. Manglende forklaring eller oplevet uretfærdighed i beslutningsprocessen har derimod en negativ effekt. Dette understøttes af Buono et al. (1985), som viser, at inddragelse af medarbejdere fra begge organisationer i beslutningsprocesser og integrationsgrupper fremmer ejerskab, reducerer modstand og forbedrer beslutningskvaliteten gennem udnyttelse af lokal viden.

Analysen viser dermed, at sociokulturelle interventioner har stor betydning for, hvordan beslutninger modtages og implementeres, og at beslutningsprocessen i sig selv påvirker strategiske og strukturelle forhold samt aktiverer eller dæmper effekten af kontekstuelle faktorer. Beslutningstagning må derfor forstås som en kompleks proces, hvis indvirkning på PMI-præstationen, formes af individuelle karakteristika, organisatoriske forhold og sociale dynamikker. Dette bidrager til en mere nuanceret forståelse af variationer i integrationspræstation og giver et realistisk billede af de strategiske valg, der træffes under usikre og foranderlige betingelser (Capron, 1999).

4.2.2 Ledelse

Analysen viser, i overensstemmelse med Steinberger et al. (2017), at ledelse udgør en faktor med betydning for samtlige dele af PMI-processen. Denne påvirkning er ikke ensrettet, hvor eksempelvis kollektiv sensemaking har indvirkning på, hvad ledelsen kan og vælger at gøre.

Ledelsen former således både meningsdannelse og beslutningsprocesserne i organisationen, men påvirkes samtidig selv af disse processer (Karamustafa-Köse et al., 2022; Kroon & Reif, 2023) I det følgende rettes fokus mod de erhvervede lederes strategiske betydning.

4.2.2.a Erhvervede lederes strategiske betydning

Analysen viser, at selvom ledelsen i den opkøbende virksomhed traditionelt tilskrives størst betydning i integrationsprocessen, spiller de erhvervede ledere ligeledes en central rolle, som ofte undervurderes (Buono et al., 1985; Graebner, 2004; Stahl et al., 2011). Graebner (2004) viser, at erhvervede ledere ikke blot bidrager til at opretholde organisatorisk stabilitet og mobilisere medarbejdere, men også identificerer nye synergimuligheder baseret på dyb indsigt i deres oprindelige organisationers viden og teknologier. De kan dermed bidrage strategisk ved at kvalificeret at omfordele og kombinere ressourcer på tværs af enhederne (Meyer, 2008).

Analysen viser dog ligeledes, at det for at realisere dette potentiale er afgørende, at den opkøbende ledelse tildeler de erhvervede ledere organisatorisk spillerum og tværgående ansvar (Ellis et al., 2009; Graebner, 2004) Dette indebærer ikke blot integration af strukturer og systemer, men også anerkendelse og aktivering af de erhvervede lederes viden og ledelsesevner. Dette understøtter Very et al. (1997) som finder, at når opkøbte ledere oplever tab af beslutningskompetence og autonomi, forringes præstationen som følge af status-tab (Very et al., 1997) Succesfuld integration forudsætter derfor en ledelsesmæssig balance, hvor erhvervede ledere strategisk aktiveres frem for at blive begrænset af den opkøbende organisation (Meyer, 2008). Analysen viser derfor, at effekten af ledelse ikke alene har betydning for strategiske og strukturelle forhold, men også for de sociokulturelle aspekter af integrationen. Litteraturen peger derfor nærmest entydigt på, at inddragelse af de erhvervede ledere har positiv effekt på PMI-præstationen (Graebner, 2004).

4.2.2 Kommunikation og interaktion

Analysen viser, at kommunikationsbaserede interventioner, herunder kommunikation og interaktion, har en betydelig effekt på samtlige af de øvrige faktorer. Kommunikation er dermed ikke blot et værktøj til informationsformidling, men også et strategisk værktøj til at forme de øvrige elementer i en ønsket retning (Graebner, 2004; Steigenberger, 2017)).

Forskningen peger entydigt på, at graden af interaktion mellem de fusionerede enheder er direkte korreleret med PMI-præstation (Graebner et al., 2017; Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Steigenberger, 2017; Vaara et al., 2012). Dette skyldes blandt andet, at øget interaktion fremmer koordination, hvilket styrker PMI-præstationen (Graebner et al., 2017). Årsagen hertil er ifølge Larsson og Finkelstein (1999), at organisationens evne til effektiv integration afhænger af virksomhedernes evne til at interagere og koordinere, da dette er vigtigt for skabelsen af synergier (Larsson & Finkelstein, 1999). Dette indikerer, at både intensiteten og kvaliteten af den tværorganisatoriske interaktion er afgørende for PMI-præstationen.

Kommunikationsintensitet har ligeledes vist sig at spille en afgørende rolle (Reus & Lamont, 2009). Reus og Lamont (2009) dokumenterer her en positiv sammenhæng mellem kommunikation på tværs af tidligere virksomhedsgrænser og PMI præstation. Lignende resultater findes hos Bresman et al. (1999), som viser, at både digital og fysisk kommunikation fremmer overførsel af tavs viden, hvilket ligeledes bidrager positivt. Kommunikation fungerer derfor ikke blot som et teknisk værktøj, men som en strategisk og social praksis, der muliggør videndeling, fælles forståelse og identitetsskabelse. Hyppig, planlagt og især ærlig kommunikation har ligeledes vist sig at være afgørende for understøttelsen af informationsretfærdighed (Ellis et al., 2009).

Årsagerne til at kommunikation og interaktion bidrager positivt til PMI-præstationen skyldes, at disse også understøtter flere af de øvrige faktorer i PMI processen (Graebner et al., 2017; Larsson & Finkelstein, 1999). Her viser analysen, at tidlig og hyppig kommunikation fremmer vidensdeling, tillid, samarbejde og strategisk tilpasning, som alle har vist sig at bidrage til at skabe bedre PMI præstationer (Ellis et al., 2009; Larsson & Finkelstein, 1999; Ranft & Lord, 2002; Shrivastava, 1986). Derudover har både kommunikation og interaktion vist sig afgørende for at understøtte gode muligheder for operationel integration ((Ranft & Lord, 2002; Steigenberger, 2017; Voth, 2021).

Analysen viser derfor, at kommunikationsbaserede interventioner bør prioriteres aktivt gennem hele PMI forløbet. Særligt bør ledelsen være opmærksom på medarbejderes tendens til relationel inerti, det vil sige en fastholdelse af eksisterende kommunikationsmønstre, da dette kan hæmme opbygningen af nye relationer og forsinke integrationsprocessen (Briscoe & Tsai, 2011). Dette stiller derfor krav om igangsættelse af målrettede tiltag, der fremmer nye kommunikationsformer og understøtter både strategisk målopnåelse og sociokulturel

integration. Studier fremhæver desuden kommunikationens funktion som ledelsesredskab til at modvirke negative opfattelser, fremme tillid og etablere en fælles identitet (Graebner, 2004; Thomas et al., 2023). Hermed fremstår kommunikation ikke blot som informationsformidling, men som en social praksis, der muliggør fælles sensemaking som kan understøtte strategiske valg.

Selvom analysen viser, at kommunikation og interaktion er afgørende for PMI-performance, viser resultaterne dog også, at behovet for kommunikationsintensitet i løbet af integrationsprocessen varierer. Det er derfor nødvendigt at tilpasse kommunikationstiltag til tidspunktet i PMI-processen. Fysiske tiltag som ansigt-til-ansigt møder er særligt vigtige i de tidlige faser, hvor organisationerne skal opbygge faglige, strukturelle og kulturelle relationer (Allatta & Singh, 2011; Ranft & Lord, 2002; Steigenberger, 2017). Hyppig kommunikation er desuden særligt vigtigt i perioder med organisatoriske ændringer (Allatta & Singh, 2011). Her er det vigtigt, at ledelsen sikrer, at medarbejdere har tilstrækkelig tid og kapacitet til at deltage i integrationsrelateret kommunikation, da høj arbejdsbelastning kan begrænse dette og skabe modstand, hvilket hæmmer den sociokulturelle integration og skader den samlede PMI-præstation. Åben og tidlig kommunikation har her vist sig at have en positiv effekt på PMI-præstation (Allatta & Singh, 2011; Buono et al., 1985).

Opsummering - Kommunikation og interaktion

Samlet viser analysen, at kommunikation og interaktion udgør centrale drivkræfter i PMI og har en gennemgribende effekt på samtlige af de øvrige faktorer. For at optimere PMI-performance er det derfor afgørende, at kommunikationen aktivt understøtter de strategiske, strukturelle og sociokulturelle mål.

4.2.3 Opsummering strategisk integration

Analysen viser, at strategisk integration er central for PMI-præstationen, idet den former beslutninger i de øvrige dele af processen. Dens effekt afhænger af beslutningskvalitet, ledelsens karakteristika og adfærd, samt effektiv kommunikation og interaktion. For at bidrage positivt kræves inkluderende og retfærdig beslutningstagning, inklusion af ledere fra erhvervede virksomhed og vedvarende kommunikation.

Effektiv strategisk integration understøttes af konkrete tiltag, herunder tidlig inddragelse af topledelsen fra begge organisationer for at sikre komplementær viden og tilpasning på strategisk, strukturelt og kulturelt niveau. Tildeling af ansvar til erhvervede ledere styrker her engagement og oplevelse af retfærdighed, hvilket fremmer integration og vidensdeling.

Kommunikationen bør være tidlig, tydelig og hyppig, strategisk prioriteret og anvendt som ledelsesværktøj til at fremme tillid og samarbejde, da effektiv og vedvarende kommunikation letter integrationen i de senere PMI-faser.

4.3. Strukturel integration

Selvom strukturel integration betragtes som en underkategori af strategisk integration, behandles den her som et selvstændigt tema grundet dens kompleksitet og omfattende betydning for flere dele af integrationsprocessen. Strukturel integration omfatter beslutninger om organisatoriske rammer, hvorfor analysen fokuserer på følgende faktorer; graden af afstemning, herunder autonomi, integrationsdybde og -hastighed.

4.3.1 Graden af afstemning og standardisering

Analysen viser, at afstemning og standardisering i eksisterende litteratur har haft varierende indflydelse på PMI-præstation. Disse forskelle kan skyldes uenighed om, hvorvidt integration og autonomi bør betragtes som modsatrettede størrelser eller som to adskilte dimensioner. Nogle studier har set dem som gensidigt udelukkende (Barkema & Schijven, 2008; Datta, 1991), mens anden forskning i anser dem som to adskilte dimensioner (Shrivastava, 1986; Stahl & Voigt, 2008b; Very et al., 1997). Denne analyse tager udgangspunkt i sidstnævnte forståelse, hvor strukturel integration defineres som graden, hvormed den opkøbende virksomhed absorberer målselskabets funktioner, og autonomi som graden af beslutningskompetence, der gives til den erhvervede virksomhed. Integration og autonomi behandles derfor som separate faktorer, selvom de i praksis ofte interagerer og påvirker hinanden gensidigt.

4.3.1.a Autonomi

Analysen viser, at forskning i sammenhængen mellem autonomi og præstation har givet blandede resultater, hvilket skyldes, at indvirkningen påvirkes af kontekstuelle faktorer, som komplicerer autonomiens effekt (Björkman et al., 2007; Graebner, 2004). Datta og Grant (1990) finder eksempelvis, at autonomi har begrænset betydning, når de fusionerende

virksomheder har høj strategisk relatedness eller lave kulturelle forskelle. Derimod finder de ved lav relatedness en positiv sammenhæng mellem autonomi og præstation, hvilket indikerer, at større autonomi i sådanne tilfælde kan være fordelagtig. Disse fund understøttes af Ranft og Lord (2002), som understreger, at autonomi i kontekster med store forskelle bidrager til at bevare og aktivere viden og kompetencer i den erhvervede virksomhed. Dette understøttes af andre studier, der understreger, at høj autonomi kan være fordelagtig i kontekster med store forskelle, da det reducerer behovet for integration, mindsker friktion og øger motivationen hos medarbejdere i den overtagne virksomhed (Chatterjee et al., 1992; Chen et al., 2017; Datta & Grant, 1990; Reus & Lamont, 2009; Reus et al., 2016; Stahl & Voigt, 2008b). Denne øgede motivation kommer bl.a. på baggrund af at øget beslutningskompetencer øger muligheden for selvstændig tænkning hos den erhvervede virksomhed, samt reducerer modstand mod forandringer, hvilket har vist sig positivt at påvirke PMI-præstation (Graebner, 2004; Puranam et al., 2009; Shrivastava, 1986).

Analysen viser dog ligeledes, at effekten af høj autonomi ikke er ensidig, da høj autonomi også kan medføre organisatorisk distance, hæmme kulturel integration og begrænse etablering af synergier, især i tilfælde hvor høj autonomi ikke understøttes af effektiv kommunikation og samarbejde (Graebner, 2004; Reus & Lamont, 2009; Shrivastava, 1986; Stahl & Voigt, 2008b). Dette kan ligeledes svække evnen til effektiv vidensoverførsel og mindske effekten af PMI indsatser. (Graebner et al., 2017; Steigenberger, 2017; Vermeulen & Barkema, 2001)

Selvom høj grad af autonomi ikke er entydigt positiv, viser analysen dog, at lav autonomi har en mere entydigt negativ effekt på PMI-præstationen, da dette særlig har tendens til at skabe modstand, mindske engagement, skabe følelse af retfærdighed og hæmme den sociokulturelle integration (Meyer, 2008; Reus et al., 2016; Teerikangas & Very, 2006).

Alt i alt indikerer resultaterne, at autonomi som variabel ikke har en entydig effekt, men i høj grad afhænger af andre kontekstuelle faktorer (Chen et al., 2017; Graebner, 2004; Ranft & Lord, 2002; Vermeulen & Barkema, 2001). Derfor bør ledelsen anvende en balanceret tilgang, hvor graden af autonomi afstemmes med de strategiske mål, samt graden af slægtskab mellem de fusionerende enheder (Bingham et al., 2024).

4.3.1.b Integrationsdybde

Analysen viser, at forskningen i integrationsdybde har fundet varierende resultater i forhold til dens betydning for PMI-præstation, idet den optimale integrationsdybde afhænger af strategiske mål og kontekstuelle forhold. Studier indikerer, at dyb integration er mindre nødvendig, når der er kulturel lighed mellem virksomhederne, da dette kan erstatte behovet for omfattende integration og dermed reducere dens effekt (Bauer & Matzler, 2014; Bauer et al., 2016; Datta & Grant, 1990; Graebner et al., 2017). Desuden viser forskningen, at dyb integration er mindre gavnlig, når fusionens formål er vækst eller vidensopbygning (Steigenberger, 2017). Ligeledes er dyb integration ofte overflødig, når der på forhånd eksisterer høj strategisk eller strukturel relaterethed mellem enhederne.

Behovet for dyb integration kan ligeledes mindskes, hvis begge parter er repræsenteret i topledelsen, hvilket kan give både operationelle og symbolske fordele (Graebner, 2004; Ranft & Lord, 2002; Steigenberger, 2017). En lavere integrationsdybde kan desuden understøtte symbolsk uafhængighed, eksempelvis gennem bevarelse af navn og logo, hvilket understøtter identitetsopbygningen (Ranft & Lord, 2002).

Omvendt kan dyb integration have en direkte negativ indvirkning i tilfælde med store kulturelle forskelle, hvis der ikke tages højde for kulturel tilpasning, da det kan forstærke konflikter og modstand (Stahl & Voigt, 2008a).

Andre studier viser dog at øget integrationsdybde også kan have en positiv effekt på PMI-præstation (Capron, 1999; Datta, 1991; Weber & Pliskin, 1996). Særligt når målet er at realisere omkostningssynergier eller afstemme processer og procedurer, eller når der er tale om opkøb af nødlidende virksomheder, kan øget integration bidrage positivt ((Capron, 1999; Puranam et al., 2009). Her styrker dyb integration erhververs kontrol og faciliterer overførsel af rutiner og ressourcer (Puranam et al., 2009; Ranft & Lord, 2002). Selvom dyb integration kan fremme PMI-præstation, medfører det dog også en række udfordringer. Blandt andet kan dyb integration forstyrre begge organisationers rutiner og strukturer, da det kræver omfattende tilpasninger for fuldt ud at udnytte fordelene ved dyb integration (Steigenberger, 2017).

Integrationsdybden har således både positiv og negativ effekt på PMI-præstationen afhængigt af konteksten (Stahl & Voigt, 2008a, 2008b). Der vil derfor kunne argumenteres for at det potentielt ville kunne være fordelagtigt at anvende forskellige integrationsdybder i forskellige

dele af virksomhederne. Dette understøttes af studier der anbefaler en differentieret integrationsstrategi, hvor dyb integration anvendes selektivt, f.eks. i støttefunktioner, hvor fælles systemer kan skabe stordriftsfordele (Steigenberger, 2017). Valg af integrationsdybde bør derfor tilpasses den specifikke kontekst og målsætning.

4.3.1.c Integrations hastighed

Analysen viser at integrationsprocesser er omfattende og tidskrævende, hvor varigheden blandt andet afhænger af integrationsdybde, forudgående kendskab og strategisk komplementaritet (Al-Laham et al., 2010; Bauer & Matzler, 2014). Valg af integrationshastighed er komplekst, da forskellige tempi indebærer både fordele og ulemper. Samtidig er den optimale hastighed betinget af en række kontekstuelle, strategiske, strukturelle og sociokulturelle faktorer, hvilket medfører, at integrationshastighed påvirker PMI-resultater på komplekse måder.

Analysen viser at en af fordelene ved høj integrationshastighed er at dette kan forkorte perioden med usikkerhed for både interne og eksterne interessenter (Datta, 1991; Larsson & Finkelstein, 1999; Teerikangas & Very, 2006). Dette kan være fordelagtigt eftersom integrationperioder kræver særlig stor fokus på de sociokulturelle elementer, for at sikre at de ønskede udfald opnås. Derfor kan det være fordelagtigt at periodens længde bliver så kort som mulig. Samtidig viser resultaterne dog også, at det er afgørende at undgå, at medarbejdere oplever et for højt pres, da dette kan hæmme både prioritering og gennemførelse af PMI-aktiviteter (Datta, 1991; Teerikangas & Very, 2006). Dette udgør en udfordring ved høj integrationshastighed, som kan øge risikoen for oplevet uretfærdighed, utilfredshed samt tab af motivation og nøglemedarbejdere (Graebner, 2004; Ranft & Lord, 2002; Reus et al., 2016; Welch et al., 2020).

En af fordelene ved at anvende en lav integrationshastighed er, at dette gør processen mindre belastende for både medarbejdere og integrationsledere, da opgaver kan fordeles over en længere tidsperiode (Buono et al., 1985; Homburg & Bucerius, 2006; Steigenberger, 2017). Dette muliggør mere målrettet kommunikation og mindsker risikoen for forstyrrelser i organisatorisk identitet og vidensbaser (Steigenberger, 2017). Samtidig understøtter den langsomme tilgang opbygningen af tillid (Buono et al., 1985; Ranft & Lord, 2002). I kontekster, hvor viden, kulturel følsomhed og tillid er centrale for en vellykket integration, kan en gradvis proces derfor være særlig fordelagtig, da dette giver fleksibilitet, reducerer stress og

forvirring, minimerer konflikter og beskytter samtidig eksisterende ressourcer og processer i begge organisationer (Bauer & Matzler, 2014; Buono et al., 1985)

Analysen viser derfor, at det er strategisk afgørende at vurdere, hvilken integrationshastighed der er mest hensigtsmæssig i den givne kontekst (Larsson & Finkelstein, 1999). Resultaterne viser, at høj hastighed kan være fordelagtig, når der er høj organisatorisk relatedness, lave kulturelle forskelle og strategisk komplementaritet, da disse faktorer kan lette den sociokulturelle integration og reducere behovet for resourceallokering hertil. Under sådanne betingelser kan høj hastighed bidrage til effektiv intern reorganisering og øget medarbejderfastholdelse. Dette indikerer, at hurtig integration kan mindske usikkerhed og styrke fastholdelse, når konteksten understøtter det ((Larsson & Finkelstein, 1999). Særligt i tilfælde med strategisk og ledelsesmæssig lighed anbefales højere integrationshastighed for at realisere synergier hurtigere og forkorte perioden med organisatoriske forandringer og usikkerhed (Homburg & Bucerius, 2006). Høj hastighed kan dermed fremme stabilitet og performance efter opkøb, men bør balanceres med hensyn til medarbejdernes oplevelse af retfærdighed og inddragelse, da for hurtige ændringer ellers kan underminere de potentielle gevinster.

Analysen viser ligeledes, at dyb integration kræver en lavere integrationshastighed end mere overfladisk integration, for at sikre tilstrækkeligt fokus på de sociokulturelle aspekter (Larsson & Finkelstein, 1999). Især ved lav organisatorisk slægtskab anbefales en langsom tilgang, da behovet for kulturel tilpasning er større. Det samme gælder ved videnstunge integrationer, hvor lav hastighed kan sikre effektiv vidensoverførsel og inddragelse af den overtagne ledelse i integrationsbeslutninger. Valget af integrationshastighed er dog en strategisk afvejning i relation til øvrige PMI faktorer, da en langsom proces forlænger resourceforbruget og spreder medarbejdernes opmærksomhed over tid. Dette kan øge omkostningerne og forsinke realiseringen af fusionens værdiskabelse (Datta, 1991).

Analysen fremhæver altså både fordele og ulemper ved høj og lav integrationshastighed, og peger på, at den optimale hastighed afhænger af en række kontekstuelle og strategiske faktorer. Det anbefales derfor, at ledelsen vurderer virksomhedens specifikke karakteristika for at vælge den integrationshastighed, der bedst understøtter en succesfuld PMI (Datta, 1991; Graebner et al., 2017; Larsson & Finkelstein, 1999). Forskningen antyder desuden, at forskellige typer

forandringer har forskellige optimale tempi, hvor formelle strukturer kan ændres hurtigere end dybereliggende overbevisninger, kognitive mønstre eller færdigheder (Graebner et al., 2017). Dette understreger, at hastigheden bør tilpasses den strategiske målsætning og organisatoriske kontekst, da både for hurtig og for langsom integration kan hæmme PMI-præstationen (Datta, 1991; Larsson & Finkelstein, 1999).

4.3.3 Opsummering strukturel integration

For at maksimere sandsynligheden for, at strukturel integration understøtter succesfuld PMI, anbefales en situationsbestemt og balanceret tilgang, hvor valg om autonomi, integrationsdybde og -hastighed tilpasses kontekstuelle og strategiske forhold. Autonomi bør tilpasses graden af strategisk og kulturel slægtskab mellem de fusionerende enheder, hvor højere autonomi er hensigtsmæssig ved lav relatedness og stor kulturel distance for at bevare nøglekompetencer og reducere modstand. Autonomi bør dog afstemmes med de overordnede strategiske mål og styrkes gennem aktiv inddragelse af den erhvervede ledelse. Integrationsdybden bør ligeledes differentieres på tværs af funktioner, med dyb integration i støttefunktioner og mere selektiv tilgang i kulturelt følsomme områder. Samtidig bør integrationshastigheden tilpasses kompleksiteten og målet for integrationen, hvor høj hastighed anbefales ved lav kulturel distance og høj strategisk komplementaritet, mens lavere hastighed anbefales ved store kulturelle forskelle eller videnstunge integrationer. En sådan kontekstafstemt strukturel integration øger dermed sandsynligheden for høj PMI-præstation.

4.4 Sociokulturel integration

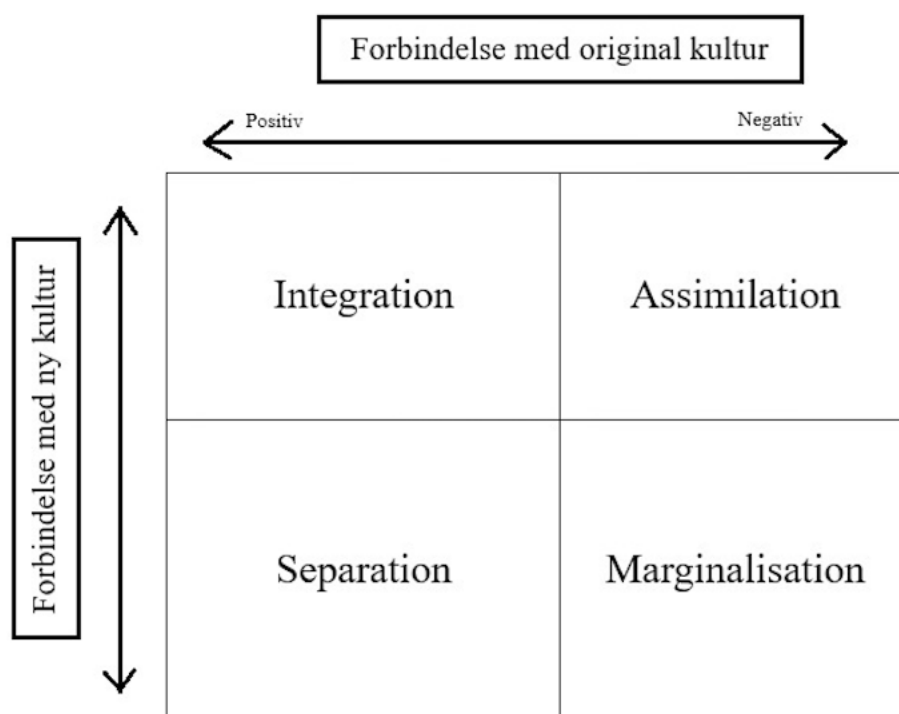
Sociokulturel integration omfatter de menneskelige, sociale og kulturelle aspekter af integrationsprocessen (Graebner et al., 2017). Resultaterne indikerer, at effektiv håndtering af sociokulturelle interventioner kan styrke effekten af øvrige kontekstuelle, strategiske og strukturelle faktorer og dermed forbedre PMI-resultater. Disse sociokulturelle faktorer kan desuden være et centralt redskab til at reducere modstand mod forandring (Datta, 1991; Graebner et al., 2017; Larsson & Finkelstein, 1999; Steigenberger, 2017). I analysen vil følgende faktorer blive gennemgået; kultur, akkulturation, kollektiv sensemaking, identitet og identifikation, følelser, og tillid.

4.4.1 Kultur

En væsentlig del af forskningen i PMI inddrager kultur, da kultur har betydelig indflydelse på, hvordan øvrige integrationsfaktorer mest hensigtsmæssigt håndteres. Litteraturen fokuserer især på kulturelle forskelle og effekten af akkulturation. Resultater vedrørende kulturelle forskelle behandles i afsnit ”4.1.2 Kulturelle forhold” som en del af konteksten, mens akkulturationsprocessen behandles nedenfor som en del af den sociokulturelle integration.

4.4.1.a Akkulturation

Analysen viser, at kulturelle forskelle ofte er til stede i PMI, hvorfor en stor del af forskningen fokuserer på håndteringen heraf (Björkman et al., 2007; Reus & Lamont, 2009; Reus, 2012). Et centralt bidrag er Nahavandi og Malekzadehs (1988) akkulturationsteori der forudsiger, hvordan organisatoriske kulturer sandsynligvis vil relatere sig, jf. figur 7 .



Figur 7 - De fire akkulturations strategier
Udarbejdet på egen tilvirkning fra Nahavavndi & Malekzadehs (1988)

Grundtanken heri er at graden af kongruens mellem de fusionerende organisationers foretrukne akkulturationsformer er afgørende for fusionsresultatet. Nahavandi og Malekzadehs (1988) model præsenterer en 2x2-matrix baseret på to dimensioner: a) tendensen til kulturel bevaring, og b) erhververens og erhvervedes tiltrækningskraft. Dette danner grundlag for fire akkulturationsformer: assimilation, separation, integration og deakulturation (jf. figur 7). Selvom de enkelte former ikke uddybes her, er modellens grundtanke nyttig til at forstå, hvordan akkulturation kan være enten gavnlig eller skadelig afhængigt af kontekst og anvendelse.

Akkulturation forstås her som ændringer, der opstår i to kulturelle systemer som følge af spredning af kulturelle elementer i begge retninger (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Grundtanken er derfor, at hvis organisationerne har uforenelige præferencer for akkulturationsform, opstår der akkulturativ stress, hvilket kan hæmme PMI-præstationen (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Omvendt kan en tilpasning af disse præferencer reducere stress og styrke implementeringen, hvorimod manglende justering forventes at skade organisatorisk ydeevne (Graebner et al., 2017; Steigenberger, 2017). Det afgørende er derfor ikke hvilken specifik akkulturationsform der er i virksomheden, men derimod at afstanden mellem de to fusionerende virksomheders akkulturationsformer ikke er for stor.

Ved store kulturelle forskelle er det derfor afgørende at kunne styre akkulturationsprocessen, særligt hvis der også er stærke hierarkier til stede (Steigenberger, 2017). Akkulturation indebærer ofte dybtgående ændringer i værdier, overbevisninger, holdninger og social identitet, hvilket gør processen kompleks og udfordrende. Mislykket akkulturation kan derfor føre til akkulturativ stress, kommunikations- og samarbejdsproblemer, lav medarbejderfastholdelse og modstand mod forandring (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Det er derfor væsentligt, at fusionerende virksomheder tidligt afklarer og skaber enighed om den ønskede akkulturationsform for at sikre en gnidningsfri integration.

Analysen viser i overensstemmelse hermed, at en tidlig kultur vurdering bør prioriteres som et led i PMI-processen, da dette understøtter en målrettet akkulturationsstrategi (Steigenberger, 2017; Teerikangas & Very, 2006; Weber et al., 2009). Dette fremmer at der kan bygges bro mellem kulturer i integrationsfasens indledende stadier, hvilket bidrager til positive medarbejderopfattelser og organisatorisk synergi (Graebner et al., 2017; Schweiger & Goulet, 2005). Her understreges det ligeledes at organisatorisk kulturel konvergens, målt som fald i

opfattelsen af kulturelle forskelle, og krydsvergens, som er skabelse af en ny organisationskultur, har en betydelig indvirkning på vidensoverførsel (Sarala, Riikka M. & Vaara, 2010). Dette understreger relevansen af Nahavandi og Malekzadehs (1988) 2x2-matrix som strategisk redskab i den tidlige integrationsfase for at skabe en fælles kulturel forståelse.

Udover de nævnte tiltag viser analysen ligeledes at der findes en række andre måder til at understøtte akkulturationsprocessen. Sociale kontrolmekanismer såsom introduktionsprogrammer, træning og fælles aktiviteter kan eksempelvis være særligt effektive (Larsson & Lubatkin, 2001). Desuden har initiativer som blandede teams, fremme af social interaktion, etablering af integrationsenheder, personaleudveksling og detaljerede integrationsplaner vist sig at have en positiv indvirkning (Larsson & Lubatkin, 2001; Steigenberger, 2017). Ligeledes kan medarbejdere trænes i at håndtere kulturelle forskelle, hvilket kan forbedre kommunikation, øget kulturel forståelse og styrke samarbejde (Schweiger & Goulet, 2005).

Samlet set tyder analysen på, at PMI-præstationen afhænger af, hvor godt de fusionerende virksomheders akkulturationsformer er tilpasset hinanden. Den specifikke akkulturationsform er mindre afgørende end graden af uoverensstemmelse mellem de involverede virksomheder, da stor afstand kan føre til akkulturativ stress og hæmme integrationen. Ved betydelige kulturelle forskelle anbefales en tidlig kulturvurdering samt en målrettet styring af akkulturationsprocessen gennem relevante tiltag for at forebygge konflikter, fremme fælles forståelse og sikre effektiv vidensoverførsel.

4.4.2 Kollektiv sensemaking

Analysen viser, at store dele af forskningen inden for PMI bygger på antagelsen om, at integrationsprocessen primært styres af den opkøbende virksomheds topledelse. Sensemaking-studier har imidlertid sat spørgsmålstejn herved, ved at fremhæve, at sensemaking i PMI ikke udelukkende er et ledelsesstrategisk anliggende, men derimod formes gennem forhandling, kompromis og kollektiv meningsdannelse (Barkema & Schijven, 2008; Vaara, 2002, 2003). Dette understreges af, at en væsentlig del af integrationsstyringen omhandler menneskelige faktorer såsom interessenters motivation, kontekstuelle og strukturelle udfordringer samt styring af fortolkninger gennem sensemaking (Birkinshaw et al., 2000; Steigenberger, 2017).

Analysen viser, at det derfor er forsimplet at antage, at ledelsen kan styre sensemaking-processen kontrolleret. Resultaterne peger i stedet på, at sensemaking i PMI påvirkes af mange forskellige interessenter og faktorer, som trækker i forskellige retninger (Barkema & Schijven, 2008; Kroon & Reif, 2023; Vaara, 2003). Sensemaking fremstår således som en kollektiv proces, der former opfattelsen af kontekstuelle, strategiske, strukturelle og sociokulturelle forhold og dermed får afgørende betydning for, hvordan disse faktorer påvirker PMI-præstationen. Kollektiv sensemaking er derfor kendetegnet ved, at interessenter indgår i en diskurs, der normerer synspunkter og går forud for beslutninger og handlinger (Vaara, 2003). Det handler derfor om, hvordan grupper i fællesskab skaber mening om centrale temaer (Vaara, 2002). Integrationsprocessen må derfor forstås som en social konstruktion, hvor udfaldet afhænger af interessenters evne til at påvirke andres forståelser og holdninger til integrationen (Steigenberger, 2017).

Analysen viser ligeledes at sensemaking beretninger om forandringer varierer mellem individer, og deres fortolkning af hændelser påvirker dermed også deres reaktioner (Steigenberger, 2017; Vaara, 2002). I den kollektive sensemaking-proces spiller identitet derfor også en central rolle, hvor en stærk organisatorisk identitet i den opkøbte virksomhed kan medføre magtkampe om meningsfortolkning, hvilket påvirker både strukturelle og ledelsesmæssige tiltag i integrationsprocessen (Steigenberger, 2017; Vaara, 2003).

Analysen viser dermed, at at sensemaking- og sensegiving-processer er komplekse og ikke kan styres entydigt af ledelsen alene. Selvom strukturelle og ledelsesmæssige værktøjer kan anvendes til at påvirke processen, bestemmes den kollektive sensemaking af mange aktører og faktorer, hvilket begrænser ledelsens kontrol ((Barkema & Schijven, 2008). Det anbefales derfor, at kollektive sensemaking-initiativer igangsættes allerede før PMI-processen eller så tidligt som muligt. Eksempler herpå inkluderer workshops og tværorganisatoriske møder, som kan afbøde misforståelser, modstand og kulturkonflikter. Sensemaking bidrager dermed til at forstå og understøtte de organisatoriske forandringer, der følger med PMI (Barkema & Schijven, 2008).

4.4.3 Identitet og identitetsopbygning

Analysen viser, at organisatorisk identitet, identitetsopbygning og identifikation spiller en central rolle i PMI. Med identitet menes “de organisatoriske medlemmers fælles fornemmelse af, hvem de er som gruppe”. Identifikation er den proces, hvorved aktører associerer sig med organisationens identitet og dermed giver en kobling mellem organisations- og individniveau. Identitetsopbygning er den proces, hvorigennem ny organisatorisk identitet skabes i PMI (Graebner et al., 2017)

Da identitet og identitetsopbygning i praksis er tæt forbundet, behandles de samlet. Fusioner udfordrer eksisterende identiteter og kræver forhandling af nye, hvilket nødvendiggør en dynamisk og handlingsorienteret tilgang.

4.4.3.a Identitet og identitetsopbygning

Analysen viser, at fusioner uundgåeligt medfører at der eksisterer forskellige opfattelser af organisatorisk identitet, altså “hvem vi er som gruppe”. Dette skyldes at identiteter udfordres under PMI, da de påvirkes af integrationsprocessens øvrige elementer, hvilket har betydning for medarbejdernes oplevelse af integrationen (Steigenberger, 2017). Det er derfor centralt at lede identitetsdannelsen i en ønsket retning, da en fælles identitet kan styrke samhørighed, samarbejde og kapabilitetsoverførsel (Björkman et al., 2007; Colman & Lunnan, 2011; Drori et al., 2013; Karamustafa-Köse et al., 2022).

Flere studier fremhæver, at identitet i PMI konstrueres og forhandles gennem symbolske og diskursive praksisser (Graebner et al., 2017). Disse praksisser omfatter anvendelsen af sproglige virkemidler som stereotyper, narrativer og metaforer (Vaara & Tienari, 2011). Særligt metaforer kan bidrage til at etablere en klar differentiering mellem 'os' og 'dem' og samtidig fremme skabelsen af en fælles identitet i den nye organisation (Graebner et al., 2017; Vaara, 2003). Dermed kan metaforerne således bruges til ikke blot at skabe tydelige grænser, men samtidig understøtte følelsen af tilhørsforhold, hvilket har vist sig at have en positiv indvirkning på PMI præstation (Vaara & Tienari, 2011).

Analysen viser, at narrativer ligeledes spiller en central rolle i identitetsopbygningen, idet narrativ identitetsdannelse er knyttet til udviklingen af institutionel tillid i PMI-processer

(Graebner et al., 2017). Gennem strategisk brug af fortællinger kan organisationen forme medarbejdernes forståelse og internalisering af den nye fælles identitet (Vaara & Tienari, 2011) Historiefortælling fungerer således som et redskab til kollektiv fortolkning af den organisatoriske transformation og til at legitimere de forandringer, fusionen medfører.

For at fremme effektiv identitetsopbygning i PMI anbefales en todelt proces (Drori et al., 2013). Først forhandles og etableres organisatoriske grænser for at muliggøre udveksling af praksisser og værdier mellem de fusionerende enheder. Herefter opløses grænserne gradvist, idet ledelsen anvender de importerede elementer til at understøtte integrationen. Identitetsopbygning indebærer dermed en løbende forhandling, hvor strukturer, praksisser og værdier forstærkes, udfordres og transformeres. Denne proces er central for udviklingen af en ny fælles identitet, samtidig med at den muliggør bevarelse af elementer fra tidligere identiteter (Drori et al., 2013; Graebner et al., 2017).

Skabelsen af overgangsidentiteter har ligeledes vist sig at være en effektiv strategi i PMI-processer ((Clark et al., 2010). En overgangsidentitet repræsenterer midlertidige forestillinger om, hvad organisationen er ved at udvikle sig til (Graebner et al., 2017; Steigenberger, 2017). Denne kan lette identifikationsprocessen ved at gøre det muligt for medarbejdere midlertidigt at suspendere tidligere identiteter og bevæge sig mod en fælles ny. Det er dog centralt, at overgangsidentiteten er tilstrækkelig tvetydig til at rumme flere fortolkninger, uden at virke truende. Identitetsopbygning bør ikke nødvendigvis sigte mod homogenitet, da bevarelsen og samspillet mellem præ integrationsidentiteter og den nye identitet kan skabe værdifuld identitets pluralitet (Steigenberger, 2017).

For at sikre størst mulig sandsynlighed for, at identitetsopbygningen understøtter en succesfuld PMI-præstation, anbefales det at fokusere på en todelt tilgang, hvor der først skabes tydelige organisatoriske grænser, og hvor overgangsidentiteter efterfølgende kan understøtte udviklingen af en ny fælles identitet. Ligeledes anbefales det at identitetsopbygningen sker på tværs af de fusionerende organisationer, med særlig inddragelse af ledere fra den opkøbte virksomhed, da dette har vist sig at fremme udviklingen af en fælles identitet.

4.4.4 Følelser

Analysen viser, at følelser relateret til PMI har væsentlig betydning for integrationsforløbets resultater. Emotionelle reaktioner varierer mellem individer og påvirkes blandt andet af tidligere erfaringer, som former forventninger og dermed reaktionen på PMI-processerne. Både medarbejdere fra den erhvervende og den erhvervede organisation oplever forskellige følelser, som desuden udvikler sig over tid. (Graebner et al., 2017)

Forskningen understøtter, at PMI ofte udløser stærke negative følelser blandt erhvervede medarbejdere, hvilket kan føre til lav moral, reduceret engagement, modstand mod forandring, tab af nøglekompetencer og øget medarbejderomsætning (Buono et al., 1985; Graebner et al., 2017; Reus, 2012). Analysen viser endvidere, at risikoen for sådanne reaktioner er særlig høj i tilfælde af oplevet tab af relativ status, hvilket kan fremkalde følelser af fremmedgørelse, mindreværd og jalousi (Graebner et al., 2017). Det anbefales derfor, at ledelsen udviser særlig opmærksomhed i disse situationer. Det bør dog understreges, at analysen også viser, at negative følelser ikke nødvendigvis har entydigt negative konsekvenser. Med den rette støtte kan de i nogle tilfælde bidrage til værdiskabelse, da utilfredse medarbejdere ofte er mere tilbøjelige til at udfordre eksisterende processer og bidrage med værdifuld viden (Colman & Lunnan, 2011; Kroon & Reif, 2023).

Analysen viser, at ledelsens aktive engagement i håndteringen af medarbejdernes negative følelser under PMI er afgørende for at fremme positive resultater (Graebner et al., 2017). De følelsesmæssige reaktioner er ofte heterogene og komplekse, hvilket gør styringen af kollektive følelser særligt udfordrende. Ledere forsøger typisk at fremme følelser, der understøtter organisatoriske mål, mens medarbejderne samtidig påvirkes af faktorer, der kan forstærke modsatrettede emotioner.

På trods af enighed om ledelsens centrale rolle, findes der begrænset viden om, hvordan kollektive følelser konkret bør ledes (Graebner et al., 2017). Forskning viser dog, at fænomener som "collective rumination", som er gentagen og passiv diskussion af organisatoriske problemer, forstærker negative følelser (Marmenout, 2011), og at følelsesmæssig smitte har væsentlig indflydelse på PMI-præstationen (Kroon & Reif, 2023).

Det er derfor vigtigt at involvere medarbejdere, som fungerer som virksomhedsentreprenører, og som aktivt bidrager til integrationen i tråd med de strategiske mål. Udfordringen er, at medarbejdere ofte møder integrationen med skepsis grundet jobusikkerhed, procesændringer og kultursammenstød. Ifølge Reus (2012) er aktiv anerkendelse og håndtering af disse følelser afgørende for at styrke samarbejde, øge forandringsaccept og fremme en effektiv integrationsproces. Særligt følelsesmæssig opmærksomhed har vist en direkte positiv effekt på PMI-resultater.

Derfor anbefales det at implementere tiltag såsom trivselssamtaler, ledertræning i emotionel intelligens og mentorordninger på tværs af organisationerne. Disse initiativer kan reducere modstand, fremme samarbejde og øge engagementet – og dermed bidrage til en mere vellykket integration, hvor følelser anskues som en strategisk ressource.

Samlet set viser analysen, at følelser forbundet med PMI-processer både kan fremme og hæmme integrationspræstationen. Det anbefales derfor, at ledelsen løbende er opmærksom på den emotionelle variation blandt medarbejderne. En aktiv indsats for at lede og håndtere følelsesmæssige reaktioner, anerkende individuelle forskelle og forebygge negativ kollektiv stemning og følelsesmæssig smitte er central. Det kan her være særligt gavnligt at inddrage nøglemedarbejdere som drivkræfter i integrationen, samt, jf. afsnit ”4.4.1 Kultur”, reducere usikkerhed og kultursammenstød via målrettet akkulturation samt sikre åben og transparent kommunikation gennem hele processen.

4.4.5 Tillid

Analysen viser, at tillid i flere studier er identificeret som en afgørende faktor for PMI-præstation (Colman & Lunnan, 2011; Sarala, Riikka Mirja et al., 2016; Vaara, 2003). Her viser resultaterne, at tillid har en tendens til at karakterisere positive og succesrige integrationsbestræbelser (Stahl et al., 2011). Derudover ser tillid ud til at skabe et grundlag for effektiv vidensoverførsel, og bidrager samtidig til øget det samarbejdsvilje og reducerer modstand mod forandring (Graebner, 2004; Ranft & Lord, 2002; Sarala, Riikka Mirja et al., 2016). Analysen viser desuden, at mistillid ofte er forbundet med problemer som kulturelle konflikter og identitetstrusler (Graebner et al., 2017; Vaara, 2003). Særligt ved kulturelle kontekster har tillid en positiv effekt, da den kan modvirke en "os vs. dem"-mentalitet og reducere konfliktniveauet (Björkman et al., 2007; Colman & Lunnan, 2011).

I det følgende vil der udelukkende blive fokuseret på den institutionelle tillids betydning for PMI præstationen. Dette valgt er truffet på baggrund af at tillid i relation til PMI ikke blot handler om relationer mellem individer, men i høj grad om tillid til den nyetablerede organisation.

Den institutionelle tillid understreges gentagne gange at være særlig afgørende for succesfuld PMI. Med institutionel tillid menes tillid til den nye, fusionerede organisation og dens strukturer (Graebner et al., 2017; Maguire & Phillips, 2008). Opbygningen heraf er dog udfordret af den ofte uklare identitet i den nye organisation, hvilket kan svække tilliden. Resultaterne viser imidlertid, at øget identifikation med den nye organisation kan styrke den institutionelle tillid (Colman & Lunnan, 2011). Så længe at de to organisationer ikke identificerer sig med den nye organisation på tilsvarende måder, opstår der derfor ofte tillidsasymmetri (Graebner, 2009; Graebner et al., 2017). Denne asymmetri påvirker handlingerne i organisationen, og har tendens til at skade PMI præstationen, da denne mistillid skaber negative følelser. Det bliver derfor særligt aktuelt at kunne lede PMI processen på en måde der understøtter etableringen af tillid.

Mens institutionel tillid fungerer som en stabiliserende faktor i integrationsprocessen, fremhæver litteraturen, at kognitiv og affektiv tillid ligeledes er centrale for at fremme samarbejde, kulturtilpasning og medarbejderengagement. Ifølge Stahl og Sitkin (2010) er disse tillidsformer særligt afgørende for PMI-præstationen. Kognitiv tillid bygger på opfattelsen af modpartens kompetence, integritet og forudsigelighed, og er især vigtig i de tidlige faser, hvor personlige relationer endnu ikke er etableret. Affektiv tillid, som udspringer af emotionelle bånd og relationel erfaring, udvikles over tid og er essentiel for dybere samarbejde og varig integration. Succesfuld PMI forudsætter derfor, at begge former for tillid opbygges parallelt. (Stahl & Sitkin, 2010).

Analysen viser, at opbygningen af en kultur, der anerkender kulturel mangfoldighed, fremmer en støttende akkulturationsproces og sikrer oplevelsen af retfærdighed, bidrager til udviklingen af affektiv tillid (Stahl & Sitkin, 2010). Analysen peger desuden på, at tydelig og begrundet kommunikation styrker kognitiv tillid (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Pucik, 2008; Stahl & Sitkin, 2010). Det anbefales derfor, allerede tidligt i processen, at prioritere klar kommunikation for at reducere usikkerhed og skabe et tillidsfuldt udgangspunkt (Buono et al.,

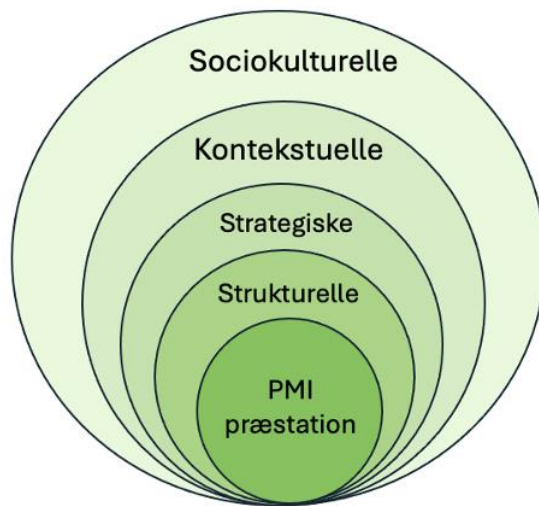
1985). Endvidere viser analysen, at øget interaktion mellem parterne understøtter tillidsopbygningen (Vaara et al., 2012). Samlet indikerer analysen, at gunstige rammer for de sociokulturelle forhold er centrale for at fremme tillid i PMI.

5. Diskussion over de fundne resultater

I det følgende vil de fundne resultater blive diskuteret med fokus på, hvad der overordnet set anbefales at fokusere på under PMI processen, for at understøtte det bedst mulige grundlag for positiv PMI-præstation. Efterfølgende vil resultaternes bidrag til forskningen samt dens begrænsninger blive diskuteret, og der vil blive klarlagt hvordan fremtidig forskning fordelagtigt vil kunne bidrage til yderligere forståelse af den komplekse PMI-proces, og dens bidrag til positive M&A resultater.

5.1 Analysens fund

Alt i alt understreger analysens fund relevansen af at udvikle et integrerende perspektiv på PMI-processen. Her viser resultaterne, at en helhedsorienteret og situationsbestemt tilgang helt tydeligt vil bidrage bedst til positive PMI-præstationer. Dette er særligt vigtigt, eftersom analysen gentagne gange har understreget, at samtlige faktors effekt på PMI er betinget af, hvordan der ageres i andre faktorer. Det bliver derfor samspillet og koordineringen af disse faktorer, der bliver afgørende for den enkelte faktors indvirkning på PMI-præstationen (Bauer & Matzler, 2014). Dette forhold er illustreret i figur 8.



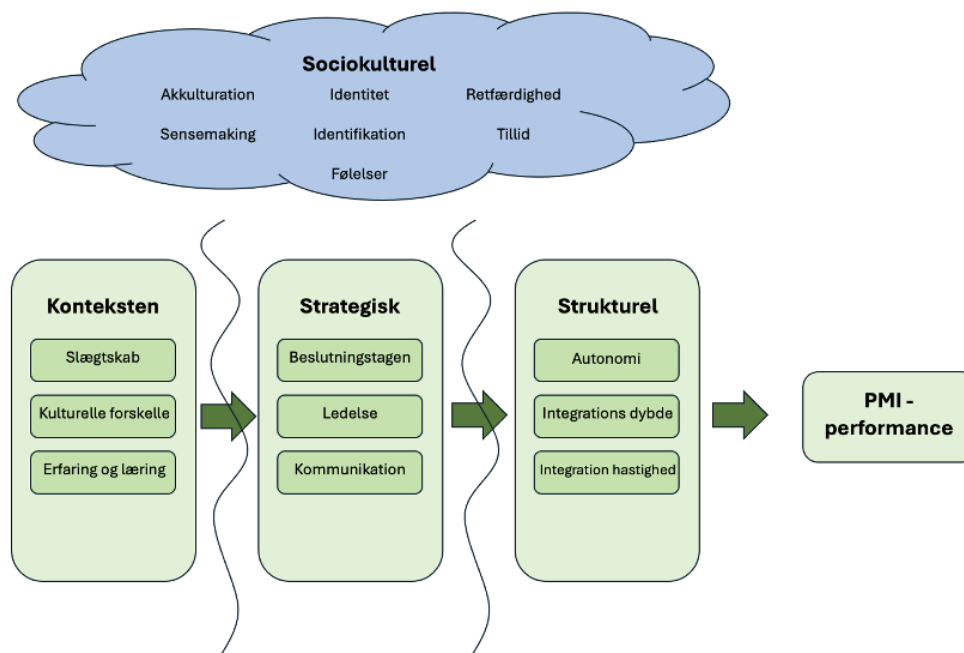
Figur 8 - Faktorerne indbyrdes påvirkning på PMI-præstation
Udarbejdet på egen tilvirkning ud fra udarbejdede analyse

Figuren illustrerer, hvordan de faktorer der har den yderste cirkel, ligeledes påvirker de faktorer der er indeni. Dermed illustreres det, hvordan de sociokulturelle faktorer går ind og påvirker både de kontekstuelle, strategiske og strukturelle elementers indvirkning på hinanden og på den samlede PMI-præstation. I relation hertil spiller konteksten en afgørende rolle for hvordan der bør handles i de øvrige strategiske og strukturelle faktorer, eftersom konteksten sætter udgangspunktet for hvordan der bør ageres i de øvrige dele for at sikre størst mulig sandsynlighed for succesfuld PMI. Dermed er PMI betinget af alle de ydre cirkler og hvordan deres indvirkning er på hinanden. Her er det vigtigt at understrege at denne proces i sin natur ikke er lineær, men derimod at de forskellige dele er gensidig afhængige, og påvirker hinanden på komplekse måder.

5.5.1 En praktisk orienteret model

For at opnå en dybere forståelse af, hvordan de identificerede faktorer kan bidrage til forbedrede PMI-præstationer, er der på baggrund af analysens resultater dog også udviklet et sekventielt framework. Dette fungerer som en vejledende model for, hvornår og i hvilken rækkefølge de enkelte faktorer bør adresseres, samt hvordan deres indbyrdes samspil påvirkes af de øvrige faktorer. Trods kompleksiteten i dette samspil peger analysen på en række tiltag, der generelt har en positiv effekt på PMI-præstationen. På den baggrund præsenteres der i det følgende konkrete anbefalinger til, hvilke tiltag der med fordel bør prioriteres for at understøtte bedst muligt grundlag for positiv PMI-præstation. Disse anbefalinger og deres indbyrdes

afhængighed visualiseres i en mere detaljeret og sekventiel proces i figur 9, som kort vil blive gennemgået nedenfor.



Figur 9 - PMI-processen ud fra de fire faktorerers indvirkning
Udarbejdet på egen tilvirkning ud fra udarbejdede analyse

Modellen illustrerer en sekventiel forståelse af PMI-processen, hvor rækkefølgen, hvoraf de forskellige faktorer bør adresseres, er visualiseret. Denne model er udarbejdet sekventielt, for at sikre at der aktivt forholdes sig til hvilke dele der skal integreres, samt i hvilken rækkefølge. At integrationen af de forskellige dele sker løbende, og ikke på samme tid, er særligt vigtigt, eftersom integration af samtlige dele på en gang har vist sig at skade PMI præstationen (Bodner & Capron, 2018).

Det første skridt er at kortlægge de kontekstuelle faktorer, såsom graden af relatedness, forskelle i størrelse og præstation, samt kulturelle forskelle mellem de involverede virksomheder. Disse kontekstuelle elementer eksisterer som sagt forud for PMI processen, og er dele der som udgangspunkt allerede er fastsatte, og dermed ikke ændres i selve PMI-processen. Effekten af disse kontekstuelle faktorer er dog betinget af den betydning, de tillægges under den sociokulturelle integration. De sociokulturelle elementer såsom sensemaking, identitet, følelser og kultur får dermed betydning for hvordan konteksten forstås, og er illustreret af bølgestregen. Samspillet mellem konteksten og de sociokulturelle faktorer danner dermed grundlaget for de strategiske valg og handlemuligheder, der træffes i

integrationsfasen. For at sikre bedst mulig sandsynlighed for gode PMI-præstationer, bør de strategiske valg derfor blive truffet på baggrund af hvordan de kontekstuelle og sociokulturelle faktorer spiller sammen. Efterfølgende har de sociokulturelle faktorer igen indflydelse på, hvordan disse strategiske beslutninger opleves og implementeres, særligt gennem deres påvirkning af oplevet retfærdighed, tillid og meningsskabelse. Valg om beslutningstagning og ledelsens rolle i processen, får derfor afgørende betydning for de valg der træffes i relation til at understøtte effektiv vidensdeling, effektiv kommunikation og den strukturelle integration. Derfor bør de strukturelle faktorer tilpasses disse strategiske valg, samt de underliggende sociokulturelle og kontekstuelle faktorer der har haft betydning for de strategiske valg. Disse strukturelle faktorer, såsom integrationsdybde, integrationshastighed, og den operationelle integration bør dermed være i overensstemmelse med disse øvrige områder, for på bedst mulig vis at kunne understøtte positive PMI-præstationer. De strategiske beslutninger omsættes derfor til strukturelle interventioner, som skal understøtte helheden og skabe synergi mellem de øvrige elementer med henblik på at optimere PMI-præstationen. Endnu engang går de sociokulturelle faktorer ind og får betydning for hvordan de truffne beslutninger og strukturelle tiltag fortolkes og forstås, og dermed hvordan disse påvirker PMI resultaterne. Alle disse valg, der er truffet vedrørende de strategiske og strukturelle faktorer, får dermed indvirkning på, hvordan medarbejderne føler i relation til tillid og retfærdighed, og også i forhold til den oplevede identitet og identifikation. Samspillet mellem alle disse fører til den endelige PMI-præstation. Dette illustrerer dermed et indviklet og gensidigt afhængigt system af faktorer der på komplekse måder, afhængig af samspillet mellem de kontekstuelle, strategiske, strukturelle og sociokulturelle elementer påvirker PMI processen forskelligt.

5.2 Anbefalinger i praksis

Indledningsvist anbefales det at der bliver lavet en tydelig klarlægning af hvilket niveau af slægtskab, herunder, relatedness, størrelses og præstations forskelle, og market relatedness, samt kulturelle forskelle der er mellem virksomhederne, eftersom disse kontekstuelle faktorer får betydning for hvordan der bør ageres i de øvrige strategiske, strukturelle og sociokulturelle faktorer. Et eksempel herpå er, hvordan der vil være tydelige forskelle på, hvordan positive PMI-præstationer bedst muligt understøttes, afhængig af, om de fusionerende virksomheder har høj eller lav slægtskab fra start. Dette skyldes, at graden af slægtskab mellem de fusionerende virksomheder har væsentlig betydning for valg af integrationsstrategi. Her vil der eksempelvis ved højt slægtskab anbefales, at der bør sigtes efter en dyb integration, da dette i

højere grad kan være med til at realisere gevinsten ved synergieffekter. I tilfælde med højt slægtskab kan dyb integration gennemføres hurtigere, da flere ligheder reducerer kompleksiteten og mindsker risikoen for modstand. Ifølge analysen viser højt slægtskab at kunne mindske de typiske integrationsudfordringer, hvilket skaber et mere gunstigt grundlag for hurtig integration af både nøglefunktioner, ressourcer og beslutningskompetencer. Dermed bliver det ikke blot muligt, men også strategisk hensigtsmæssigt at accelerere integrationshastigheden i sådanne tilfælde, for at minimere perioden med høj usikkerhed. Omvendt kan der argumenteres for, at tilfælde med lavt slægtskab bør håndteres med større organisatorisk og kulturel følsomhed, hvilket indebærer højere grad af autonomi til den erhvervede virksomhed, selektiv og gradvis integration, samt inddragelse af ledere fra begge organisationer i beslutningsprocesser. Endvidere anbefales øget fokus på tillidsopbygning, følelsesmæssig opmærksomhed, opfattet retfærdighed og kulturel tilpasning, for at reducere modstand og fastholde kritisk viden i den opkøbte organisation.

En anden kontekstuel faktor, der har vist sig at have særlig betydning for hvordan der skal ageres senere i PMI processen, er graden af kulturelle forskelle. Her argumenteres der for, at det er særligt afgørende at sikre sig at potentielle store kulturelle forskelle på de højere ledelsesniveauer generelt minimeres så meget som muligt. Dette skyldes, at hvis der er for store kulturelle forskelle på de øvre ledelsesniveauer, skaber dette tvetydighed og unødvendige komplikationer for PMI-processerne. Her understreges det netop at det er særligt afgørende for gode PMI-præstationer, at der er en tydelig ensrettethed på de øvre ledelsesniveauer, da komplikationer på dette niveau har tendens til at smitte af på samtlige øvrige faktors betydning for positive PMI præstationer. I modsætning hertil kan der dog også argumenteres for, at kulturelle forskelle på de lavere niveauer kan bidrage positivt til PMI præstationen, såfremt de understøttes af en effektiv sociokulturel integration. Hvis der eksempelvis sikres at der oparbejdes en passende akkulturationsstrategi, og samtidig at hele PMI processen understøttes af tydelig kommunikation og velbegrundet beslutningstagning kan disse kulturelle forskelle fra start være bidragende til øget værdiskabelse, såfremt de aktiveres optimalt. Hvis disse kulturelle forskelle anerkendes og inkorporeres strategisk i de øvrige elementer af PMI processen, kan de organisatoriske kulturelle forskelle ligeledes bidrage med værdiskabelse i de tilfælde hvor dyb integration ikke er formålet. I disse tilfælde bliver det dog endnu vigtigere at sikre meget tydelig kommunikation og andre sociokulturelle tiltag, der støtter op omkring opbyggelsen af tillid og identitetsdannelse på trods af disse forskelligheder.

Hvis disse kontekstuelle forskelle understøttes af strategiske, strukturelle og sociokulturelle dele, kan de dermed bidrage med større læring og viden på længere sigt. Dette tydeliggør vigtigheden af at tage højde for disse kontekstuelle karakteristika, samt opfattelsen af disse, når der skal træffes strategiske beslutninger, som ligeledes får betydning for de strukturelle valg.

Som nævnt ovenfor anbefales det altså at de kontekstuelle faktorer, som det første klarlægges for at tage højde for disse karakteristika, når der træffes beslutninger om interventioner i de øvrige strategiske, strukturelle og sociokulturelle dele. Dog argumenteres der for at forholdet imellem disse faktorer ikke er så ligetil som illustreret her. Dette kommer som konsekvens af, at de sociokulturelle faktorer gentagne gange går ind og får betydning for hvordan de forskellige tiltag opfattes i organisationen, og dermed hvordan de involverede mennesker i processerne kommer til at reagere på disse og senere beslutninger. Derfor bliver det særligt vigtigt, så snart at disse kontekstuelle faktorer er klarlagt, aktivt at forholde sig til de sociokulturelle faktorer betydning for opfattelsen af disse kontekstuelle faktorer. Dette understreges gentagne gange i eksisterende litteratur, hvor det anbefales at der i indledende PMI processer fokuseret på de menneskelige og følelsesmæssige aspekter (Birkinshaw et al., 2000).

Så snart de kontekstuelle faktorer er afdækkede, anbefales det derfor at der bliver rettet opmærksomhed mod de sociokulturelle faktorer. Dette skyldes at de sociokulturelle interventioner har vist sig at have indvirkning på samtlige af de øvrige faktorer. Derfor kan der argumenteres for, at det er særligt afgørende, at disse sociokulturelle faktorer får så gunstige forhold som muligt fra start. Endvidere er det menneskene i organisationerne der driver præstationerne, hvorfor det er særligt afgørende at tage højde for følelsesmæssige faktorer tidligt i denne proces, da negative følelser, såsom uretfærdighed eller manglende tillid, hurtigt smitter af på de øvrige faktorer med negative effekter (Graebner, 2004). Derfor anbefales det tidligst muligt at prioritere, at der arbejdes fokuseret på at skabe en retfærdig og inkluderende beslutningsproces. Dette bør gøres ved så tidligt som muligt at inddrage ledere fra både den erhvervende og den erhvervede virksomhed i de centrale beslutninger (Graebner, 2004).

For efterfølgende at sikre at modstanden mod disse beslutninger bliver så lille som mulig bør ledelsen ligeledes sørge for hurtigst muligt at få kommunikeret de trufne beslutninger tydeligt

ud, og samtidig i denne forbindelse begrunde hvorfor disse valgt af truffet. Dette vil kunne understøtte den oplevede retfærdighed, hvilket bidrager til øget tillid og dermed bedre PMI præstation.

I forbindelse med de truffede valg om de strategiske og strukturelle elementer, vil det naturligvis ikke være muligt fuldt ud at undgå negative følelser i processen, eftersom sådan en PMI proces er præget af store forandringer. Det anbefales derfor igennem hele processen at ledelsen anvender en emotionel opmærksomhed, og dermed aktivt er opmærksomme på medarbejdernes følelsesmæssige reaktioner og anerkender, at følelser udvikler sig over tid. Dette inkluderer særligt at tage individuelle forskelle alvorligt og møde medarbejderne der hvor de er. Her kan eksempelvis løbende trivselssamtaler og mentorordninger være gavnlige værktøjer til at skabe støtte i denne proces. Ligeledes bliver det særligt afgørende at ledelsen sørger for at afsætte passende mængde tid og ressourcer til at medarbejderne kan prioritere de integrationsfremmende opgaver, da mangel herpå har vist sig at medføre en lang række negative effekter, særligt når det vedrører den sociokulturelle integration.

I relation til dette anbefales det ligeledes at få oparbejdet en tydelig og hyppig kommunikation så tidligt som muligt. Effektiv kommunikation har gentagne gange vist sig at spille en central rolle, idet den forstærker effekten af en række øvrige faktorer, der har betydning for PMI præstationen. Derfor bør der allerede tidligt i processen fokuseres på at skabe nye kommunikationsmønstre, der minimerer den relationelle inerti.

I relation til dette bør der ligeledes fokuseres på at skabe nogle strukturelle tiltag, der understøtter øget interaktion mellem de fusionerede enheder, særligt i de tilfælde hvor der er et ønske om dyb integration. Sådanne kulturelle tiltag kan eksempelvis være tværgående teams og arbejdsgrupper, fælles kompetenceforløb samt fælles virtuelle kommunikationsplatforme (Barkema & Schijven, 2008). Sådanne tiltag kan bidrage til at reducere silo-dannelsen, og dermed skabe mere gunstige forhold for tværgående samarbejde og effektiv vidensdeling. Øget interaktion har ligeledes vist sig at styrke tillidsopbygningen og skabe positive følelser, som ligeledes fremmer en støttende kollektiv sensemaking og dermed understøtter effekten af øvrige faktorer (Ranft & Lord, 2002). Samtidig viser eksisterende forskning, at fysisk interaktion kan fremme samarbejde og generelt bidrage positivt til integrationsprocessen, dog kun under forudsætning af, at der afsættes tilstrækkelig tid og ressourcer. Uden dette risikerer

initiativerne at skabe frustration frem for værdi, da medarbejderne oplever yderligere belastning. Det understreges derfor at der særligt tidligt i processen bør prioriteres at tildele de nødvendige ressourcer og tid, da øget interaktion ellers ikke vil bidrage til øget værdiskabelse. Sammenfattende bliver en central anbefaling derfor, at ledelsen fra begyndelsen sikrer både organisatoriske rammer og tilstrækkelige ressourcer til at understøtte høj grad af kommunikation og interaktion. Dette kan have en gennemgående positiv effekt på de øvrige faktorer, og letter PMI processen generelt, og dermed bidrager disse tiltag også til PMI-præstationen som helhed.

Når der er taget hånd om de sociokulturelle elementer, så disse støtter op om samarbejde og accept af forandringer, vil der efterfølgende kunne argumenteres for, at det nu vil være fordelagtigt i højere grad end tidligere at fokusere ledelsens opmærksomhed på de strukturelle og strategiske faktorer. Her argumenteres der for at der skal skabes en klar strategisk retning og strukturel sammenhæng for på bedst mulig vis at understøtte at de sociokulturelle elementer forbliver positive, og dermed bidrager til bedre PMI-præstationer.

Dette kan eksempelvis gøres ved i fællesskab at udarbejde en fælles vision og mission, der tydeligt viser den fælles retning for den nye organisation, hvor der på denne måde eksempelvis er taget højde for kulturelle forskelle og fælles værdier. Dette er afgørende for at skabe en organisatorisk sammenhæng, realisere synergier og sikre en fælles retning i den nye fusionerede enhed. Her argumenteres der for at ledelsen fra den erhvervede virksomhed inddrages aktivt i udformningen af integrationsstrategien.

Ved aktivt at inddrage ledere fra begge de fusionerende virksomheder, kan risikoen for subjektive og ensidige beslutninger ligeledes mindskes. Eftersom beslutningstagningen i PMI ikke bør opfattes som en fuldt rationel proces, men som en socialt forankret praksis, der er præget af lederes kognitive rammer, erfaringer og personlige karakteristika, vil det derfor i mange tilfælde være fordelagtigt at strategiske og strukturelle beslutninger træffes på tværs af virksomhederne. Dette kan være med til at mindske tendensen til ukritisk at overføre den erhvervende virksomhed strukturer og processer til den fusionerede enhed. Dette kan både bidrage til at fremme organisatorisk ejerskab og dermed også opfattet retfærdighed, og samtidig være med til at sikre, at lokale forhold og viden inddrages i beslutningsgrundlaget. Her argumenteres der for at disse ledere ikke blot skal inddrages, men også tildeles beslutningskompetencer og tværgående ansvar i den nye fusionerede organisation, da dette

fremmer integrationen og sikrer at den viden og erfaring som den erhvervede ledelse besidder også aktivt inddrages i de strategiske elementer. Hermed kan en bredere inddragelse ligeledes styrke den sociokulturelle integration ved at tage højde for akkulturation og kollektiv sensemaking. Inddragelse af ledere fra den erhvervede organisation fungerer dermed ikke blot som et middel til bedre beslutninger, men også som en aktiv faktor i at mindske kulturelle spændinger og skabe fælles forståelsesrammer.

For at sikre at den viden og de kompetencer som den erhvervede virksomhed besidder kommer til at bidrage til øget værdiskabelse i den nye organisation, anbefales det ligeledes, tidligt i processen at få udarbejdet en formel læringsstruktur, med passende værktøjer til videns kodificering. Her er det særligt vigtigt at disse værktøjer ikke er standardiserede, men er tilpasset den enkelte praksis. Eksempler på sådanne værktøjer vil kunne være digitale værktøjer til videndeling, samt etableringen af vidensdatabaser. Disse værktøjer vil skulle understøtte at viden fastholdes i organisationen, og dermed aktivt kan bidrage til øget værdiskabelse i den nye fusionerede virksomhed.

Ud fra det strategiske mål vil de øvrige strukturelle elementer skulle tilpasses hertil, for på bedst mulig vis at understøtte PMI præstationen. Her argumenteres der eksempelvis for at der skal etableres en vis grad af autonomi i den erhvervede virksomhed. Dette kan være med til at fremme motivation, reducere modstand og sikre bevarelsen af værdifulde ressourcer og kompetencer i den erhvervede organisation. Dog er det vigtigt at bemærke at for høje niveauer af autonomi ligeledes kan føre til distancering, manglende koordinering og dermed hæmme skabelsen af synergier. Det er derfor afgørende at finde en balanceret tilgang, hvor graden af autonomi tilpasses ud fra bl.a. graden af slægtskab, kulturelle forskelle og de strategiske mål.

Alt i alt kan succesfuld PMI opsummeres til at være et resultat af koordineret ledelse, bevidste valg, tydelig kommunikation og et dynamisk samspil mellem strategiske, strukturelle og sociokulturelle interventioner

5.3 Analysens bidrag

Som understreget gentagne gange, har tidligere forskning vist, at gode PMI-præstationer er afgørende for at sikre succesfulde M&A. Derfor har flere studier gennem tiden undersøgt, hvordan forskellige faktorer har vist sig at have en indvirkning på både M&A og PMI-

processerne. En stor del af den eksisterende forskning har dog undersøgt faktorerne hver for sig, hvilket begrænser forståelsen af deres indbyrdes afhængighed og samspil, og deres gensidige påvirknings betydning for PMI-præstationen. Enkelte studier har søgt at imødekomme denne begrænsning ved at anlægge et mere procesorienteret perspektiv på PMI og belyse, hvordan faktorer udvikler sig over tid og påvirker hinanden gensidigt. Dog peger litteraturen stadig på et manglende samlet blik på, hvordan disse faktorer i kombination bidrager til værdiskabelse i integrationsprocessen. Ligeledes efterlyses mere viden om, hvilke konkrete tiltag der bedst understøtter dette samspil og dermed styrker den samlede PMI-præstation.

Resultaterne af denne afhandling understreger i stil med ovenstående relevansen af et integrativt perspektiv på PMI-processen. Her viser resultaterne tydelig empirisk evidens for, at det ikke er den enkelte faktor, der afgør udfaldet af PMI-præstationen, men snarere samspillet mellem flere faktorer, der tilsammen har betydning for succesfuld PMI-præstation.

Denne afhandling bidrager dermed til PMI-forskningen, ved at anlægge et integrativt perspektiv på, hvordan både enkeltstående faktorer og deres indbyrdes relationer påvirker PMI-præstationen. Analysen bidrager med at strukturere den eksisterende litteratur og udvikle en samlet forståelsesramme, der viser, hvordan succesfuld PMI er en funktion af samspillet mellem de kontekstuelle, strategiske, strukturelle og sociokulturelle faktorer. Derudover bidrager studiet med at præsentere konkrete anbefalinger til ledelsesmæssige fokusområder, som kan styrke PMI-præstationen. For at kunne lede en succesfuld PMI-proces skal ledere derfor være opmærksomme på disse komplekse sammenhænge, hvorfor det understreges at der ikke findes en standardiseret løsning der for alle virksomheder vil kunne bidrage med bedre PMI-præstation.

Studiet bidrager dermed til at skabe et overblik over de faktorer, der skal tages hensyn til, for at sikre bedst mulig PMI-præstation, og opstiller overordnede anbefalinger for, hvor tid og ressourcer med fordel kan prioriteres på forskellige tidspunkter i PMI-processen. Modellen bidrager dermed til at overskueliggøre PMI processen, og forbinde centrale faktorer fra både den strategiske, strukturelle og sociokulturelle forskning, og kan derfor bruges som en guideline til hvilke faktorer der bør fokuseres på, samt i hvilken rækkefølge, og samtidig give

en dybere forståelse af de indbyrdes afhængigheder mellem faktorerne, og dermed også indvirkning på den samlede PMI-præstation.

5.4 Udfordringer ved modellen

Selvom formålet med afhandlingen er at identificere centrale faktorer og deres indbyrdes samspil med henblik på at øge sandsynligheden for en succesfuld PMI, samt at formulere praksisnære anbefalinger, er det væsentligt at anerkende de begrænsninger, der knytter sig til dette.

Først og fremmest er det væsentligt at understrege, at PMI-processer er komplekse og kontekstafhængige. Modellen og de tilhørende anbefalinger bør derfor ikke opfattes som en universel løsning, der kan anvendes ensartet på tværs af alle organisationer. Som modellen viser, har de sociokulturelle faktorer en gennemgående indflydelse på de øvrige dele, hvilket nødvendiggør, at tiltag løbende tilpasses undervejs i processen. De sociokulturelle forhold er dynamiske og forandrer sig over tid, hvilket både påvirker, hvilke handlinger der er hensigtsmæssige på forskellige tidspunkter, og i hvilken grad konkrete tiltag vil have en positiv eller negativ effekt. Derfor bør modellen udelukkende forstås som et redskab til at klarlægge hvilke faktorer der skal tages kritisk stilling til i løbet af PMI-processen, for at øge sandsynligheden for bedre PMI-præstation. De eksakte valg skal dog træffes med hensyntagen til den konkrete virksomheds karakteristika.

I relation hertil bør det understreges, at flere forskere betragter PMI som en flerfaset og multidimensionel proces. Dette indebærer, at de forskellige faktorer, der påvirker integrationsforløbet, sjældent har en ensartet betydning gennem hele processen. Deres indflydelse vil typisk variere afhængigt af, hvilken fase organisationen befinder sig i, og hvilke udfordringer der er særligt fremtrædende på det givne tidspunkt. Dette anerkendes i modellen, der bygger på en procesforståelse af PMI og viser, hvordan faktorerne påvirker hinanden over tid. Dog er der bevidst ikke indarbejdet en fast faseopdeling, da sådanne forløb varierer betydeligt mellem fusioner og afhænger af kompleksitet og organisatorisk kontekst. En standardiseret faseinddeling ville derfor risikere at forsimple processens karakter. Modellen søger i stedet at illustrere centrale faktorer og deres dynamiske samspil uden yderligere hensyntagen til de konkrete fasers betydning herfor. Derfor bliver det endnu engang vigtigt at

vurdere ud fra den konkrete situation hvilke tiltag der bedst vil understøtte de ønskede PMI-præstationer.

Som tidligere beskrevet er formålet med modellen ikke at gengive virkeligheden én til én, da dette ifølge et kritisk realistisk perspektiv ikke anses for muligt. Modellen har i stedet til hensigt at illustrere, hvordan PMI-præstationer påvirkes dynamisk af forskellige faktorer, og hvordan disse faktorer indbyrdes påvirker hinanden over tid. Den er derfor visuelt fremstillet med en sekventiel, tidslig dimension, der strækker sig fra starten til slutningen af integrationsprocessen, hvormed slutningen udgør PMI præstationen. Det er dog vigtigt at understrege, at flere af processerne forløber sideløbende, og at der løbende sker påvirkninger tilbage i processen, hvor senere forhold kan få indflydelse på tidligere beslutninger. Selvom modellen illustrerer en ensrettet påvirkning, bør det, som fremhævet i analysen, anerkendes, at relationerne mellem faktorerne ofte er præget af gensidig indflydelse og forløber i mere cirkulære mønstre. I praksis vil forholdet mellem de forskellige dele derfor være langt mere cyklisk. Modellen skal derfor opfattes som et analytisk redskab, der tilbyder et overblik over de væsentligste faktorer og deres indbyrdes betydning for PMI-processen, samt en vejledende rækkefølge, snarere end en præcis kronologisk beskrivelse. Den lineære fremstilling er et bevidst valg for at skabe en operationel og anvendelig ramme, som samtidig er tilstrækkelig detaljeret til at levere konkret praktisk værdi. Hvis modellen i stedet skulle have omfattet alle faktorer af relevans, samt deres indbyrdes sammenhæng, ville dette resultere i en alt for kompliceret model, hvilket vil reducere dens anvendelighed. Derfor er konsekvensen naturligvis at denne lidt simplere model potentielt kan risikere at forsømme vigtige processer og uforudsete begivenheder.

At denne afhandling er afgrænset til udelukkende at fokusere på PMI præstationen, vil naturligvis også få betydning for dens anvendelse og påvirkning på M&A generelt. Det vil være en fejlfortolkning, og en grov simplificering at antage at gode PMI-præstationer i sig selv vil sikre gode M&A præstationer generelt. Der vil naturligvis være andre faktorer der ligeledes har betydning for at M&A lykkes, hvor flere studier eksempelvis understreger at et isoleret perspektiv på en enkelt fase overser de indbyrdes afhængigheder, der ligeledes eksisterer i M&A-processen. Her illustrerer tidligere arbejde at M&A succes afhænger af både præ-fusion og post-fusion aspekter. Derfor vil afhandlingens bidrag til at øge M&A præstation naturligvis være begrænset heraf. Dette er dog et aktivt valg, eftersom intentionen med denne afhandling

er at skabe en bedre helhedsforståelse af de forskellige faktorerers indvirkning på PMI-præstation. Hvis også pre-merger processen var inkluderet, ville studiet blive for overfladisk, grundet dens kompleksitet, hvorfor det er vurderet at dette ikke ville kunne bidrage til den ønskede værdiskabelse inden for forskningsområdet, hvis dette skulle udføres indenfor denne afhandlings rammer.

5.5 Fremtidig forskning

Eftersom denne afhandlings resultater er udarbejdet på baggrund af eksisterende litteratur, kunne det i fremtiden være fordelagtigt at teste de fundne resultater i empiriske undersøgelser. Dette kunne være fordelagtigt, eftersom inddragelse af primære data vil kun være med til at validere de fundne resultater, og i højere grad end hidtil indfange de komplekse dynamikker i praksis. Her kunne det være særligt aktuelt at opstille en række hypoteser for forholdene mellem de enkelte faktorer, og derefter undersøge disse hypoteser ud fra en kvantitativ orientering. Her kunne det være essentielt at indsamle data fra virksomheder der er lykkedes med tidligere PMI-præstationer, ud fra et fastsat kriterium for succesfuld PMI, og undersøge hvilke elementer de har haft særligt fokus på undervejs. På denne måde vil det være muligt at undersøge effekten af de forskellige faktorer på baggrund af samme succeskriterium, og på denne måde mindske risikoen for at forskellige resultater er fundet grundet forskellige mål for succes, og omvendt.

Derudover har det i eksisterende litteratur ikke været muligt at finde tilstrækkelig med studier der direkte kommer med anbefalinger for hvordan ledelsen bør håndtere denne komplekse praksis. Derfor har anbefalingerne i denne afhandling været baseret på en sammenkobling af mange forskellige studiers anbefalinger på mere eller mindre isolerede faktorer. På baggrund heraf kunne det derfor i fremtiden være fordelagtigt at undersøge i hvilken rækkefølge samt hvilke faktorer virksomheder der tidligere har udført succesfuld PMI har fokuseret på. Dette vil kunne bidrage til at udforme en endnu mere specifik og videnskabelig funderet ramme for hvordan man øger sandsynligheden for succesfuld PMI-præstation i praksis. Ligeledes vil det ud fra sådanne studier potentielt være muligt at undersøge hvordan effekten af ledelsestiltag vil variere alt efter hvor i PMI-processen man er. Dette vil kunne bidrage særligt til fremtidig forskning, da studier viser at de problemstillinger, der er relevante i én fase af integrationsprocessen, muligvis ikke er relevante i andre faser. Derfor vil dette kunne være med til at belyse hvordan nogle ledelsesinteraktioner, der er meningsfulde i eksempelvis

begyndelsen af integrationsprocessen, kan vise sig at være ineffektive eller endda kontraproduktive i senere faser.

Eftersom der som resultat af denne afhandling er udformet en model der kan hjælpe med at forstå rækkefølgen hvoraf de forskellige elementer skal prioriteres, samt hvordan de forskellige faktorer påvirker hinanden, vil det ligeledes være relevant at forske yderligere i hvordan denne model kan kombineres med praksis for at udarbejde et endnu stærkere værktøj. Denne kobling vil kunne understøtte skabelsen og udviklingen af endnu mere kontekstspecifikke praksisser og værktøjer, og ligeledes understrege yderligere, hvordan de enkelte faktorer har indvirkning på værdiskabelsen. Ligeledes kunne det være interessant at undersøge hvordan præcist dette framework vil kunne bidrage til værdiskabelse, såfremt de praktiske anbefalinger blev testet i forbindelse med casestudier, eller at eksisterende virksomheders PMI-præstationer blev analyseret for at se om de ting de har gjort stemmer overens med det anbefalede i denne afhandling.

Denne afhandling fokuserer som nævnt udelukkende på PMI-processen og de faktorer, der styrker PMI-præstationer. Et oplagt emne for videre forskning er at koble disse resultater med øvrige M&A-faser, såsom pre-merger processer, for at undersøge, hvordan forbedret PMI-præstation bidrager til bedre samlede M&A-resultater. På den måde kan afhandlingens resultater anvendes i en bredere kontekst og give indsigt i, hvordan anbefalingerne spiller sammen med hele M&A-processen.

Det kunne ligeledes være interessant at undersøge hvordan andre forskningsretninger ville kunne bidrage til yderligere at understøtte sandsynligheden for positive PMI-præstationer. Herunder kunne det eksempelvis være spændende at undersøge hvordan projektledelse af PMI-processer ville kunne påvirke resultaterne. Derudover kunne det være interessant i endnu højere grad at se ind i hvordan nogle af de anbefalinger der nævnes i litteraturen operationelt realiseres. Herunder bl.a. hvordan tryghed opbygges, hvordan sensemaking processerne fungerer, hvordan psykologisk tryghed skabes, osv.. Hvis de enkelte bidrag fra hver af disse forskningsretninger mere centraliseret inkluderes i forskningen vil dette kunne bidrage til udarbejdelsen af endnu mere konkretiserede og anvendelige værktøjer til at lede processen.

6. Konklusion

Denne afhandling har haft til formål at identificere de faktorer, som eksisterende litteratur fremhæver som centrale for post-merger integration (PMI) præstation, samt at undersøge, hvordan deres indbyrdes afhængighed påvirker deres samlede effekt. Med afsæt heri præsenteres konkrete anbefalinger til, hvordan sandsynligheden for succesfuld PMI kan øges i praksis.

Analysen har vist at de faktorer der har særlig indflydelse på at skabe gode PMI-præstationer er en kombination af kontekstuelle, strategiske, strukturelle og sociokulturelle faktorer. Her viser resultaterne at det ikke er de enkelte faktorer i sig selv der har betydning for om der skabes gode PMI-præstationer, men derimod deres indbyrdes påvirkning. Effekten af de enkelte faktorer afhænger derfor i høj grad af et dynamisk og integrativt samspil imellem dem. Analysen understreger dog særligt at de sociokulturelle faktors betydning er særligt afgørende for samtlige af de øvrige faktors indvirkning på PMI-præstation. Her viser resultaterne at særligt den valgte akkulturationsstrategi kan få afgørende betydning for om PMI-processen bliver gnidningsfri eller ej. Tilsvarende viser resultaterne, at etablering af institutionel tillid, og kollektiv sensemaking ligeledes er særligt afgørende for at sikre god PMI-præstation. Resultaterne har ligeledes vist at særligt effekten af de kontekstuelle faktorer, som slægtskab, kulturelle forskelle og erfaring og viden, er særlig betinget af hvordan de håndteres under de øvrige strategiske, strukturelle og sociokulturelle dele af PMI-processen. Derfor har disse faktorer i sig selv ikke vist sig at have en direkte betydning for PMI-præstationen. Ses der på de strategiske faktorer vises det dog klart, at særligt etableringen af tidlig, og effektiv kommunikation har vist sig at bidrage positivt til samtlige af de øvrige faktors effekt på PMI-præstation. Ligeledes har inklusion af ledere fra den erhvervede virksomhed i beslutningstagningen, samt uddelegering af autonomi, vist sig at have overvejende positiv effekt på PMI-præstationen.

De tiltag der anbefales for at øge sandsynligheden for succesfuld PMI-præstation er, afor det første at der så tidligt som muligt bør kortlægges de kontekstuelle forhold, så strategiske og strukturelle beslutninger kan træffes med udgangspunkt i disse. Dernæst bør sociokulturelle forhold prioriteres tidligt og kontinuerligt, ved blandt andet at sikre en inkluderende og retfærdig beslutningsproces samt inddrage ledere fra begge organisationer, eftersom dette har vist sig at have positiv indvirkning på de sociokulturelle faktorer. Dette har vist sig at

understøtte positiv sensemaking, hvilket understøtter identitetsopbyggelsen, som ligeledes har positiv effekt på følelser og tillidsskabelse. Effektiv og tydelig kommunikation er her et centralt redskab til at understøtte etableringen heraf. Når de sociokulturelle forhold er adresseret, bør der fokuseres på at skabe en klar strategisk retning og at tilpasse strukturelle elementer hertil, ved blandt andet at tilpasse integrationshastighed og -dybde samt graden af autonomi. Ligeledes bør der her fokuseres på at etablere kontekstspecifikke videnskodificeringsværktøjer, da dette understøtter opnåelsen af den ønskede værdiskabelse, gennem effektiv videns overførsel. Derudover anbefales det at sikre at disse strukturelle faktorer ligeledes bidrager til at skabes støttende organisatoriske rammer for interaktion og samarbejde, ved eksempelvis at sikre sig at integrationshastigheden er tilpasset til de øvrige elementer, så der ikke opstår unødvendig belastning af medarbejderne, så fokus kan lægges på de ønskede fokusområder.

I relation til disse anbefalinger understreger resultaterne dog, at rækkefølgen heraf ikke er det afgørende. Det afgørende er derimod at de enkelte tiltag tilpasses løbende i forhold til hinanden og til den specifikke kontekst som PMI-processen foregår i.

Afhandlingen bidrager derfor med at skabe en samlet forståelsesramme, der forbinder de centrale faktorer og deres indbyrdes relationer i PMI-processen. Modellen, der er udviklet på baggrund af analysen, fungerer som et vejledende redskab, der illustrerer hvordan de forskellige faktorer påvirker og påvirkes af hinanden, samt en sekventiel forståelse af hvordan og hvornår disse gensidige påvirkninger finder sted. Samlet set viser afhandlingen, at succesfuld PMI er et resultat af inkluderende ledelse, tydelig kommunikation, gensidig tilpasning og en helhedsorienteret forståelse for samspillet mellem de kontekstuelle, strategiske og strukturelle forhold.

7. Litteraturliste

- Al-Laham, A., Schweizer, L., & Amburgey, T. L. (2010). Dating before marriage? Analyzing the influence of pre-acquisition experience and target familiarity on acquisition success in the “M&A as R&D” type of acquisition. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 25–37.
- Allatta, J. T., & Singh, H. (2011). Evolving communication patterns in response to an acquisition event. *Strategic Management Journal*, 32(10), 1099–1118.
- Andersen, H., Andersen, L. B., Boolsen, M., Brinkmann, S., Collin, F., Esmark, A., & Wad, P. (2015). *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (3rd ed.). Hans Reizels Forlag.
- Angwin, D. N., Urs, U., Appadu, N., Thanos, I. C., Vourloumis, S., & Kastanakis, M. N. (2022). Does merger & acquisition (M&A) strategy matter? A contingency perspective. *European Management Journal*, 40(6), 847–856.
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of Management Journal*, 51(4), 696–722.
- Bauer, F., & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269–291.
- Bauer, F., Matzler, K., & Wolf, S. (2016). M&A and innovation: The role of integration and cultural differences—A central European targets perspective. *International Business Review*, 25(1), 76–86.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Bhaskar, R., & Roy, S. (2008). *A Realist Theory of Science*. Routledge.
10.4324/9780203090732
- Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., & Meyer-Doyle, P. (2024). How Firms Cultivate Collaboration During Postmerger Integration of Technology Acquisitions. *Strategy Science*, 9(2), 205–228.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395–425.
- Bjerke, B., & Arbnor, I. (2009). *Methodology for Creating Business Knowledge* (3rd ed.). Sage Publications Ltd.

- Björkman, I., Stahl, G. K., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 658–672.
- Bodner, J., & Capron, L. (2018). Post-merger integration. *Journal of Organization Design*, 7, 1–20.
- Briscoe, F., & Tsai, W. (2011). Overcoming relational inertia: How organizational members respond to acquisition events in a law firm. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 408–440.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis III, J. W. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38(5), 477–500.
- Calipha, R., Tarba, S., & Brock, D. (2010). Mergers and acquisitions: A review of phases, motives, and success factors. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 9, 1–24.
- Capron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20(11), 987–1018.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(S1), S1–S5.
- Cassiman, B., Colombo, M. G., Garrone, P., & Veugelers, R. (2005). The impact of M&A on the R&D process: An empirical analysis of the role of technological-and market-relatedness. *Research Policy*, 34(2), 195–220.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 319–334.
- Chen, F., Li, F., & Meng, Q. (2017). Integration and autonomy in Chinese technology-sourcing cross-border M&As: from the perspective of resource similarity and resource complementarity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(9), 1002–1014.
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen Jr, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397–438.
- Colman, H. L., & Lunnan, R. (2011). Organizational identification and serendipitous value creation in post-acquisition integration. *Journal of Management*, 37(3), 839–860.
- Connell, R. (2010). M and A performance improvement: A non-traditional view. *Journal of Management and Marketing Research*, 5, 1.
- Cronin, M. A., & George, E. (2023). The why and how of the integrative review. *Organizational Research Methods*, 26(1), 168–192.

- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281–297.
- Datta, D. K., & Grant, J. H. (1990). Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success: An empirical analysis. *Journal of Management*, 16(1), 29–44.
- Desyllas, P., & Hughes, A. (2010). Do high technology acquirers become more innovative? *Research Policy*, 39(8), 1105–1121.
- Drori, I., Wrzesniewski, A., & Ellis, S. (2013). One out of many? Boundary negotiation and identity formation in postmerger integration. *Organization Science*, 24(6), 1717–1741.
- Ellis, K. M., Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30(2), 137–161.
- Ellis, K. M., Reus, T. H., Lamont, B. T., & Ranft, A. L. (2011). Transfer effects in large acquisitions: How size-specific experience matters. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1261–1276.
- Graebner, M. E. (2004). Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 751–777.
- Graebner, M. E. (2009). Caveat venditor: Trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 52(3), 435–472.
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The process of postmerger integration: A review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–32.
- Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469–502.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4), 347–367.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. (1986). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, 11(1), 145–163.
- Karamustafa-Köse, G., Schneider, S. C., & Davis, J. D. (2022). Unpacking the dynamics in acquisition of capabilities: the role of identities during postmerger integration. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 13–38.

- Kim, J., & Finkelstein, S. (2009). The effects of strategic and market complementarity on acquisition performance: Evidence from the US commercial banking industry, 1989–2001. *Strategic Management Journal*, 30(6), 617–646.
- Koi-Akrofi, G. Y. (2016). Mergers and acquisitions failure rates and perspectives on why they fail. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 17(1), 150.
- Kroon, D. P., & Reif, H. (2023). The role of emotions in middle managers' sensemaking and sensegiving practices during post-merger integration. *Group & Organization Management*, 48(3), 790–832.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26.
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54(12), 1573–1607.
- Lovallø, D., & Kahneman, D. (2003). Delusions of success. *Harvard Business Review*, 81(7), 56–63.
- Maguire, S., & Phillips, N. (2008). 'Citibankers' at Citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45(2), 372–401.
- Marmenout, K. (2011). Peer interaction in mergers: Evidence of collective rumination. *Human Resource Management*, 50(6), 783–808.
- Meyer, C. B. (2008). Value leakages in mergers and acquisitions: Why they occur and how they can be addressed. *Long Range Planning*, 41(2), 197–224.
- Mtar, M. (2010). Institutional, industry and power effects on integration in cross-border acquisitions. *Organization Studies*, 31(8), 1099–1127.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79–90.
- Nielsen, R. N. (2018). *Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer* (1st ed.). Djøf Forlag.
- Oh, J., & Johnston, W. J. (2021). How post-merger integration duration affects merger outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(5), 807–820.
- Pucik, V. (2008). Post-merger integration process in Japanese M&A: The voices from the front-line. *Advances in Mergers and Acquisitions* (pp. 71–92). Emerald Group Publishing Limited.
- Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. (2009). Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un) necessary. *Organization Science*, 20(2), 313–328.

- Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, 13(4), 420–441.
- Renneboog, L., & Vansteenkiste, C. (2019). Failure and success in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 58, 650–699.
- Reus, T. H. (2012). Culture's consequences for emotional attending during cross-border acquisition implementation. *Journal of World Business*, 47(3), 342–351.
- Reus, T. H., & Lamont, B. T. (2009). The double-edged sword of cultural distance in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 40, 1298–1316.
- Reus, T. H., Lamont, B. T., & Ellis, K. M. (2016). A darker side of knowledge transfer following international acquisitions. *Strategic Management Journal*, 37(5), 932–944.
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31–39.
- Sand, D., & Palmer-Færgeman, T. (2025). *M&A Kvartalsstatistik Danmark/Europa Q4 2024*. Beierholm - Corporate Finance: Beierholm.
- Sarala, R. M., & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41, 1365–1390.
- Sarala, R. M., Junni, P., Cooper, C. L., & Tarba, S. Y. (2016). A sociocultural perspective on knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Journal of Management*, 42(5), 1230–1249.
- Schweiger, D. M., & Goulet, P. K. (2005). Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions: A longitudinal field experiment. *Organization Studies*, 26(10), 1477–1499.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 65–76.
- Stahl, G. K., Larsson, R., Kremershof, I., & Sitkin, S. B. (2011). Trust dynamics in acquisitions: A case survey. *Human Resource Management*, 50(5), 575–603.
- Stahl, G. K., & Sitkin, S. B. (2010). Trust dynamics in acquisitions: The role of relationship history, interfirm distance, and acquirer's integration approach. *Advances in mergers and acquisitions* (pp. 51–82). Emerald Group Publishing Limited.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008a). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160–176.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008b). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160–176.

- Statista. (2024a). *Mergers and acquisitions (M&As) in Europe - statistics & facts*. Statista: Statista Research Department. <https://www.statista.com/topics/3339/mergers-and-acquisitions-in-europe/>
- Statista. (2024b). *Mergers and acquisitions (M&As) worldwide - statistics & facts*. Statista Research Department. <https://www.statista.com/topics/1146/mergers-and-acquisitions/#topicOverview>
- Statista. (2024c). *Number of merger and acquisition (M&A) transactions worldwide from 1985 to May 2024*. Statista: Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). <https://www-statista-com.zorac.aub.aau.dk/statistics/267368/number-of-mergers-and-acquisitions-worldwide-since-2005/>
- Steigenberger, N. (2017). The challenge of integration: A review of the M&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 408–431.
- Teerikangas, S., & Very, P. (2006). The culture–performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management*, 17(S1), S31–S48.
- Thomas, M., Angwin, D., Thanos, I. C., Islam, G., & Demir, R. (2023). Speeds of post-merger integration: The roles of chronos and kairos in M&As. *Long Range Planning*, 56(6), 102345.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- Tuch, C., & O'Sullivan, N. (2007). The impact of acquisitions on firm performance: A review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 141–170.
- Vaara, E. (2002). On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 23(2), 211–248.
- Vaara, E. (2003). Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4), 859–894.
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K., & Björkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49(1), 1–27.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*, 22(2), 370–390.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3), 457–476.
- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R., & Veiga, J. (1997). Relative standing and the performance of recently acquired European firms. *Strategic Management Journal*, 18(8), 593–614.

- Voth, J. M. (2021). Five essentials for successful merger integration: what the aerospace and defense industry knows. *Journal of Business Strategy*, 42(5), 304–314.
- Weber, Y., & Pliskin, N. (1996). The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Information & Management*, 30(2), 81–90.
- Weber, Y., Yedidia Tarba, S., & Reichel, A. (2009). International mergers and acquisitions performance revisited—the role of cultural distance and post. *Advances in mergers and acquisitions* (pp. 1–17). Emerald Group Publishing Limited.
- Welch, X., Pavićević, S., Keil, T., & Laamanen, T. (2020). The pre-deal phase of mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 46(6), 843–878.
- Yu, J., Engleman, R. M., & Van de Ven, A. H. (2005). The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. *Organization Studies*, 26(10), 1501–1528.
- Zollo, M. (2009). Superstitious learning with rare strategic decisions: Theory and evidence from corporate acquisitions. *Organization Science*, 20(5), 894–908.
- Zollo, M., & Reuer, J. J. (2010). Experience spillovers across corporate development activities. *Organization Science*, 21(6), 1195–1212.
- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233–1256.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

8. Bilag

Bilag 1 - Litteratursøgning