



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# **Integration av styrsystem och företagskultur i samband med internationella förvärv**

-en fallstudie av ett svenskt företags förvärv av ett amerikanskt företag

Magisteruppsats i Ekonomistyrning  
Vårterminen 2006

**Författare:** Aleksander Misic

**Handledare:** Olle Westin

## **Förord**

Efter hårt arbete kan jag nu presentera en uppsats vars ämne är integration av styrsystem och företagskultur i samband med internationella företagsförvärv. Mina förhoppningar med studien är att den ska ge riktlinjer och vägledning för teoretiker och praktiker som är intresserade i ett ämne som jag nu i efterhand har förstått är komplicerat, mångfacetterat och stort men dock i mitt tycke, oerhört intressant. Detta tror jag för övrigt gäller de flesta vetenskaper. Jag hoppas innerligt att läsarna till uppsatsen får nytta av och tar del av det som jag här efterlämnar.

En förutsättning för genomförandet av studien har varit alla personer som deltagit i intervjuerna och varit villiga att delge sina erfarenheter och kunskaper från tiden vid förvärvet. Det var en stor upplevelse att få ta del av dessa insikter samt för övrigt få möjlighet att prata med er. Tack alla ni för att ni tog er tid att hjälpa mig i detta arbete!

Vidare vill jag tacka min handledare, lektor Olle Westin som har betytt mycket för den här uppsatsens utfall. Genom råd, vägledning och hårt arbete har han gett mig de medel som har varit nödvändiga för mig att skriva den här uppsatsen. Tack Olle! Jag vill även passa på att tacka professor Sten Jönsson på Gothenburg Research Institute samt doktorand Peter Beusch på Handelshögskolan i Göteborg som gav råd och riktlinjer i inledningskedet av uppsatsarbetet.

Slutligen vill jag tacka mig själv och min fru som beundransvärt har stått ut med mig under den här tiden och givit mig energi, förståelse och stöd.

Göteborg, en solig förmiddag i april 2006.

---

Aleksander Misic

## **Abstract**

Increasing globalization and the huge amount of international mergers and acquisitions is today a salient feature of our society. At the same time, research has shown that these events are far from unproblematic as the majority of them fail to live up to initial expectations. Also, little research has been done to describe integration processes and other vital factors that can explain the outcomes of these events. One purpose and also an expectation with this study, is to increase the knowledge in this field of organizational research and likewise be an inspiration to researchers and others that have an interest in this area.

The central theme for the study is to describe the integration process due to the acquisition of an American company made by a Swedish company. This has been accomplished with the use of three macro variables or perspectives which are technical (management accounting and control systems), cultural/ideological and political/human resource. The technical perspective is used to show the changes that were made in management accounting and control systems and processes due to the acquisition that had the purpose of controlling and guiding managers. The cultural/ideological perspective is used to describe the changes in values, norms, management philosophy et.c. The political/human resource perspective has the human being as the main target to illustrate the changes regarding organizational hierarchy and conflict of interest that were salient during the time before, during and after the acquisition. Another purpose of the study is to analyze how the three different macro variables interrelate with each other.

The study is made through a qualitative and descriptive research method, consisting of mostly qualitative data collection, made up from four personal interviews whereas three with leading managers within the acquiring company and one within the acquired company. Moreover, necessary background information regarding the acquisition has been taken from annual reports from the company and articles in newspapers. The study has the purpose of testing hypothesis and also developing new theories. The theoretical framework is composed of theories within the field of international mergers and acquisitions, national culture, organizational culture and management accounting and control systems.

A salient feature, and also one of the most important results from the case study, is the non-dominant characteristic of the acquisition and the political process that led the way to a successful integration. The acquiring company choose not to initiate any profound changes in the acquired company's organization and leading positions. Instead, efforts were made to establish loyalty from the top. Further more, changes in corporate culture and management accounting and control systems were made in a slow pace and manner in order to keep the successful concept of the earlier organization and also avoid the resistance that often characterize dominant acquisitions. The changes that were made in management accounting and control systems were mainly decentralized budgeting, more bureaucratic and process oriented control and decision making based on group discussion and consensus. The actions that were made in order to integrate the two corporate cultures were joint courses and programs.

## Sammanfattning

Ökad globalisering och internationella förvärv, fusioner och andra samarbetsprojekt är i dessa dagar ett framträdande fenomen i vårt samhälle. Samtidigt visar forskning att en majoritet av förvärv och fusioner misslyckas med att leva upp till de förväntningar som infunnits från början. Alltför få studier har gjorts för att förklara och beskriva integrationsprocesser och andra faktorer som kan vara av vikt för att förklara utgången av de här tillställningarna. Ett av syftet och likaså en förhoppning med den här undersökningen, är att ge ett bidrag till den här delen av företagsekonomisk forskning samt vara en inspiration för forskare och praktiker som finner intresse för frågor av den här arten.

Studien har som utgångspunkt att beskriva en integrationsprocess i samband med ett svenskt företags förvärv av ett amerikanskt företag. Detta har utförts utifrån tre olika perspektiv eller makrovariabler vilka är det tekniska (styrssystem), det kulturella/ideologiska samt det politiska/human resource. Det tekniska perspektivet avser att åskådliggöra de förändringar av styrssystem, ekonomisystem och processer som infördes i samband med förvärvet vilka hade som syfte att styra, kontrollera och vägleda chefer. Reformering av värderingar, normer, managementfilosofi och annan ”mjuk programmering” är utgångspunkten vid studiet av det kulturella/ideologiska perspektivet. Det politiska/human resource perspektivet inriktar sig på människan bakom förvärvet och ämnar illustrera den politiska processen i samband med förvärvet samt vilka former av organisationsförändringar och intressekonflikter som var framträdande vid tiden innan, under och efter förvärvet. Ett vidare syfte med studien är att utröna hur dessa tre olika variabler interrelaterar med varandra.

Metoden för studien har varit främst av kvalitativ art i form av fyra djupintervjuer med ledande personer i de två företagen varav tre i det förvärvande och en i det förvärvda. Utöver detta har nödvändig bakgrundsinformation om förvärvet inhämtats från årsredovisningar, bokslutskommunikéer och tidningsartiklar. Studien har varit av både teoriprovande samt teoriutvecklande karaktär. Den teoretiska referensramen består huvudsakligen av teorier kring internationella förvärv och fusioner, nationell kultur, företagskultur och styrssystem.

Ett framträdande drag, samt ett av de viktigaste resultaten från den här fallstudien, är förvärvets mjuka framtoning och den politiska processen som lade grund till ett framgångsrikt utfall av förvärvet. Det förvärvande företaget valde att inte förändra det förvärvade företagets organisation och ledande befattningshavare i någon större grad utan inriktade sig på att etablera lojalitet från toppen. Vidare, kom förändringar i företagskultur och styrssystem i långsam takt i syfte att inte förändra det förvärvande företagets tidigare så framgångsrika koncept samt undvika det motstånd som ofta är framträdande vid förändringsprocesser. De förändringar i styrssystem som genomfördes var framförallt en mer decentraliserad budgetering, byråkratiserad och processbetonad kontroll samt ett mer konsensusorienterat beslutsfattande. De åtgärder som vidtogs för att integrera de två företagen kulturellt var olika former av kurser och program.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 GLOBALISERING.....	1
1.2 INTERNATIONELLA FÖRETAGSFÖRVÄRV .....	2
1.3 VAL AV ÄMNE.....	3
1.4 FÖRETAGET.....	3
1.5 PROBLEMDISKUSSION.....	4
1.6 PROBLEMFÖRMULERING.....	5
1.7 SYFTE.....	6
1.8 PERSPEKTIV OCH AVGRÄNSNINGAR.....	6
1.9 DISPOSITION.....	6
<b>2. METOD.....</b>	<b>8</b>
2.1 INLEDNING.....	8
2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS.....	8
2.3 ANGREPPSSÄTT.....	9
2.3.1 Kvantitativ och kvantitativ metod.....	9
2.3.2 Val av angreppssätt.....	10
2.4 DATAKÄLLOR.....	10
2.4.1 Primär-och sekundärdata.....	10
2.4.2 Val av datakällor.....	11
2.5 DATAINSAMLINGSMETODER.....	11
2.5.1 Personlig intervju.....	11
2.5.2 Val av datainsamlingsmetod och mätinstrument.....	12
2.6 UTVÄRDERING.....	13
2.6.1 Studiens mätfel.....	13
2.7 VALIDITET OCH REABILITET.....	14
2.7.1 Studiens validitet och reabilitet.....	14
2.8 BEARBETNING AV DATA.....	15
<b>3. TEORETISK REFERENS RAM OCH UNDERSÖKNINGSMODELL.....</b>	<b>16</b>
3.1 INTERNATIONELLA FÖRETAGSFÖRVÄRV OCH FUSIONER.....	16
3.1.1 Inledning och bakgrund.....	16
3.1.2 Motiv till förvärv och fusioner.....	17
3.1.3 Integration vid förvärv och fusioner.....	18
3.1.4 Kulturen, människan och politikens roll vid förvärv och fusioner.....	19
3.1.4.1 Akulturering.....	19
3.1.4.2 Inverkan av nationell kultur.....	20
3.1.4.3 Human resource-perspektiv.....	21
3.2 KULTUR PÅ NATIONELL NIVÅ.....	22
3.2.1 Kultur-definitioner, begrepp och samband.....	23
3.2.2 Makrokulturens inverkan på företag och organisationer.....	24
3.2.3 Hofstede.....	24
3.2.4 Trompenaars & Hampden-Turner.....	25
3.2.5 En jämförelse mellan svensk och amerikansk managementkultur.....	26
3.3 ORGANISATIONSKULTUR.....	26
3.3.1 Definition av organisationskultur.....	27
3.3.2 Perspektiv på organisationskultur "the culture wars".....	27
3.3.3 Några forskares teoretiska bidrag.....	28
3.3.3.1 Martin.....	28
3.3.3.2 Hofstede och Peters & Waterman.....	29
3.3.3.3 Schein.....	29
3.4 STYRSYSTEM.....	30
3.4.1 Övergripande teorier kring styrsystem.....	31
3.4.2 Styrsystem, kultur och strategi.....	32
3.4.3 Några bidrag kring styrsystemets roll vid förvärv och fusioner.....	33

3.5 UNDERSÖKNINGSMODELL.....	34
3.6 INFORMATIONSBEHOV OCH VALT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	36
<b>4. RESULTAT OCH ANALYS.....</b>	<b>37</b>
4.1 PRESENTATION AV RESPONDENTERNA.....	37
4.2 PRESENTATION AV FÖRETAGEN.....	37
4.3 BAKGRUND TILL FÖRÄRVET.....	38
4.4 ALLMÄN INFORMATION.....	38
4.5 POLITIK/HUMAN RESOURCE.....	39
4.6 INTERRELATIONEN MELLAN POLITIK/HUMAN RESOURCE OCH STYRSYSTEM.....	41
4.7 STYRSYSTEM.....	42
4.8 KULTUR/IDEOLOGI.....	43
4.9 INTERRELATIONEN MELLAN KULTUR/IDEOLOGI OCH STYRSYSTEM.....	45
4.10 INTERRELATIONEN MELLAN KULTUR/IDEOLOGI OCH POLITIK/HUMAN RESOURCE.....	46
<b>5. SLUTSATS, DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....</b>	<b>47</b>
5.1 SLUTSATSER.....	47
5.1.1 Politik/Human resource.....	47
5.1.2 Kultur/ideologi.....	47
5.1.3 Styrssystem.....	48
5.2 RELEVANS OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	49

## Bilageförteckning

Bilaga 1 – Intervjuguide

## Källförteckning

## Figurförteckning

Figur 1.1 Statistik över förvärv och värde.....	2
Figur 2.1 Datainsamling.....	11
Figur 3.1 Akulturering.....	20
Figur 3.2 Hofstedes kombination av maktjäms och osäkerhetsundvikande.....	25
Figur 3.3 Teorier kring styrsystem.....	31
Figur 3.4 Byråkratiska och kulturella kontrollmekanismer.....	33
Figur 3.5 Undersökningsmodell.....	35

## Tabellförteckning

Tabell 3.1 Globala konkurrensfördelar.....	18
--	----

*I detta kapitel presenteras huvudsakligen uppsatsens bakgrund och syfte. Inledningsvis diskuteras internationella företagsförvärv och fusioner och därtillkommande problemställningar. Därefter presenteras företaget. Vidare följer en problemdiskussion som mynnar ut i studiens syfte. Kapitlet avslutas med perspektiv och avgränsningar och för att få en överblick över uppsatsen, presenteras avslutningsvis en disposition.*

## **1. INLEDNING**

Den här uppsatsen handlar om förändringar i styrsystem och företagskultur i samband med internationella företagsförvärv. Det är således tre faktorer; nationell härkomst, styrsystem och företagskultur som kommer att vara utgångspunkten för uppsatsens mål att förklara och beskriva integrationsprocessen vid ett gränsöverskridande förvärv. Detta kommer att ske mot bakgrund av ett flertal perspektiv, däribland styrningsmässigt, politiskt/human resource samt kulturellt/ideologiskt. Mer om detta senare men först en liten bakgrundshistoria.

### **1.1 Globalisering**

De tekniska innovationer som ägt rum under det senaste århundradet har varit av oerhörd betydelse vad gäller integration och globalisering av världsekonomin. Genom ny transportteknik har fysiska avstånd mellan länder har blivit kortare, vilket i sin tur öppnat nya marknader och skapat större möjligheter för företag att bedriva handel och samarbete över kontinenterna. Dessutom har internationella regelverk rörande handel, skapade och övervakade av organ, såsom WTO, IMF och Världsbanken, gett de juridiska ramarna inom vilket den ökande globaliseringen har kunnat möjliggöras. Bl.a. har de genomsnittliga tullavgifterna för de deltagande länderna i WTO sedan 1947 sänkts från 40 till 4 %.<sup>1</sup> Dessutom har den europeiska integrationsprocessen med dess fria rörlighet av varor, kapital och arbetskraft bidragit till en ännu djupare integration av den europeiska ekonomin. Företag i många länder upplever samtidigt hotande konkurrenter och stagnerade hemmamarknader, vilket har motiverat företagen att söka samarbetspartners. Detta har skapat ett ökat behov av kunskaper om både främmande kulturer, konkurrenter och strategiska uppköp<sup>2</sup>.

Internationalisering och globalisering har fått en hel del uppmärksamhet i ekonomiska och samhällseliga debatter på senare tid. Medföljande dessa debatter återopas begrepp såsom utländska företagsuppköp, företagsförvärv, sammanslagningar, utförsäljningar ofta i negativ klang. Ur detta har en allmän rädsla och känsla av oordning uppkommit över att alltmer av svensk ekonomi och svenska kronjuveler övergår i utländska händer, vilket som mest kommer till uttryck då företag varslar och syndabockar ska utses. Vilka drivkrafterna än är bakom dessa fenomen, och de är säkerligen många, är företagsförvärv och fusioner en stark motor i globaliseringen och som sådana är de en realitet att räkna med. Siffror visar att internationella företagsförvärv 1998 stod för 80 % av världens totala

---

<sup>1</sup> Lyvall & Jönsson, 1996

<sup>2</sup> Nilsson Molnár, M. 1997

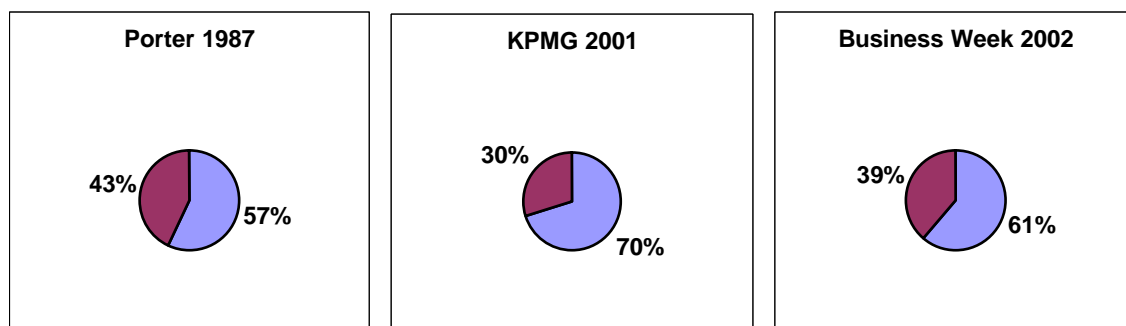
direktinvesteringar medan 40-50 % av utlandsägda tillgångar kontrolleras av de 100 största företagen. Dessa siffror understryker betydelsen av multinationella företag som de kraftfullaste institutionerna i den globala ekonomin.<sup>3</sup>

## 1.2 Internationella företagsförvärv

Internationella och därmed interkulturella företagsförvärv är komplicerade tillställningar som kräver ett omfång och perspektiv från flera olika håll. Sammanslagningar och uppköp och de efterföljande komplikationerna med integrering av skilda företagskulturer, system, rutiner, värderingar och människor är nog så svåra mellan företag inom samma land och kultur. Sociologisk forskning kring redovisning och styrsystem visar hur problematiskt det är då företag och organisationer försöker integrera människor och system med varandra. Begrepp såsom "den rationella" organisationen har fått ge vika då fokus mer har kommit att ligga på den kulturella, sociala och politiska kontexten varvid företagen lever sina liv.<sup>4</sup> Läger man därtill problemet med uppköp och sammanslagningar mellan företag från skilda nationella kulturer så utökas komplexiteten ytterligare.

Hur stor är medvetenheten om ovanstående problematik inom multinationella företag som ger sig in på företagsförvärv? Studier visar att en majoritet av företagsförvärv av olika skäl misslyckas med att leva upp till förväntade positiva effekter. Gjorda undersökningar avslöjar att mellan hälften och två tredjedelar av transaktionerna är misslyckade, med vilket menas att de inte har tillfört ett positivt värde till det köpande företaget (se figur 1.1 nedan).<sup>5</sup>

Figur 1.1 Statistik över förvärv och värde



Resultaten från tre olika undersökningar om företagsförvärv som Sevenius redovisar i sin bok. De mörka fälten (blå) representerar transaktioner som inte har tillfört värde till det köpande företaget och de ljusa fälten (röda) visar värdeneutrala eller positiva transaktioner.

Källa: Sevenius, R. (2003) s. 49

<sup>3</sup> Wartick, S.L & Wood, D, J, 1998

<sup>4</sup> Beuch, P. 2004

<sup>5</sup> Sevenius, R. 2003



Det vore vilseledande att dra slutsatsen att medvetenheten hos företagsledningar är liten vad gäller de potentiella problem som kan uppkomma vid uppköp. Det är möjligt att misslyckanden har andra orsaker än just nationella faktorer, exempelvis skilda mål och intressekonflikter mellan ledningar eller separata strategier och att dessa orsaker interagerar samtidigt på olika sätt.<sup>6</sup> Sammanslagningar och uppköp kan också ha andra motiv som väger starkare än de eventuella problem som kan uppkomma på grund av integrationssvårigheter. Exempelvis kan marknadsdominans eller strategiska överväganden vara prioriterade, och således kan de befattningshavare som är inblandade vara högt medvetna om de komplikationer som kan följa av ett förvärvsäventyr. Men i det här fallet är konsekvenserna kalkylerade i beslutet. Chefer i företag har förmodligen länge vetat om problematiken med ”interkulturell management”. Det är emellertid enbart på sistone som forskningen har börjat leverera de perspektiv och koncept som behövs för att lösa dessa svårigheter.<sup>7</sup>

Det finns en mängd olika möjliga förklaringar till det ökade behovet av kunskap vad gäller integrationsprocessen vid internationella företagsuppköp. Sverige är internationellt sett ett litet land med en stor procentuell andel export och import av BNP, vilket har skapat ett stort beroende gentemot omvärlden. Dessutom är svenskt näringsliv (och svensk politik) präglad av storföretag med lång erfarenhet av uppköp och samarbete med utländska partners, till stor del p.g.a. att den lilla hemmamarknaden har tvingat bolagen att expandera utomlands. Det är av yttersta vikt för Sveriges framtid som ekonomiskt hållbar nation att öka förståelsen för de faktorer som inverkar vid implementering av ett företagsförvärv.

### **1.3 Val av ämne**

Den här uppsatsens tema är integration av styrsystem och kultur i samband med internationella företagsförvärv. Intresset till detta tema och ämne väcktes under föreläsningarna i kursen Ekonomistyrning 5 p under höstterminen 2005 på handelshögskolan i Göteborg. Kursen är en del av magisterprogrammet i Ekonomistyrning. Intresset låg framförallt i sociologiska, politiska, psykologiska och tekniska aspekter i samband med internationella företagsuppköp och fusioner, och ett starkt intresse att sammanföra dessa discipliner. Samtidigt upptäcktes att ganska få studier fanns till hands inom området, vilket naturligtvis ökade motivationen till att föra forskningen framåt i dessa avseenden.

### **1.4 Företaget**

Det svenska förvärvande företaget som valts ut för fallstudien har, av den sekretess som utlovats respondenterna, namngivits till Formosa. Det förvärvade företaget var amerikanskt vid tiden före förvärvet och har fått namnet Sibona. En anledning som gör det här förvärvet till extra intressant är att det benämns som ett av de mest framgångsrika förvärven på senare tid. Det är därför av extra stor vikt att undersöka vilka faktorer som

---

<sup>6</sup> Nilsson, F. 1997

<sup>7</sup> Schein, E. H. 1992

påverkade utfallet i den riktningen. Företaget är verksamt i en forskningsintensiv och snabbt föränderlig bransch som på senare tid haft en stark tillväxt och likaså bedöms ha stor framtidspotential. En mer omfattande presentation om de båda företagen kommer att ges i kapitel fyra.

## 1.5 Problemdiskussion

Vad har nationell härkomst att göra med styrning i ett specifikt företag? Förmodligen en del. Det är ett rimligt antagande att företag och organisationer inte lever sina egna liv utan påverkas och påverkar det samhälle/nation/region där de opererar.<sup>8</sup> Företag och organisationer fungerar som "minisamhällen", och dess styrsystem utgör grunden för samhällets fortsatta existens och sociala stabilitet.<sup>9</sup> Ekonomisystem och andra styrsystem kommer således till viss del att vara anpassade till de tanke-system, åsikter och värderingar som härskar i den rådande sociala omgivningen. Man kan också tänka sig att "grundarna" eller skaparna av de olika former av styrsystem som finns i företag också har en "mental programmering" om hur en organisation eller samhälle ska fungera. Multinationella företag har en tendens att tillämpa samma typer av styrsystem i sina tvärnationella dotterbolag och filialer vilket ofta innebär att företagets hemmamarknad eller "hemmabas" kommer att ligga till grund för utformningen av styrsystem även i andra länder. Detta i syfte att konsolidera verksamheten med hjälp av det enda språk som hela världen har gemensamt, nämligen ekonomisk och finansiell styrning.<sup>10</sup> Frågan är om de former av system som tillämpas i ett socialt sammanhang också kan tillämpas i ett annat med människor som har andra typer av värderingar, processer och system? Hur mycket kan och bör integreras? Kan ett företag om det handskas på ett bra sätt med skillnader, komma till rätta med problemen och istället ta till vara på de eventuella positiva bidrag som en transnationell organisation kan ge? Eller är det multinationella företaget predestinerat, att på jakt efter samma typ av kontroll, köra över sig själv?

Det är också av oerhört stort intresse att utforska hur människor i ett förvärvat företag anpassar sig till ett nytt styrsystem, styrningsfilosofi och företagskultur, vilket ofta är fallet vid ett förvärv.<sup>11</sup> Med hänsyn till de många övertaganden och fusioner kan det konstateras att det verkar fungera på något sätt. Frågan är bara hur bra eller dåligt. Och vad ska detta relateras till? Bildas det ett undermedvetet motstånd mot de nya reglerna, systemen och åsikter som är härskande i det omdanade företaget? Är ökad stress och ångest ett symptom på detta motstånd? Kan misslyckade uppköp och fusioner, vare sig transnationella eller inhemska, förklaras av detta? Ämnet är mycket svårt och en hel del forskning inom området har hjälpt till att urskilja delar av detta pussel.

Förutom de problem som kan hänföras till nationella skillnader i företagskultur och styrsystem, återfinns problematiken kring kulturkrockar, maktkamper, förändringsförmögenhet och svårigheter vid integration även vid inhemska företagsuppköp och fusioner. Problem är långt ifrån förunnade endast tvärnationella

---

<sup>8</sup> Hofstede, G. 1991

<sup>9</sup> Macintosh, N. B. 1994

<sup>10</sup> Macintosh, N.B. 1994

<sup>11</sup> Jones, C..S. 1985a

förvärv och fusioner, och den nationella faktorn bör inte överdramatiseras i sammanhanget.<sup>12</sup> Vissa studier pekar på att tvärnationella förvärv och fusioner t.o.m. har en större förmåga att "akulturera" (definieras här som integrering av två skilda företagskulturer) och realisera potentiella synergier.<sup>13</sup> Det är av stor vikt att utreda hur företagskultur och styrsystem integreras utifrån ett politiskt perspektiv. Studier tyder på att företagskultur, styrsystem och ledning förändras och byts ut på ett dominant sätt, i syfte att få kontroll över den nya verksamheten.<sup>14</sup>

## 1.6 Problemformulering

Mot bakgrund av problemdiskussionen ovan, är det en hel del frågeställningar och orsakssamband som är av relevans vid forskning av ett gränsöverskridande förvärv. Beroende på utgångspunkt och ställningstagande är det av vikt att dela in de relevanta forskningsfrågorna i mindre element i syfte att göra det mer begripligt. Huvudproblemet för studien är följande:

*Hur utfördes integrationen i samband med Formosas<sup>15</sup> förvärv av Sibona och vilka faktorer var av vikt för att förklara utgången av förvärvet?*

Integrationsprocessen definieras här som tiden mellan avtalets färdigställande fram till avslutningen av de förändringar som planerades i början av processen. Det är naturligtvis svårt att fastställa exakt när integrationen till fullo är genomförd och är oftast föremål för subjektiva bedömningar. Nedan delas huvudproblemet in i ett antal delproblem:

- *Delproblem 1: Hur utfördes integrationen ur ett tekniskt perspektiv, d.v.s. hur förändrades styrsystem och ekonomisystem till följd av uppköpet?*
- *Delproblem 2: Hur utfördes integrationen ur ett kulturellt/ideologiskt perspektiv?*
- *Delproblem 3: Hur utfördes integrationen utifrån ett politiskt/human resource perspektiv?*

En ytterligare frågeställning är hur dessa olika variabler interagerar med varandra, vilket senare kommer att åskådliggöras i undersökningsmodellen. Företagskultur definieras i det här sammanhanget som underliggande antaganden, värderingar, normer, åsikter, mentala världsbilder etc. som existerar inom organisationen och vars funktion är att vägleda och styra beteende och praxis för chefer och anställda. Det är med andra ord en "tunn beskrivning" av kultur, vars syfte är att bestämma vad som är "verkligt" och "viktigt" och vad som inte är det, framträdande huvudsakligen inom den funktionalistiska vetenskapsskolan. Detta till skillnad från den antropologiska som mer är inriktad mot symboliska aspekter såsom tolkning och meningsskapande. Mer om detta i kapitel två.

---

<sup>12</sup> Kleppesö, S. 1993

<sup>13</sup> Gertsen et al. 1997

<sup>14</sup> Jones, C. S. 1986

<sup>15</sup> Formosa och Sibona är påhittade namn för företagen i studien.

## 1.7 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analytiskt och tolkningsmässigt ge insikter om de faktorer och deras orsakssamband som medverkar vid integrationsprocessen i samband med ett internationellt företagsförvärv. Detta sker mot bakgrund av att gränsöverskridande förvärv och fusioner är ett allt vanligare fenomen i vårt samhälle och forskning om dess konsekvenser för företag, människor och samhälle fortfarande är under utvecklingsstadium. Förhoppningen är att det här bidraget kommer att tillföra lite ”kött på benen”, och vara ett hjälpmedel för akademiker och praktiker som på något sätt är involverade i ämnet.

## 1.8 Perspektiv och avgränsningar

Ett företagsförvärv kan ses ur flera olika perspektiv. Den här studien är begränsad med avseende på att respondenterna huvudsakligen arbetade på det förvärvande företaget och således är det i mångt och mycket det perspektivet som är framträdande i studien. P.g.a. brist på tid och ekonomiska resurser är detta emellertid begripligt. Detta kommer till uttryck framförallt vid tolkningar av subjektiva erfarenheter och uppfattningar. Vidare har ansträngningar gjorts för att inkludera både ett ledar- och medarbetar perspektiv, d.v.s. både ett uppifrån och nerifrån-perspektiv, både ”kreatörer/skapare” samt användare av exempelvis styrsystem. De här ansträngningarna har dock inte infriats, med påföljden att respondenterna till största delen har ledande positioner, vilket innebär att uppsatsen färgats i den riktningen. Slutligen har studien en akademisk inriktning, i egenskap som magisteruppsats i företagsekonomi.

En av de viktigaste handlingarna vid ämnesbestämning är att se till att ämnet är väl avgränsat och inte spänner över för stora områden.<sup>16</sup> I detta sammanhang är det svårt att bedöma om ämnet är för brett med tanke på de resurser som stod till förfogande. De begränsningar som har varit nödvändiga under studiens gång har varit av både tids- och kostnadsmässig karaktär. Tidsaspekten har begränsat möjligheten att utföra fler intervjuer samt under längre tid vara närvarande under integrationsprocessen. Som egenskap av magisteruppsats går det således inte att nå det djup av förståelse som kan erhållas vid exempelvis en doktorsavhandling där antalet intervjuer kan sträcka sig uppemot åttio. Mot bakgrund av detta, får tiden utvisa om den allsmäktige dömer projektet för storhetsvansinne. Slutligen, valdes företaget ut på basis av geografisk närhet, d.v.s. i Göteborgsområdet. Däremot har avgränsningar inte genomförts gällande någon särskild bransch.

## 1.9 Disposition

Uppsatsen inleds med ett inledningskapitel, i vilket ämnesval och bakgrund presenteras. I metodkapitlet ges en beskrivning av vetenskapliga förhållningssätt, undersökningsmetoder, datainsamlingsmetoder och utvärdering av studien. Efter detta följer kapitel två, som behandlar den teoretiska referensramen avseende företagsförvärv

---

<sup>16</sup> Ejvegård, S. 1996

och fusioner, nationell kultur, företagskultur, samt styrsystem.. I kapitel fyra redovisas resultat och analys av den insamlade primärdatan. Kapitel fem utgörs av slutsatser, som dragits på basis av det insamlade materialet, samt rekommendationer och förslag till vidare forskning.

## 2. METOD

*I det här kapitlet presenteras olika teorier avseende metodlära samt den metod som ligger till grund för studien, d.v.s. angreppssätt, datainsamlingsmetod samt datakällor. Vidare kommer en diskussion att föras kring studiens tillförlitlighet genom en kartläggning av validitet och reliabilitet.*

### 2.1 Inledning

”You fail to plan, and you plan to fail”<sup>17</sup> gäller för de flesta områden i livet, men i synnerhet vid stora livshändelser, såsom när man skriver en D-uppsats. En grundläggande del i undersökningsprocesser är att utveckla en plan eller strategi som från början säkerställer att undersökningen följer de ramar som satts upp och ger tillfredsställande resultat. Undersökningsdesignen som utgör en kombination av olika metoder och tillvägagångssätt innebär en redogörelse för olika undersökningsinstrument samt olika typer av data och datainsamlingsmetoder. Är undersökningsstrategin ordentligt utformad kommer den med stor sannolikhet att lyckas producera resultat som är relevanta för undersökningsproblemet samt säkerställa att insamlingen av data har skett på ett objektiva och korrekt sätt.<sup>18</sup>

### 2.2 Undersökningsansats

Syftet med en undersökning är grunden för valet av ansats, vilket bland annat innebär att forskaren måste bestämma sig för i vilken utsträckning han eller hon vill gå på djupet genom att studera ett enskilt eller fåtal fall eller gå på bredden och studera och jämföra ett flertal fall.<sup>19</sup> Valet av fallstudie var vid ett tidigt stadium ganska självklart i mitt fall då en djup förståelse för saker och ting, i det här fallet en integrationsprocess efter ett företagsförvärv enligt mitt tycke, endast kan ske med hjälp av den metoden. Fallstudier har i övrigt syftet att förstå ett fenomen i djupet och i sitt sammanhang samt bestå av explorativa, teoriutvecklande, teoriprövande samt beskrivande fallstudier varav den här fokuserar på de tre sista. Inom organisationsforskningen är fallstudier flitigt använda, vilket motiveras av det faktum att organisationer i all sin komplexitet kräver ett holistiskt och djupt angreppssätt för att undvika förenklade och artificiella slutsatser. Exempelvis har några av historiens största organisationsforskare, såsom Frederic W Taylor, Frank och Lilian Gilbreth samt Henri Fayol dragit sina slutsatser utifrån personliga erfarenheter som arbetsledare och företagsledare. En av nackdelarna med fallstudier, vilket också är fallet med den här studien, är dess begränsade förmåga att bidra med generella slutsatser.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Gancel et.al. 2002

<sup>18</sup> Chisnall, P. 1997

<sup>19</sup> Lekvall, P & Wahlbin, C .2001

<sup>20</sup> Lundal, U & Skärvad, P. H. 1999

## 2.3 Angreppssätt

Undersökningar kväver olika typer av angreppssätt, beroende på vilken typ av information som ska inhämtas samt metoden för detta inhämtande. Med utgångspunkt i detta skiljer man mellan kvantitativa och kvalitativa angreppssätt, där kvantitativa bygger sina slutsatser på data som kan kvantifieras, medan kvalitativa bygger sina resultat och analyser på data som inte går att kvantifiera, såsom värderingar, attityder och föreställningar.<sup>21</sup> Den viktigaste skillnaden mellan metoderna är statistisk, d.v.s. frågan måste ställas om det möjligt och meningsfullt att kvantifiera den data som införskaffats? Ofta är det emellertid inte en fråga om antingen eller, utan om en kombination mellan de båda angreppssätten, där forskaren bör utnyttja båda metodernas starka sidor och därigenom få en bättre helhetsbild av det han eller hon avser undersöka.<sup>22</sup>

### 2.3.1 Kvantitativ och kvalitativ metod

Det kvantitativa angreppssättet har sina rötter i den positivistiska och naturvetenskapliga vetenskapstraditionen med dess krav på rigorös metodik för framtagning av "hårda" fakta. Ofta inleds processen utifrån en eller flera hypoteser, som definierar orsakssamband och som sedan efter analys av statistik förkastas eller accepteras. Vid valet av ett kvantitativt angreppssätt söker forskaren efter kunskap som kan mätas, beskrivas och förklaras. En mängd statistiska undersökningsverktyg används för att bearbeta, analysera och presentera insamlad data. Dessa typer av metoder förutsätter siffror som symbolform och fokuserar på mängd, antal och frekvens av kvantifierbara variabler. Det brukar heta att kvantitativa metoden har ett atomiskt perspektiv, d.v.s. man mäter delarna av en helhet, där forskaren ska ha ett objektiva perspektiv i syfte att få en hög reliabilitet.<sup>23</sup>

Det kvalitativa förhållningssättet har sitt ursprung i den fenomenologiska vetenskapssynen (hermeneutiken), där forskaren lägger tonvikten på mötet med människan. Slutsatser och hypoteser dras i omvänd riktning, d.v.s. metoden börjar med empiri (t.ex. en djupintervju eller observation) och slutar i slutsatser, s.k. induktion.<sup>24</sup> Ofta används den kvalitativa metoden för att kommunicera med en respondent på ett djupare plan i syfte att kunna analysera och upptäcka de samband som växer fram. En ostrukturerad intervju används ofta för att få fram respondenternas synpunkter och uppfattningar. Därför kräver den kvalitativa metoden mycket av forskaren, t.ex. att han eller hon kan tolka och förstå informationen och vid behov ändra på upplägget vid genomförandet av undersökningen. Närheten till respondenten gör att objektiviteten går förlorad då respondenten kan påverkas av forskaren, men en medvetenhet om detta minskar den effekten.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Seymour, T.D. 1992

<sup>23</sup> Christensen et al. 2001

<sup>24</sup> Seymour, T.D. 1992

<sup>25</sup> Holme, I. M & Solvang, B. K. 1997

### 2.3.2 Val av angreppssätt

Då avsikten med studien är att studera integrationsprocessen efter ett internationellt företagsförvärv, har en kvalitativ angreppsmetod valts genom intervjuer med olika respondenter. Intresset låg förutom i sökandet efter ”hårda” fakta, även att upptäcka attityder, värderingar och uppfattningar som respondenterna hade om processen. Vidare skulle det vara svårt att försöka förklara en så komplicerad företeelse, vars främsta element är människor och vars förståelse kräver insikt i flera olika socialvetenskapliga discipliner, utifrån siffror och statistiska mätmetoder. Det är möjligt att en bred och kvantitativ ansats kan åskådliggöra mycket som en kvalitativ ansats inte kan, och bevisligen har mycket kvantitativa metoder genomförts vilket illustrerats inom teoriavsnittet.

## 2.4 Datakällor

Beroende på undersökningsproblemet och typen av datamaterial som erfordras för undersökningen, finns ett antal olika sätt att gå till väga för att samla in data. Typen av data som insamlas är avhängig av de resurser som står till förfogande i form av arbetsinsatser. Det finns två huvudsakliga indelningar av data, nämligen primärdata och sekundärdata.<sup>26</sup>

### 2.4.1 Primärdata och sekundärdata

Data som är insamlad för en specifik undersökning och som inte insamlats tidigare kallas primärdata och kan bestå av intervjuer, enkäter eller direkt observation. Fördelarna med den här typen av data är att informationen blir specifikt anpassad för undersökningens syfte och får därmed ökad relevans. Med andra ord fyller den det avsedda behovet. Den största nackdelen är att framtagandet ofta är tidskrävande och kräver betydligt högre kostnader jämfört med insamlingen av sekundärdata.<sup>27</sup>

Sekundärdata är data, som redan insamlats av en annan part i ett annat syfte och som finns tillgängligt för forskaren. Vidare kan sekundärdata delas in i intern respektive extern sekundärdata, där den förstnämnda är information som insamlats inom en organisation eller företag men i ett annat syfte, och den senare, information som finns tillgänglig utanför organisationen. Intern sekundär data kan vara företagets statistiksystem, medan extern data kan bestå av Internetkällor, böcker och tidskrifter. Den främsta fördelen med sekundärdata är den låga kostnaden vid insamlandet jämfört med primärdata.<sup>28</sup> En nackdel med sekundärdata är att den kan vara inaktuell, irrelevant och i värsta fall felaktig. En annan svårighet ligger i att hitta information, som är tillräckligt anpassad för forskarens studie i form av problemformulering. Vidare krävs det en gnutta gott omdöme och kritiskt förhållningssätt till sekundärdata.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Eriksson, L. T & Wiedersheim, P.F. 1997

<sup>27</sup> Lekvall, P & Wahlbin, C. 2001

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Eriksson, L. T & Wiedersheim, P.F 1997



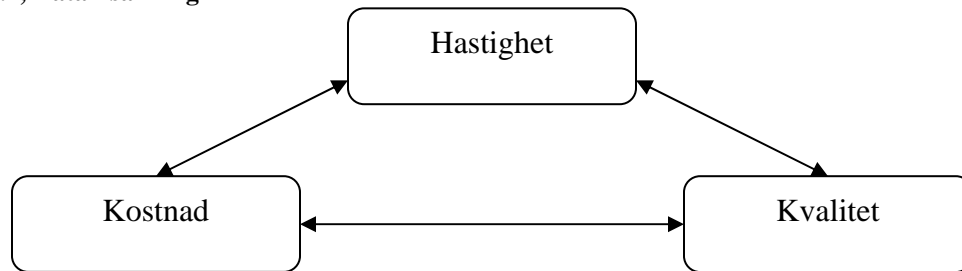
## 2.4.2 Val av datakällor

Studiens resultat bygger på en mix av primär- och sekundärdata. Primärdatan kommer från intervjuer med fyra medarbetare från de båda företagen i fallstudien varav tre i det förvärvande företaget och en från det förvärvade. Sekundärdata består främst av årsredovisningar från det förvärvande företaget. Vidare har sekundärdata inhämtats från böcker och Internet, bl.a. kvartalsrapporter, bokslutskommunikéer och tidningsartiklar angående förvärvet. I syfte att få en så objektiv bild av förvärvet som möjligt har information angående förvärvet inhämtats från flera olika källor.

## 2.5 Datainsamlingsmetoder

Det finns ett antal olika sätt att gå till tillväga för att åstadkomma en bra datainsamlingsmetod, men tre olika variabler, hastighet, kostnad och kvalitet, bör styra valet av metod. Enligt figur 2.1 kan man se att en balansering av variablerna är nödvändigt då de är interrelaterade med varandra. Exempelvis kan hastigheten utökas och kostnaden sänkas, men till priset av mindre kvalitet.

Figur 2.1, Datainsamling



Källa: Eriksson & Wiedersheim, 1997, s. 65

Vid kommunikation utväxlas information mellan forskaren och respondenten med avsikten att få fram attityder, beteende och karakteristika, som är relevanta för undersökningen. Vidare kan han eller hon välja om undersökningen ska vara dold eller öppen. Nackdelen med kommunikationsmetoder är att forskaren kommer nära respondenten och kan påverka dennes svar. Respondenten kan välja att inte lämna ut information eller lämna svar som han eller hon tror kommer att göra forskaren nöjd. I det följande görs en närmare genomgång av den vanligaste kommunikationsmetoden, nämligen personlig intervju.<sup>30</sup>

### 2.5.1 Personlig intervju

I de flesta utredningssammanhang är införskaffandet av data från personliga intervjuer nödvändigt. Datainsamling från intervjuer förekommer i många typer av undersökningar, fallstudier, deltagande observation, och experiment. Det är av yttersta vikt att forskaren

<sup>30</sup> Ibid.

klargör vilken typ av intervju som ska utföras, hur respondenterna ska identifieras och uppmanas delta i studien.<sup>31</sup>

Intervjuer kan skilja sig åt beroende på vilken form, innehåll och syfte de har. Formen på intervjun kan variera utifrån struktureringsgrad, d.v.s. i vilken omfattning intervjun är öppen eller standardiserad. Den öppna intervjun innebär att forskaren ställer en vid fråga som respondenten sedan fritt kan reflektera över och utveckla sina tankar. Den intervjuade beskriver sitt sätt att uppleva ett fenomen och vad han eller hon anser betydelsefullt. Den strukturerade intervjun har i förväg formulerade frågor i förutbestämd ordning och kan i det extrema fallet även ha uppgjorda svar. I sådana fall fungerar intervjun som en "levande" enkät. I den strukturerade intervjun är forskaren intresserad av respondentens uppfattning av i förväg definierade fenomen och begrepp. I detta fall är respondenten bunden av intervjuaren.<sup>32</sup>

Fördelarna med personliga intervjuer är att komplicerade frågeställningar kan tas upp på ett bättre sätt än andra kommunikationsmetoder. Möjligheten finns att nå en djupare förståelse för ett problem, då man har mycket tid till förfogande. Förståelse underlättas mellan parterna dels genom den fysiska närheten med kroppsspråk, men även genom uppvisandet av bilder och modeller som kan tydliggöra resonemang och frågeställningar. Vidare är risken för bortfall lägre än jämförbara metoder. De främsta nackdelarna är de högre kostnaderna, den s.k. intervjuareffekten där intervjuaren påverkar respondenten samt den längre tid som krävs för intervjuerna.<sup>33</sup>

### **2.5.2 Val av datainsamlingsmetod och mätinstrument**

Då valet som sagt föll på en fallstudie med behov av kvalitativ datainsamling, var det naturligt att välja kommunikationsmetoden. Valet av företag och respondenter i Göteborgsområdet minskade kostnaderna och medförde en ökad möjlighet att genomföra personliga intervjuer med respondenter, då detta var att föredra framför andra former, exempelvis telefonintervjuer eller skriftliga enkäter. Motiveringen till att personliga intervjuer genomfördes, var bedömningen att anonymitet försäkrades för respondenterna samtidigt som behovet av dynamik i utfrågningen var av yttersta vikt. En ytterligare fördel var frånvaron av begränsningar avseende frågetekniken i syfte att få fram kvalitativa data från respondenterna. Vidare valdes de två första intervjuerna ut av VD:s sekreterare som ansåg att de här personerna hade mest kunskap om förvärvet. Senare, medan andra intervjun ägde rum, kontaktades ytterligare två personer för ytterligare intervjuer.

Valet av en delvis strukturerad intervju kom sig av att behovet att få svar på alla forskningsfrågor samtidigt som det förelåg ett behov av att få svar på det mesta i intervjuguiden för att täcka studiens undersökningsområde. Respondenterna ombads att vid behov prata mer fritt om det de ansåg vara relevant för att förstå förvärvet. Således har intervjuerna varit av semistrukturerad art, där syftet varit att få fram all möjlig

---

<sup>31</sup> Lundal, U & Skärvad, P.H. 1999

<sup>32</sup> Lantz, A. 1993

<sup>33</sup> Ibid

information som respondenterna ansåg vara av betydelse för att beskriva förvärvet. Vidare har olika delar av intervjuguiden valts ut vid de olika intervjuerna. Exempelvis var intervjun mest inriktad gentemot styrsystem med respondenten som var produktionskontroller.

## 2.6 Utvärdering

Det finns tre olika källor till mätfel vid intervjuer. Dessa är respondent, mätinstrument och intervjuare.<sup>34</sup>

### *Respondent*

Den första typen av fel är om respondenten eller respondenterna inte är representativa för urvalet. Andra källor till mätfel kan vara att respondenten ger medvetet felaktiga svar, gissar eller avger allmänt accepterade åsikter istället för sina personliga uppfattningar. Andra mätfel kan förekomma när respondenter påverkas av att frågor ställs eller framförs på ett ledande sätt. Faktorer såsom trötthet, intervjutid och respondentens intresse kan orsaka mätfel i undersökningar.<sup>35</sup>

### *Instrument*

Oklart språk, fel i frågornas ordningsföljd samt formulering, känsliga eller ledande frågor är några av orsakerna till mätfel i instrumentet. För få eller för många svarsalternativ till frågor kan också vara instrumenteffekt och minskas genom att göra provintervjuer eller rotering i blockfrågor.<sup>36</sup>

### *Intervjuare*

Intervjuaren kan vid personliga intervjuer påverka respondenten genom sitt uppträdande, sin ålder och sitt kön. Andra intervjuareffekter kan uppkomma genom att intervjuaren ställer ledande frågor, ger sin egen tolkning till respondentens oklara svar. Dessutom kan det förekomma att intervjuaren följer efter sina egna urvalskriterier vid valet av respondenter.<sup>37</sup>

### 2.6.1 Studiens mätfel

Genom ett urval av fyra respondenter från olika delar av företaget med erfarenhet av tiden både före och efter förvärvet, har effekten av respondentfel försökt minimeras. Då respondenterna innehade ledande positioner, stor kunskap inom ämnet och blev tillsagda att delge sina personliga erfarenheter, har risken även minskat för felaktiga svar, gissningar eller generella åsikter. Den maximala tid avsatt för intervjuerna var en och en halv timme med påföljden att trötthet troligtvis inte har påverkat alltför mycket. Vidare låg stor fokus vid att göra intervjuguiden så enkel som möjligt utan svåra formuleringar och ledande frågor. Inför och i början av intervjuerna omformulerades en del frågor för att förenkla för respondenterna. Genom teorigenomgång i metodlära samt diskussioner

---

<sup>34</sup> Lekvall, P & Wahlbin, C. 2001

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Ibid

med handledaren, har allt gjorts för att minska risken för att påverka respondenterna under intervjuerna och vid eventuella tolkningsproblem försökt lösa dem direkt. Under intervjuerna användes inte diktafon för att i så liten utsträckning som möjligt påverka respondenterna, både medvetet och undermedvetet. För att få respondenterna till att sjunga ut, garanterades sekretess och anonymitet för både företaget och respondenter. Det är dock tveksamt om respondenterna till fullo sade hela sanningen, då de politiska processerna i samband med förvärv är ett känsligt ämne.

## **2.7 Validitet och reliabilitet**

Validiteten beskriver en mätmetods giltighet, d.v.s. mätinstruments förmåga att mäta det som den avser att mäta. Man kan aldrig bestämma om en mätmetod är valid eller inte.<sup>38</sup> Validiteten är beroende av vad som mäts och om detta är tydligt i frågeställningen.<sup>39</sup> Reliabilitet innebär att mätinstrumentet är tillförlitligt. Hur mätningarna utförs och hur grundlig forskaren är vid bearbetning av informationen avgörs av reliabiliteten. Låg reliabilitet kan bero på ett antal faktorer, såsom interaktion med respondent, distraktioner i intervjumiljön, oklarheter eller svårigheter i mätinstrument och rena slumpfaktorer, t ex. trötthet eller slarvfel av respondenten.<sup>40</sup>

### **2.7.1 Studiens validitet och reliabilitet**

Beträffande validiteten har intervjuerna följt intervjuguiden (se bilaga 1), vilket har resulterat i en relativt hög validitet, då intervjuguiden är utformad med syftet att svara på de delproblem som täcker uppsatsens syfte. Det faktum att fyra personliga intervjuer genomförts har ytterligare bidragit till förhöjd validitet då eventuella missförstånd kunde klaras upp på plats. Det kan diskuteras hur hög validitet som går att utmäta vid personliga intervjuer vid en fallstudie, då det som berättas endast kan ses mot bakgrund av den ”verklighet” som respektive respondent har upplevt. Dessutom är fyra intervjuer i sammanhanget inte tillräckligt för att få en ”helhetsbild” av förvärvet, vilket fått negativ inverkan på validiteten.

Det är svårt att avgöra om några slumpmässiga fel har uppkommit vid intervjuerna, som kan härledas till situationsbundna faktorer såsom kontakten mellan intervjuare och respondent. En passiv roll har försökt hållas för att undvika att styra respondenten och dennes svar förutom då detta har varit nödvändigt. Vidare har möjlighet inte funnits att styra intervjumiljön då intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser. Mestadels bestod dock detta av tyst och avgränsad kontorsmiljö vilket bedöms som positivt. Tidpunkten för intervjuerna bestämdes även den i hög grad av respondenterna. I alla fyra fall utfördes intervjuerna under förmiddagen vilket kan ha förmildrat effekten av trötthet. Då studien har en kvalitativ undersökningsansats där respondenterna inte är av tillräcklig omfattning och syftet inte är att dra generella slutsatser, bedömer jag reliabiliteten i studien som något optimal.

---

<sup>38</sup> Lekvall, P & Wahlbin, C. 2001

<sup>39</sup> Holme, I. M & Solvang, B.K. 1997

<sup>40</sup> Ibid.

## 2.8 Bearbetning, tolkning och reflektion av data

Det insamlade datamaterialet från intervjuerna har bearbetats på olika vis. Vid de personliga intervjuerna skrevs anteckningar ner för att på så vis bättre komma ihåg huvuddragen av intervjuerna. För att undvika eventuella misstag p.g.a. glömska eller oaktsamhet, skrevs materialet ner i pappersform i form av löpande text. Dessutom kontaktades respondenterna via epost efter intervjuerna för att ytterligare besvara en del frågeställningar som inte tydligt uppfattades under intervjuerna. En ytterligare fördel med att skriva ner hela intervjun, är att läsa det som sagts flera gånger. Meningen bakom orden analyserades genom att läsa flera gånger för att nå olika tolkningar av materialet. Mycket av tankegångarna bakom de här metoderna kommer från grundad vetenskapsfilosofisk teori som betonar genomtänkt logik i interaktion med det empiriska datamaterialet och forskningens teoribildning.

”Det är teorin som avgör vad du ser” sade Einstein på sin tid. En viktig del vid analys av empiriskt material är att ställa sig frågan hur empiriskt insamlat datamaterial är utsatt för tolkningar som har sin grund i de språkliga, personella, kulturella och ideologiska referensramar som varje forskare bär med sig. Att reflektera över sina tolkningar är ett nödvändigt inslag i den självkritik som innebär att ställa sin undersökning på prov vad gäller de perspektiv och tolkningar som har gjorts. En klarhet över tolkningens problematik vid forskning ligger till grund för fenomenologin och hermeneutiken som inriktar sig på subjektets (forskarens) upplevelser.<sup>41</sup> Vad gäller tolkning av den här studien har främst valet av teoretisk referensram väglett de tolkningar som har gjorts av datainsamlingen. Den teoretiska referensramen har till stor del rört mänskliga, politiska och kulturella aspekter av organisationer och dess tekniska struktur, vilket har inriktat författarens tankegångar åt dessa faktorer. Det är fullt möjligt att författarens tidigare intresse för dessa ämnen har styrt valet och referensram och senare den tolkning som gjorts.

Den kritiska teorin har medvetenhet om den politisk-ideologiska karaktären på forskning som utgångspunkt. Varje forskning är fall för olika sociala intressen och varje tolkning måste ses mot bakgrund av de teoretiska antaganden som bidrar till att konstruera eller utmana dessa förhållanden.<sup>42</sup> Vad gäller den här studien, har författaren inte haft något direkt ”utmanande intresse”, i den meningen att studien ämnar frigöra människor som arbetar i företag som är involverade i förvärv eller hjälpa ”sluga” företagsledare att etablera dominans. Dess begränsning vad gäller läsarkrets gör att den tämligen inte har någon effekt på rådande politiska samhällsstruktur, vilket i det hänseendet bara är av fördel. Den här studiens inriktning gentemot politik, kultur och ideologi har som mål att på ett realistiskt sätt åskådliggöra de problem som återfinns och inte ”sopa problem under mattan”. Om politik är ett känsligt ämne vid middagsbordet får det inte vara fallet vid studiet av organisationer. Den här undersökningens sociala nytta består i förhoppningen att den ska leda till större medvetenhet hos de befattningshavare som är involverade i förvärv, för att dessa i så stor utsträckning, utifrån de möjligheter som finns, på ett smidigt sätt ska genomföra en integrationsprocess.

---

<sup>41</sup> Alvesson, M & Skoldberg, K (1994)

<sup>42</sup> Ibid

*I det här kapitlet presenteras teorier rörande företagsförvärv och fusioner, nationell kultur, organisationskultur samt styrsystem. Vidare innehåller kapitlet en beskrivning av studiens undersökningsmodell och informationsbehov.*

### **3. TEORETISK REFERENSRAM OCH UNDERSÖKNINGSMODEL**

Den teoretiska genomgången avspeglar författarens inställning på lämplig metod att analysera integrationsprocessen vid ett internationellt företagsförvärv. Detta innebär en helhetssyn som börjar med att se undersökningsfältet från ett större perspektiv, d.v.s. först en beskrivning av huvudtemat av uppsatsen, nämligen företagsförvärv och fusioner ur ett internationellt perspektiv. Därefter kommer en genomgång av kultur på nationell nivå för att fortsätta på organisationell nivå. Därefter behandlas olika teorier om styrsystem samt integration av styrsystem i samband med företagsförvärv.

#### **3.1 Internationella företagsförvärv och fusioner**

##### **3.1.1 Inledning och bakgrund**

Företagsuppköp och fusioner är ingalunda något nytt fenomen. Redan under sent 1800-tal kom den s.k. första vågen som resulterade i oligopolistiska och monopolistiska industrigrupperingar i västvärlden. Den andra vågen, mellan 1916 och 1929 karakteriserades främst av vertikala samgåenden i USA till följd av antitrust-lagarna som motverkade horisontal integration. Den sista (femte) vågen startade och sköljde över världen 1992 och har enligt bedömare inte slutat än. Den främsta orsaken till detta bedöms vara ökad globalisering, informationsekonominns ökande betydelse och avregleringar inom främst tidigare statliga monopol, såsom telekom, energi, bank och försäkring.<sup>43</sup>

Trots att internationella förvärv och samgåenden är en liten del av de totala förvärven och samgåendena, har dessa ökat starkt i omfång under 1990 talet som beskrivs som "the decade of merger mania".<sup>44</sup> Även i relation till utländska direktinvesteringar, vilket uppgår till 60 %, visar att internationella uppköp och fusioner har blivit det största medlet att integrera världens ekonomier. Trots detta är sannolikheten för misslyckanden och tillkortakommanden på lång sikt stora, enligt olika bedömare, mellan 50 och 80 %, beroende på vilken variabel som mäts. Istället för att åstadkomma synergier och skalfördelar, har uppköp och samgåenden en tendens att leda till lägre produktivitet, högre frånvaro, mer strejker, maktkamper, kulturkrockar och förlust av viktiga medarbetare. En ofta nämnd orsak till dessa problem bedöms vara att allt för stor vikt läggs i rationella, ekonomiska och tekniska frågor inför uppköpet och för lite i mänskliga aspekter av integrationsprocessen som startar efter att avtalet är slutfört.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Vaara, E. 2002

<sup>44</sup> Hopkins, H. D. 1999

<sup>45</sup> Cartwright, S & Cooper, C. L. 1996

### 3.1.2 Motiv till förvärv och fusioner

Det finns en mängd olika teoretiska förklaringar inom litteraturen till de motiv som ligger bakom uppköp och samgåenden. Dessa kan sträcka sig alltifrån globala strategiska motiv till uppblåsta egon i företagsledningen. En gemensam utgångspunkt är dock att företagsledning och i viss mån ägare betraktas som de som kan påverka utformningen av motiv och således inriktningen av efterkommande integration. Det är just motiven som till stor del ligger till grund för i vilken mån företagen kommer att integreras senare. Ett av de viktigaste motiven är operationella och finansiella synergifördelar, med vilket menas att de två företagen bättre kan utnyttja sina resurser tillsammans. Dessa kan bestå av dels skalfördelar, d.v.s. lägre enhetskostnad eller ”economies of scope”, som innebär att företagen gemensamt kan utnyttja tillgängliga resurser för bättre produktsortiment och service. Finansiella synergier kan bestå av lägre kapitalkostnad, reducerad risk för konkurs m.m. Inom litteraturen nämns också andra motiv såsom penetreringen av nya marknader och distributionskanaler, större marknadsandelar, politiska motiv hos företagsledningar o.s.v.<sup>46</sup>

När det gäller uppköp och samgåenden över nationella gränser är, förutom möjligheten att expandera på utländska marknader, strategiska motiv en dominant faktor, med vilket menas att ett uppköp leder till en förbättring av ett företags strategiska inriktning.<sup>47</sup> Detta kan ses mot bakgrund av den ökande globala konkurrensen och behovet av konsolidering av kärnkompetens och innovationsförmåga. Ett exempel på ett sådant uppköp är Fords övertagande av Volvo personvagnar. En illustration av de olika motiv, fördelar och utmaningar som uppkommer i transnationella förvärv ges nedan i tabell 3.1, utvecklad av Goschal. Genom samordning av enheter i olika länder ges ett företag större utrymme att förflytta produktion dit kostnaden är lägst, hantera de olika risker som förknippas med förändringar av marknadsefterfrågan och regleringar samt möjlighet att koordinera innovation och lärande från olika kulturer.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Beuch, P. 2004

<sup>47</sup> Hoppkins, H. D. 1999

<sup>48</sup> Ibid.

**Tabell 3.1 Globala konkurrensfördelar**

<b>Sources of competitive advantage</b>			
<i>Strategic objectives</i>	<i>National differences</i>	<i>Scale economies</i>	<i>Scope economies</i>
Achieving efficiency In current operations	Benefiting from differences in factor costs-wages and cost of capital	Expanding and exploiting potential scale economies in each activity	Sharing of investments and costs across products, markets and businesses
Managing risks	Managing different kinds of risks arising from market or policy-induced changes in comparative advantages of different countries	Balancing scale with strategic and operational flexibility	Portfolio diversification of risks and creation of options and side bets
Innovation learning and adaptation	Learning from societal differences in organizational and managerial processes and systems	Benefiting from experien- ce-cost reduction and inno- vation	Shared learning across organizational comp- onents in different pro- ducts, markets or busin.

Källa: Hoppkins, H. D (1999), s. 217

### 3.1.3 Integration vid förvärv och fusioner

Forskare inom området konstaterar att det krävs koordinerad integration av system, människor och kulturer för ett framgångsrikt uppköp eller samgående och att ett grundläggande villkor för detta är att alla tre faktorer har en framträdande roll i integrationsprocessen. Uppköp och samgåenden är ingalunda enkla tillställningar. Gancel et. al jämför det med att sammanfoga två tidigare krigande arméer (med egna procedurer, system normer och värderingar) för att slåss mot en ny gemensam fiende. Total integration, är enligt dem, en omöjlighet och inte önskvärd. Detta skulle leda till en resursoptimering inom företaget men samtidigt ett förlorande av den marknadsoptimering härledd från den autonomi som också är nödvändig. Frågan som företagsledare bör ställa sig är vad som kan och bör integreras och i vilken utsträckning. Frågan är alltså mer av kvalitativ karaktär. Integration bör också ses mot bakgrund av en operationell sida (system, procedurer, rutiner) och en kulturell (mänsklig, social).<sup>49</sup>

Integration ur ett processperspektiv är utgångspunkten i Galpin & Herndons analys av det kronologiska förloppet vid ett uppköp eller samgående. Utgångspunkten är att från ett formulerat strategiskt innehåll, lokalisera lämpliga marknader och företag, utreda dessa (due dilligence), förhandla och till sist integrera. Svårigheter eller risker i integrationen är faktorer såsom tidsåtgång, kostnader, störning i den operativa verksamheten samt uppfattningar hos anställda, aktieägare och andra intressenter. Med hjälp av mjuka variabler såsom gott ledarskap, bra kommunikation samt insikt i hur samspelet mellan ledning och anställda fungerar, hur kommunikationssystemet fungerar samt ekonomisystemens natur är faktorer som är av viktig betydelse. Sammanfattningsvis finns det grundläggande antagandet att framgångsrik adekvat integration är möjlig att planera och genomföra genom bra planering och framförhållning.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Gancel et.al. 2002

<sup>50</sup> Galpin, T. J. & Herndon, M. 2000



### **3.1.4 Kulturen, människan och politikens roll vid förvärv och fusioner**

Som tidigare har nämnts, är kulturkrockar och svårigheter att integrera människor, en av mycket frekvent återkommande orsakerna till problem vid uppköp och samgåenden. Samtidigt är begreppets komplexitet och användningen av kultur som syndabock bland både praktiker och akademiker gjort det mycket svårt att göra några generella teoretiska antaganden om kulturens inverkan vid samgåenden, förutom det att det har en effekt. I vilken mån och hur, är ett område för debatt och fortsatt undersökning. Här nedan kommer att presenteras några bidrag.

#### ***3.1.4.1 Akulturering***

Den grundläggande tesen hos akultureringsförespråkare såsom Berry och Nahvandi & Malezadeh är att integration är ett av flera möjliga akultureringsformer som kan uppkomma efter ett uppköp. Beroende på en del variabler såsom hur det uppköpta företaget upplever det uppköpande företaget, hur villigt det uppköpta företaget är att bevara sin kultur samt typen av uppköp kommer att avgöra huruvida resultatet blir integration, assimilering, separering och dekulturering (se figur 3.1 på nästa sida). Integration innebär i detta sammanhang att de två företagen lever sida vid sida med sin kultur bevarad intakt. Detta sker genom att det uppköpande företaget accepterar att det uppköpta företaget bevarar sin kultur (värderingar, grundläggande antaganden, åsikter, processer och system) men ingår i det uppköpande företagens struktur. Assimilering innebär att det uppköpta företaget ”ger upp” sin kultur och accepterar det uppköpande företagens kultur. Separering, som kommer till stånd då det uppköpande företagens kultur inte anses som attraktiv, innebär ett oberoende och bevarande av den egna kulturen. Slutligen har vi dekulturering som kommer till stånd då det uppköpta företaget förlorar sin kultur samtidigt som det inte assimileras med det uppköpande företaget.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Nahvandi, A & Malekzadeh, A. R. 1988

**Figur 3.1 Akulturering**

		How much do members of the acquired firm value preservation of their own culture?	
		Very much	Not at all
Perception of the attractiveness of the acquirer	Very attractive	Integration	Assimilation
	Not at all attractive	Separation	Deculturation

Source: Malekzadeh and Nahavandi (1988: 83).

Figure 1: The Acquired Firm's Preferred Adaptation Process

		Culture: Degree of Multiculturalism	
		Multicultural	Unicultural
Diversification Strategy: Degree of Relatedness of Firms	Related	Integration	Assimilation
	Unrelated	Separation	Deculturation

Source: Malekzadeh and Nahavandi (1988: 84).

Figure 2: The Acquiring Firm's Preferred Adaptation Process

Källa: Gertsen et al. 1998, s. 23

Författarna påpekar dock att den viktigaste faktorn bakom en framgångsrik akulturering är att parterna kommer överens i förväg om vilken typ och implementering av akulturering de vill ha i stånd. Detta kommer då att minska akulturativ stress och motstånd och göra samgåendet smidigare.

### **3.1.4.2 Inverkan av nationell kultur**

Tesen att nationell kultur i samband med företagsuppköp och fusioner ytterligare skulle förstärka den redan företagsorienterade "kulturkrocken", testas av Larsson och Risberg i deras studie av 62 inhemska och gränsöverskridande företagsförvärv. De variabler som mäts är graden av akulturering (här definieras detta som utvecklingen av gemensamma tolkningar som underlättar samarbete mellan företagen), motstånd från medarbetare och synergirealisation (bl.a. reducerad enhetskostnad). I motsats till förväntningar, blev resultatet att gränsöverskridande uppköp med stora kulturskillnader ledde till den högsta graden av akulturering. Vad gäller graden av motstånd från medarbetare, var den viktigaste faktorn i sammanhanget skillnader i företagskulturen och inte nationell kultur. Realiserandet av synergier, avslutningsvis, var högre i gränsöverskridande uppköp oavsett graden av skillnader i företagskultur. Dessa, också enligt författarna något kontraintuitiva resultat, förklaras av att gränsöverskridande förvärv leder till en högre medvetenhet om kulturella skillnader. Detta avspeglas senare under integrationsprocessen

i mer konsistent information och bättre kommunikation mellan parter och mellan ledare och ledda vilket i sin tur leder till minskad osäkerhet och tvetydighet.<sup>52</sup>

En annan slutsats angående kulturskillnaders inverkan på integrationssvårigheter i samband med gränsöverskridande uppköp, ges av Forstmann som i likhet med Larsson och Risberg använder sig av kvantitativa metoder, för att prova hypotesen att problem vid integrationen inom specificerade områden kan härledas till kulturella skillnader inom samma område. Forstmann kommer till slutsatsen att det finns en statistiskt signifikant korrelation mellan upplevda kulturella problemområden och integrationsprocessen vid förvärvet. Vidare menar han att kulturella skillnader kan mätas innan uppköpet och eventuella strategier användas för att antingen anpassa strategi till kulturella skillnader, anpassa kulturerna till strategin eller avstå att förändra vare sig strategi eller kulturer.<sup>53</sup>

### ***3.1.4.3 Human-resource perspektiv***

Då mycket av problemen vid integrationsprocesser i samband med företagsuppköp och fusioner kan härledas till mänskliga aspekter och dåligt samspel mellan människa och maskin (system), är det av yttersta vikt att även använda sig av ett human resource-perspektiv. Stora omstöpningar och förändringar av organisationer leder ofrånkomligen till ökad osäkerhet, tvetydighet, oro, ånger, stress då både ledare och medarbetare fruktar för sina jobb och framtida försörjning. En konsekvens av detta är ofta ökad frustration och misstänksamhet, minskat engagemang, ökad frånvaro, maktkamper mellan människor och grupperingar inom det nya företaget. Detta leder i slutändan till sämre produktivitet och finansiellt resultat. Det hela kan liknas vid ett krig, som tar fram de värsta sidorna hos människor då medvetenheten finns om att uppköp och fusioner ofta leder till omstruktureringar, personaluppsägningar och kostnadsbesparingar. Här gäller det att överleva, att vara smart, "the survival of the fittest" är det som gäller. Den politiska metaforen kan i sammanhanget ge en tydligare bild när det gäller att beskriva sådana händelser.<sup>54</sup>

En marginell del av forskare försöker illustrera fenomenet uppköp och fusioner utifrån ett berättande och diskursivt (narratives) tema där förståelse utgår från det som kan härledas av samtalet med människor inom organisationen. Här betonas den roll som olika diskurser eller samtalstema har i den sociala konstruktionen av förvärv och fusioner. Genom nedbrytning av dessa diskurser kan en gemensam "historia" konstrueras där vissa idéer legitimeras och naturaliseras. Den verklighet eller mening som socialt skapas, förhandlas fram mellan olika intressenter. Skapandet av mening går hand i hand med etablering av makt och därmed kan politiska aspekter inte undgås. Här betraktas mediebevakningen vara av väsentlig betydelse i skapandet av dessa meningar. Diskurserna kan ha olika teman som fokuserar på enskilda element, exempelvis rationellt (som betonar framgång utifrån ett ledningsperspektiv), kulturellt, nationellt eller funktionellt.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Larsson, R & Risberg, A. 1997

<sup>53</sup> Gertsen et al. 1998

<sup>54</sup> Buono, A. F & Bowditch, J. L. 2003

<sup>55</sup> Söderberg, A-M & Vaara, E. 2003

Den svåra och konstant återkommande frågan om ur vilket perspektiv integration bör studeras är ett grundläggande tema också i Kleppstöns resonemang kring företagsförvärv och efterföljande problematik. Författaren ser kultur som en symbolisk social interaktion mellan medlemmarna i en grupp som ständigt återskapas, omformuleras genom "samtalet" medlemmarna emellan. Genom att betona processer istället för struktur som utgångspunkt för att förklara företagskultur, ansluter sig författaren till det tolkande paradigmet inom vetenskapsfilosofin. Synsättet är att organisationer och företag är kulturer till skillnad från det funktionalistiska synsättet att de "har" kulturer, med implikationen att organisationen eller företaget existerar därför att individerna på kollektiv nivå delar de föreställningar som skapar organisationen. Föreställningarna skapar existensen. Organisationen (kulturen) kan inte existera oberoende av dessa föreställningar.<sup>56</sup>

Det finns kritik mot synsättet att det är kulturkrockar och skillnaden i företagens kulturer som den huvudsakliga orsaken till integrationsproblem vid företagsförvärv och fusioner. Andra förklaringsfaktorer kan vara den brist på identitet och sammanhållning som individer upplever vid stora förändringar. Individer kategoriserar sin identitet i en grupp (företag) och när gruppen assimileras eller förändras till följd av samgående med en annan grupp, förstärks dessa kategoriseringar och konflikter uppstår. Samtidigt rubbas självbilden och bilden av kollektivet vilket leder till ångest, motstånd, motivationsproblem och samarbetssvårigheter. Kleppstöns resonemang leder till en viktig slutsats, nämligen att problemen vid uppköp och sammanslagningar kan härledas till psykologiska aspekter hos individer och grupper och mindre med någon specifik företagskultur i bemärkelsen värderingar och normer. Kleppstöns resonemang är i mina ögon väldigt intressant då det kan förklara andra företeelser såsom varför det i en nation med likartad kultur under vissa villkor kan leda till inbördeskrig och separation, exempelvis forna Jugoslavien och Libanon (som dock fortfarande består som ett land).<sup>57</sup>

### **3.2 Kultur på nationell nivå**

I det förra kapitlet fördes en kort diskussion kring kulturens påverkan för utfallet av internationella företagsförvärv och fusioner. I de nästkommande två kapitlen kommer en närmare kartläggning göras av både nationell kultur organisationell kultur för att djupare förstå vad dessa begrepp innebär samt vad de har för betydelse i samband med internationella förvärv och fusioner.

Begreppet kultur har fascinerat en mängd forskare från ett flertal discipliner och forskningsområden inom sociologi, antropologi, ekonomi och åberopas frekvent i internationell managementlitteratur. Åsikterna går isär vad gäller definition av begreppet samt de olika metoder som används för att studera fenomenet i organisationer. Nedan kommer en del definitioner och tolkningar från välkända forskare.

---

<sup>56</sup> Kleppstö, S. 1993

<sup>57</sup> Ibid

### 3.2.1 Kultur- definitioner, begrepp och samband

Vad innebär då begreppet kultur? Varför är detta potentiellt intressant och viktigt i samband med företagsförvärv? Forskare som Hofstede använder begreppet ”mental programmering” som analogi, vilket för tankarna till bilden av mänskligheten som en programmerbar maskin med förutbestämt beteendemönster.<sup>58</sup> Detta återspeglar synen på kulturen som ett system skapande tvångsmässigt beteende sett ur ett större populationsperspektiv. Är kultur en förslavare av den fria viljan på kollektiv nivå? Den franske filosofen Michel Foucault såg själen som kroppens fängelse och hans landsman Descartes undrade just om inte hans medmänniskor var automater. Kan kulturens kraft och inverkan vara så stark också i vår globaliserade värld och vara en förklaring till misslyckade multinationella övertaganden?

Edgar. H Scheins teoretiska resonemang, som vi senare kommer att återkomma till, utgår från synen på företagskultur som en föränderlig mekanism som ledare genom medvetenhet kan skapa, förändra och förstöra. Inbäddat i detta resonemang finns ett antagande om individens frihet inom ledarskapet och dess ansvar i skapandet av ”bra företagskultur”. Detta är således ett positivt och optimistiskt förhållningssätt i motsats till Hofstedes slutsatser om kultur som en stel och trögrörlig variabel. Men å andra sidan är utgångspunkten för Hofstedes analys på makronivå till skillnad från Scheins som är på företagsnivå. Kultur på företagsnivå är inte lika stark och djup som den på makronivå.<sup>59</sup> Han definierar vidare kultur som:

*”a set of basic assumptions – shared solutions to universal problems of external adaptation (how to survive) and internal integration (how to stay together) – which have evolved over time and are handed down from one generation to the next”<sup>60</sup>*

Med tiden har dessa ”grundläggande värderingar” blivit tagna för givna, allteftersom gruppen blir medveten om att dess överlevnad fortskrider. Kulturens överlevnad ses som direkt relaterad till dessa värderingar, som senare utvecklas till ideologier, religion etc.

En annan tolkning av begreppet gör den ofta i internationell managementlitteratur citerade Clifford Geertz, som ser kulturen som ett spindelnät av mening som en grupp av människor (samhälle) har vävt in sig själv i och vars syfte är att tolka sina erfarenheter och vägleda deras beteende. Studier av slagsmål på Bali och andra ritualer i dagligt liv kan förklara vilken mening som tillskrivs det som sker på ytan och hur man kan tolka olika kulturer utifrån deras underliggande premisser om exempelvis betydelsen av status, personliga relationer, lojalitet och hur kulturen handskas med känslor.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Hofstede, G. 1991

<sup>59</sup> Schein, E.H. 1992

<sup>60</sup> Ibid. s. 23

<sup>61</sup> Geertz, C. 1973

### 3.2.2 Makrokulturens inverkan på företag och organisationer

Sambandet mellan makrokultur och organisationskultur/företagskultur kan återfinnas i de olika managementteorier som har sitt ursprung i skilda delar av världen. Bara uttrycket ”management” (manage = klara av) är kulturellt betingat då det avspeglar den västerländska och i synnerhet den amerikanska värderingen att allting är möjligt att påverka och kontrollera.<sup>62</sup> Ett exempel är Maslows behovsteori om självförverkligande som det högsta behovet hos individen, måste ses som resultatet av författarens sociala och kulturella bakgrund (amerikansk individualism). Ovanstående resonemang om de grundläggande värderingarna om den mänskliga naturen och dess behov har en markant effekt på organisationsstruktur, synen på företag och belöningsystem i skilda kulturer. I amerikanska och nordvästeuropeiska länder ses organisationen (grek. organon= instrument) som ett redskap som ska fylla en funktion i de olika individernas självintresse. Anställningar sker i eget intresse och dessa är juridiska i sin karaktär.<sup>63</sup> Belöningsystem kan bestå av monetära medel eller befordringar..

### 3.2.3 Hofstede

Geert Hofstede, som tidigare har nämnts, är något av en pionjär och legend inom forskningen av kulturens inverkan på företag och organisationer. I sin klassiska studie på 1960-talet lät han undersöka IBM:s dotterbolag i olika delar av världen för att få fram ett index över de olika kulturdimensionerna maktjäms, individualism-kollektivism, maskulinitet och osäkerhetsundvikande. Han använde sig av en kvantitativ metod med tusentals enkäter tillsammans med intervjuer som tillsammans ledde fram till stora skillnader mellan länderna. Ett av de viktigaste inslaget i undersökningen var att han lyckades få bort skillnader i företagskultur som förklarande faktor till skillnader i resultat mellan länderna. Samtidigt är de värderingar som IBM-anställda har i de olika länderna representativa för en liten del av befolkningen, mestadels utbildad medelklass i urban miljö.<sup>64</sup>

En slutsats som kunde dras från studien, efter det att de olika dimensionerna förenas med varandra, är typen av organisationer som är statistiskt sannolika. Sverige hamnar i likhet med USA till de länder vars organisationer benämns ”villige market” vilka karakteriseras av liten maktjäms samt lågt osäkerhetsundvikande (se figur 3.2 på nästa sida).

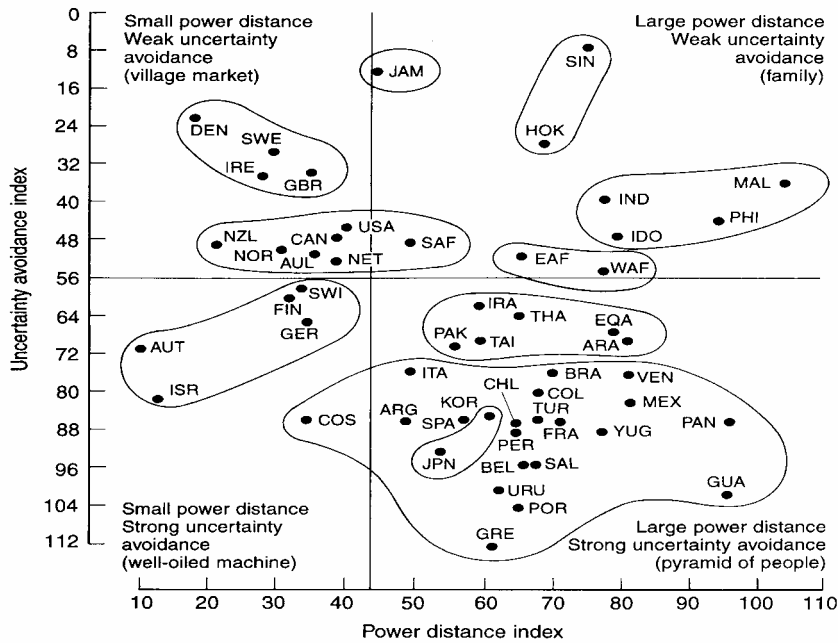
---

<sup>62</sup> Schneider & Barsoux, 1997

<sup>63</sup> Trompenars, F & Hampden-Turner, C. 1997

<sup>64</sup> Hofstede, G. 1991

**Figur 3.2 Hofstedes kombination av maktjäms och osäkerhetsundvikande**



Källa: Hofstede, G. 1990. s. 32

Med bakgrund av syftet med kulturstudier i termer av generaliserbar-kontextspecifik är Alvesson kritisk mot Hofstedes angreppsmetod och beskriver den som en tunn beskrivning, baserad på frågeformulär och kvantitativa metoder. Då framförallt principen av att generalisera över kulturgränser, i det här fallet nationella gränser. Bl.a. framlägger han etnografiska bevis på att begrepp såsom maktjäms är missledande när det gäller jämförelser mellan olika kulturer. Frågan går tillbaka till olika uppfattningar om kulturstudier som relevanta för enbart en kontextspecifik situation eller om det är möjligt att skapa generaliserbara lagar utifrån studiet av flertal kulturer.<sup>65</sup>

### 3.2.4 Trompenaars & Hampden-Turner

I likhet med Hofstede använder sig Trompenaars & Hampden-Turner av liknande dimensioner för att karakterisera de olika nationella kulturerna, i det här fallet universalism-particularism, individualism-kollektivism (eng communitarianism), affektiva-neutrala (benägenheten för att visa känslor), specifika-diffusa, hur status tillskrivs, tidsorientering (dåtid, nutid, framtid) och relation till naturen (kontrollerande-passiv). Till skillnad från Hofstede indexerar dock inte författarna dessa dimensioner. Den viktigaste ingrediensen i Trompenaars & Hampden-Turnes resonemang, och detta till skillnad mot Hofstede, är att de olika kulturdimensionerna inte ses som motsatspar utan kan förenas. Detta är något som varje kultur gör i olika mängd och nivåer och enligt författarna bör en framgångsrik kultur/organisation ha förmågan att kombinera de olika extremerna i dimensionerna. Detta är den stora skillnaden mellan de slutsatser som

<sup>65</sup> Alvesson, M. 1998

återfinns hos Trompenaars och Hofstede som istället indexerar de olika dimensionerna som varandras motsatspar. Båda författarnas metod är dock i grunden kvantitativ.<sup>66</sup>

### 3.2.5 En jämförelse mellan svensk och amerikansk managementkultur

Inom managementlitteraturen beskrivs svensk företagskultur och managementkultur ofta som konsensusdriven och konfliktundvikande, vilket resulterar i långa beslutsprocesser. När väl ett beslut dock är fattat, är implementeringsprocessen dock snabb och effektiv. Vidare är svensk managementstil ofta orienterad utefter den anställdes behov där det krävs förankring hos alla inblandade parter, vilket kommer till uttryck i hög decentralisering, ”empowering” vilket innebär att ansvar och beslutsmakt förflyttas längre ner i organisationen, hög samarbetsförmåga och förmåga att arbeta i team. Ibland karakteriseras den här konsensusorienteringen som byråkratisk och kollektivistisk (även kommunistisk) av andra nationaliteter, där avvikande individualism inte tolereras. Sammanfattningsvis är åsikterna delade om den svenska ledningsstilen är mer jämlik och demokratisk eller om den är ett uttryck för den finkänslighet (trampa inte på folks självbild) som är nödvändig och djupt rotad i den svenska folksjälen (jantelagen). Hur som helst, är synpunkter från många medarbetare en bra utgångspunkt vid beslutsfattande och kan möjligtvis vara en faktor bakom många svenska företags framgångar.<sup>67</sup>

Ett element som kännetecknar amerikansk företagskultur är fokuseringen på framtiden med konsekvensen att nutid och dåtid får mindre betydelse. Stor vikt läggs på effektivitet, tid och praktiskt resultat. Organisationsstrukturen är i jämförelse med Sverige mer formell och tydligare identifierad och utvecklad. Kulturen är uppgiftsorienterad och chefer ser frågeställningar och problem som möjligheter. Amerikanska chefer föredrar individuellt och oberoende beslutsfattande, är tuffa och är inte benägna att visa känslor. Dock är de mer expressiva och utåtriktade än svenska chefer. Beslutsfattandet är vidare kortsiktigt orienterat där framstår som mer viktigt att besluta snabbt och bestämt än att investera tid och resurser i att skaffa fram bakgrundsinformation och fatta det mest kvalitativa beslutet. Ett problem som karakteriserar amerikanskt företagande, och som benämns av Hofstede som individualism, är synen på företaget som ett instrument för deras egna syften vilket kommer till uttryck i hög omsättning på chefer.<sup>68</sup>

### 3.3 Organisationskultur

Det fanns en tid då organisationskultur<sup>69</sup> som forskningsområde var relativt okänt, och få förunnat, mestadels inom socialvetenskapen. Under 1980-talet ökade intresset för området inom företagsvärlden i.o.m. Peter och Watermans uppmärksammade bok ”På jakt efter mästerskapet” (In search of excellence) som beskrev ett kausalt samband mellan starka företagskulturer och framgångsrika amerikanska företag.<sup>70</sup> Sedan dess har jakten inletts på att hitta den rätta, starka kulturen och lösa problemen. Dilemmat är dock, att

---

<sup>66</sup> Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 1997

<sup>67</sup> Söderberg, A.M & Vaara, E. 2003

<sup>68</sup> Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. 1993

<sup>69</sup> Organisationskultur och företagskultur betraktas inom litteraturen som likvärdiga begrepp

<sup>70</sup> Peters, T. & Waterman, R. 1982



forskarna inte vet vad det är de söker, vilket kan förklaras av de många definitioner och tolkningar av begreppet organisationskultur som återfinns inom litteraturen. Vidare finns, som en följd av de teoretiska meningsskiljaktigheterna, olika modeller för hur det praktiskt bör gå tillväga för att studera organisationskultur. För att komplicera saken ytterligare existerar det ett gap mellan definitionerna och operationerna på "fältet", d.v.s. det man studerar är inte det man definierade från början. Sammanfattningsvis kan det påstås att det föreligger olika paradig (grundläggande vetenskaplig syn) och vetenskapliga discipliner som ligger till grund för de olika tolkningarna av begreppet vilket nedan kommer att förklaras närmare.

### 3.3.1 Definitioner av organisationskultur

En titt på nedanstående definitioner av organisationskultur kommer att avslöja enorma variationer. Inte ens inom antropologin finns någon gemensam uppfattning om vad termen innebär men kan variera alltifrån värderingar och ideologier, regler och normer, kollektivt omedvetande, beteendemönster, idéer och kognitiva element, symboler och meningar o.s.v.<sup>71</sup>

Ett av de enklaste och materiellt betonade definitionerna på organisationskultur som brukar användas i samband med socialisering av nya medlemmar är "Hur vi gör saker och ting här". Närmare bestämt kan det vara:

*"..among these we can find jokes, coffee breaks, how people are dressed, how they behave at the corporation's Christmas party, how they sit at meetings, how they get fired (the rite of getting fired), what stories are present.."*<sup>72</sup>

Här kommer ett annat exempel från Smirchic:

*"organizations exist as systems of meaning that are shared to various degrees. A sense of common, taken for granted ideas, beliefs and meanings that are necessary for continuing organized activity. This makes interaction possible without constant confusion or intense interpretation and re-interpretation of meanings"*<sup>73</sup>

Ovanstående citat innehåller ett viktigt inslag, nämligen uppfattningen om organisationskultur som något en grupp delar. Det har även ett subjektivt inslag, i form av kognitiva element såsom idéer, åsikter och mening.

### 3.3.2 Perspektiv på organisationskultur, "the culture wars"

Benämningen "the culture wars" har kommit att ge uttryck för de meningsskiljaktigheter som finns inom forskarvärlden. De mängder av definitioner och syn på organisationskultur som förekommer har sin grund i skilda vetenskapliga discipliner. En klar skiljelinje, som finns i de flesta sociala men även andra vetenskaper, är mellan

---

<sup>71</sup> Alvesson, M. 1993

<sup>72</sup> Czarniawska-Jorge, B. 1992. s. 18

<sup>73</sup> Smirchic, L. 1985. s. 5

objektivism/positivism och subjektivism. I det förra fallet existerar världen oberoende av iakttagaren och idéer och begrepp såsom organisation och kultur kan analyseras med hjälp av induktion och deduktion. Följaktligen betraktas kultur som något organisationen *har*. Subjektivism innebär att världen inte existerar oberoende av iakttagaren, utan kategoriseras och filtreras av iakttagarens predisposition. Kultur är vidare något som organisationen *är*.<sup>74</sup>

Ovanstående resonemang kan förtydligas av indelningen av kultur som en kritisk variabel eller kultur som en rotmetafor. Som en kritisk variabel ses organisationskulturen i likhet med andra variabler (organisationsstruktur, strategi, teknologi, affärskoncept) som ett medel för att uppnå vissa mål, exempelvis lojalitet, produktivitet och service gentemot kunder. Utmaningen ligger i att från ledningens sida utforma en passande kultur och att emellanåt förändra den i önskad riktning. Kultur som en rotmetafor innebär att organisationen och dess bitar ses ur ett kulturellt perspektiv, d.v.s. organisationen betraktas utifrån expressiva, idémässiga och symboliska aspekter. Organisationens "verklighet" konstrueras av människorna och reproduceras av nätverk av symboler och meningar som människor delar och gör kollektivt agerande möjligt. Objektiva entiteter, såsom omsättning, antalet anställda, kunder och produkter betyder någonting endast om en kulturell mening tillförs dem. Försvaren av detta synsätt tonar ned möjligheterna för ledning att "mixa" med kulturen.<sup>75</sup>

Ett hjälpmedel till förståelsen av organisationskultur samt en förklaring till de olika meningsskiljaktigheter som finns, är användandet av metaforer. Alvesson beskriver hur kultur kan användas som metafor för att beskriva organisationen ur ett visst perspektiv, ett av de bättre enligt honom. Samtidigt kan organisationskultur likaså analyseras utifrån andra metaforer såsom utbytesregulator, kompass, social sammanhållare, känsloregulator, blindgångare m.m.<sup>76</sup>

### **3.3.3. Några forskares teoretiska bidrag**

Nedan kommer ett kort sammandrag från några forskare inom det teoretiska fältet organisationskultur för att närmare förstå de skiljelinjer som karakteriserar området.

#### **3.3.3.1 *Martin***

Den omfattande litteraturen inom organisationskultur kan, enligt Martin, delas in i tre teoretiska perspektiv på kultur, där de olika författarna medvetet eller omedvetet har antagit ett perspektiv. Det första, integrationsperspektivet, är det vanligaste bland forskningen där det existerar en gemensam tolkning av kulturella manifestationer och där det råder konsensus mellan medlemmarna. Osäkerhet och ambivalens exkluderas i sammanhanget som något okulturellt. Det andra, differentieringsperspektivet utgår från att kulturella manifestationer har olika tolkningar och meningar. Inkonsistens råder inom organisationen mellan olika subkulturer. Inom dessa subkulturer råder dock konsistens i

---

<sup>74</sup> Martin, J. 2002

<sup>75</sup> Alvesson, M. 1998

<sup>76</sup> Ibid.

”en ö av inkonsistens”. Det tredje perspektivet, fragmentiseringsperspektivet, ser kulturen som varken gemensam eller differentierad och har ambivalens som kännetecken. Konsensus ses som situationsbunden och övergående.

Martin gör ingen hemlighet av att hon metodologiskt och teoretiskt föredrar en kombination av alla dessa perspektiv samtidigt för att få en adekvat förståelse av organisationskultur. Det tre perspektiven kompletterar varandra, där det ena undgår något, tar det andra fram det. Exempelvis är integrationsperspektivet ösande för ambivalens, medan differentieringsperspektivet och fragmentiseringsperspektivet är ösande för det gemensamma som karakteriserar kultur.<sup>77</sup>

### ***3.3.3.2 Hofstede och Peters & Waterman***

”Vurmen för företagskultur” är ett citat som myntats av Hofstede för att beskriva den modetrend inom företagskultur som uppstod på 1980-talet. Han är själv av uppfattningen att organisationskulturer mest handlar om sedvänjor och inte om värderingar som socialiseras in på ett tidigare stadium inom familj och skola. Företagsledarnas värderingar blir arbetsplatsens sedvänjor (practices).<sup>78</sup> Bakgrunden till intresset för företagskultur i 1980-talets USA ligger till viss del i den framgång som japanska företag upplevde och många ställde sig frågan om inte den japanska företagskulturen med dess lojala medarbetare skulle imiteras. Peters & Waterman upptäckte att de mest framgångsrika amerikanska företagen såsom IBM, HP och McDonalds redan hade en ”stark” kultur med myter, symboler, historier och legender som reflekterade och förstärkte ledningens värderingar. Utifrån detta dras slutsatsen att vägen till mästare för amerikanska företag låg i att ledningen, som ”cultural heroes”, formade rätt värderingar hos medarbetare istället för byråkrati och regler. Några år efter publiceringen hamnade de hårt hyllade amerikanska företagen i ekonomiska svårigheter vilket motbevisade mycket av teserna i boken.<sup>79</sup>

### ***3.3.3.3 Schein***

Det grundläggande resonemanget hos Schein är betydelsen av djup metodik för att förstå en organisations företagskultur, d.v.s. en forskare bör i likhet med psykologiska metoder, gräva sig in och upptäcka grundläggande antaganden som kanske inte ”patienten” ens är medveten om. Kulturstudier påbörjas med iakttagandet av viktiga på ytan synliga artefakter såsom historier, anekdoter, arkitektur, ritualer, riter o.s.v. för att sedan fortsätta med en beskrivning av medvetna värderingar och normer som kan artikuleras på ett medvetet plan hos individerna för att slutligen komma fram till underliggande antaganden som orkestrerar de övriga nivåerna av kulturen. Ett exempel på ett sådant underliggande antagande är om kulturen betraktar individerna som pålitliga och kapabla att ta ansvar eller om företagets bästa är kortsiktigt eller långsiktigt inriktat.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Martin, J. 2002

<sup>78</sup> Hofstede, G. 1991

<sup>79</sup> Peters, T & Waterman, R. 1982

<sup>80</sup> Schein, E.H. 1992

Scheins metod för att klarlägga detta åstadkoms genom att studera och kommunicera på nära håll med de anställda i företaget. Genom detta kan det påvisas hur stark kulturen är genom konvergensen hos individerna vad gäller de underliggande antagandena.<sup>81</sup> En av svårigheterna med ett sådant angreppssätt kommer fram då det föreligger subkulturer inom ett företag samt då det råder olika tolkningar av exempelvis artefakter. Scheins betoning på betydelsen av grundläggande antaganden om relationer, miljö, verklighet och sanning, människa, mänsklig aktivitet o.s.v. och dess betydelse för händelser i och omkring organisationen har fått kritik av bl.a. Alvestam. Förklaringar till händelser, exempelvis oförmåga hos ett företag att byta från sofistikerade till osofistikerade kunder behöver inte förklaras med grundläggande antaganden om vilken kundkrets som är verklig, utan av bristande social förmåga att förändra inriktning.<sup>82</sup>

### 3.4 Styrssystem

Vid integrationsprocesser har tidigare nämnts problem avseende social ordning (maktkamper), ackompanjerat av stress, ångest och oro. Utifrån detta kan det tilläggas att detta element av social ordning förstärks av (eller möjligtvis är ett resultat) problemet med icke ännu etablerade styrssystem som är nödvändigt för att skapa gemensamma procedurer, tankesystem, kunskap och mening varifrån en ny social ordning kan etableras och legitimeras med dess nya maktkonstellationer. Detta är i hög grad väsentligt ju mer integration som eftersträvas. I avsaknad av den kunskap och information som styrssystem levererar saknas även den grund för legitimering av kontroll som är nödvändig för fortsatt smidig verksamhet. Nedan kommer det att redogöras för några teoretiska bidrag som behandlar övergripande teorier om styrsystems roll vid företagsuppköp och fusioner, dess koppling till företagskultur och nationella preferenser för styrssystem. Men först lite definitioner.

Styrssystem, ekonomisystem, ekonomistyrning eller engelskans "Management Accounting", "Management Control", "Management Control Systems (MCS)" eller "Management Accounting and Control Systems (MACS)" har alla en liknande innebörd men skiljer sig en del. De svenska benämningarna fokuserar på ekonomisk styrning gällande all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar. En modernare version är avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.<sup>83</sup> Den engelska terminologin behandlar begreppet bredare och använder ordet kontroll (ett ord som är förbjudet i Sverige) och avser all form av styrning av individer för att upprätta vissa mål för verksamheten. Ett bra exempel är följande från Macintosh :

*"management accounting systems are only part, albeit usually a very important part, of the entire spectrum of control mechanism used to motivate, monitor, measure, and sanction the actions of managers and employees in the organizations. So to fully*

---

<sup>81</sup> Ibid

<sup>82</sup> Alvesson, M. 1998

<sup>83</sup> Ax et.al. 2002

*understand the working of control mechanisms used by organizations, it is necessary to see them in relation to the entire array of control mechanisms used by organizations”<sup>84</sup>*

Han nämner exempelvis karismatiskt ledarskap och företagskultur som ett möjligt styrmedel. Fortsättningsvis kommer inriktningen att vara på begreppets breda karaktär såsom ”styrssystem” eller engelskans ”Management Control Systems”. Ekonomisystem och andra tekniska system och procedurer ser jag, i likhet med Macintosh, som en del av den totala styrmekanismen.

### 3.4.1 Övergripande teorier kring styrssystem

Då författaren är av åsikten att ett företags styrssystem inte kan ses oberoende av ett helhetsperspektiv som inbegriper ett samhällligt perspektiv, kommer nedan att presenteras några intressanta teorier angående orsakerna till skillnader i styrssystem mellan företag och mellan länder. En sådan översikt och genomgång kan ses av figur 3.3 nedan.

**Figur 3.3 Teorier kring styrssystem**

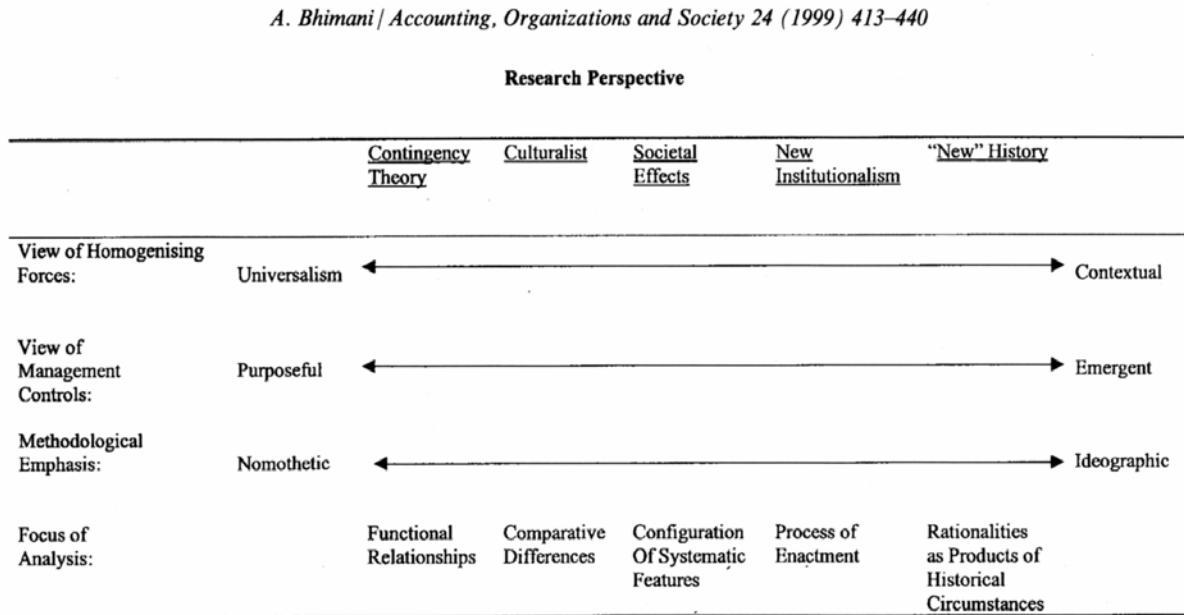


Fig. 1. Differentiating features of alternative research perspectives.

Källa: Bhimani, A (1999), s. 416

Den s.k. contingency-teorin förespråkar en lagbunden och deterministisk syn på hur organisationsstruktur och styrssystem skapas och omvandlas. Olika variabler, såsom teknologi, omvärldsfaktorer, storlek på företaget, beroende av andra organisationer o.s.v.

<sup>84</sup> Macintosh, N. B. 1994. s. 4

ger villkoren som bestämmer formen för ett lämpligt styrsystem. Förespråkarna för teorin prognostiserar konvergens mellan länders styrsystem i.o.m. ökad industrialisering och globalisering. Kultur som förklarande element elimineras. Detta står (naturligt nog) i kontrast till kulturteoretikerna som förklarar skillnader mellan länder beroende på kulturskillnader. De flesta av dessa studiers teoretiska bidrag härstammar från resultat av undersökningar gjorda med kvantitativa metoder där kulturdimensioner jämförs mellan länder, vilket är en tunn beskrivning av kultur. Resten av teorierna, "social effects", "new institutionalism" och "new history" har alla gemensamt att de utgår från att utformningen av organisationer och därmed styrsystem är resultatet av större sociala, transnationella och politiska system.<sup>85</sup>

"New institutionalism" och "New history" förtjänar ett par ord. Nyinstitutionalismen är tveksam till styrsystem baserade på teknisk-rationella argument och motiv, och ser dem istället från utgångspunkt utifrån vilken roll de spelar som ceremonier, ritualer och symboler, reflekterande större sociala formationer och förändringar. Organisationen ses här som "fångad" av det större sociala systemet, där det måste innehålla och reproducera de förväntningar som finns.<sup>86</sup> "New History", med Foucault som ledstjärna, ser samhället som ett resultat av historiska transformationer där koncept om vad som är sant och rätt implicit ligger inbyggda i det mänskliga psyket, vilket begränsar dess tankeförmåga, tal, känslor och handlingar i syfte att kontrollera dess anatomi.<sup>87</sup> För att förstå styrsystemets utformning, är det nödvändigt att undersöka "osynliga sanningar", inbyggda i det undermedvetna, som skapar en självkontrollerande mekanism inom individen. Styrsystem kommer som ett resultat av detta att hålla sig inom ramen för den predisposition av kontroll som individen redan har internaliserat. Styrsystemets funktion blir således att legitimera individens självkontroll.<sup>88</sup>

### 3.4.2 Styrsystem, kultur och strategi

Som tidigare nämnts, kan kultur vara ett av flera styrmedel. Baliga & Jeager har utvecklat fyra typer av kontrollmekanismer beroende på om det är utfall eller beteende samt om typen av kontroll är byråkratisk eller kulturell, se. figur 3.4 nedan. Vid fallet då beteende ska styras är manualer metoden vid formaliserad kontroll medan delad ledningsfilosofi är metoden vid kulturell kontroll. När utfallet ska styras är formella resultatrapporter metoden då kontrollen är formaliserad medan delade normer upprätthålls då kontrollen är kulturell.<sup>89</sup> Ovanstående resonemang ligger i linje med Jones fjärde studie (vilket vi kommer att återkomma till), där förändringar av styrsystem är ett medel i att socialisera och förändra företagskulturen och styrningsfilosofin i de uppköpta företagen.<sup>90</sup>

---

<sup>85</sup> Bhimani, A. 1999

<sup>86</sup> Som en illustration på detta resonemang kan det nämnas att en individ som varje dag tittar på A-ekonomi kommer att förvänta sig en viss form av "accepterad" styrning (ekonomisk) även på sitt företag.

<sup>87</sup> Bhimani, A. 1999

<sup>88</sup> Czarniawska, B.

<sup>89</sup> Baliga, B. R & Jeager, A. M. 1984

<sup>90</sup> Jones, C. S, 1992

**Figur 3.4 Byråkratiska och kulturella kontrollmekanismer**

<b>OBJECT OF CONTROL</b>	<b>TYPE OF CONTROL</b>	
	<i>Pure bureaucratic-formalized</i>	<i>Pure cultural control</i>
<i>Output</i>	Formal performance reports	Shared norms of performance
<i>Behaviour</i>	Company manuals	Shared philosophy of management

Källa: Baliga, B. R & Jeager A. M (1984), s. 28

Sambandet mellan strategi och styrsystem är utgångspunkten för Nilssons studie av uppköp mellan två svenska företag. Han skiljer mellan två typer av funktioner som styrsystemen har efter ett uppköp, nämligen som ett medel för den strategiska inriktningen (corporate strategy) hos det uppköpande företaget vilket kan skilja sig från den operativa och affärsmässiga inriktningen os det uppköpta företaget (corporate strategy, vilket kan vara differentiering eller kostnadsledarskap). Utifrån det uppköpande företagens perspektiv, krävs en ökad integration av styrsystemen i syfte att ta till vara på potentiella synergier. Utifrån det uppköpta företagens perspektiv, krävs att styrsystemen ligger i linje med lokala och operationella behov. Den eventuella obalansen som kan uppstå vid integrationen kan, enligt Nilsson, lösas genom kompromiss, där en gemensam begreppsapparat och begriplig kommunikation mellan de två enheterna upprätthålls.<sup>91</sup>

### 3.4.3 Några bidrag kring styrsystemens roll vid företagsförvärv och fusioner

Styrsystemens funktion vid företagsuppköp och fusioner spelar en viktig roll, men har inte varit föremål för nämnvärd forskning. Jones betraktas som pionjär på området med sina fyra studier från 1985 till 1992, av vilka den andra inriktade sig på att beskriva och förklara integrationsprocessen av styrsystem de två första åren, i det här fallet Management Accounting Systems (i fortsättningen MAS), utifrån contingency-variabler såsom konkurrens, teknologi, företagsstorlek, företagens målsättning, managementfilosofi och kultur. De beroende variablerna som studerades var budgetering, planering, administrativ styrning, operativ styrning och investerings-styrning. Jones kom fram till slutsatsen att de nya styrsystemen som installerades i de uppköpta företagen mer var resultatet av politiska processer baserade på ideologi än någon av contingency-variablerna. Att anta att det är möjligt att överföra det uppköpande företagens MAS till det uppköpta var också felaktigt men dock hade MAS en viktigare funktion efter ett uppköp eller övertagande. Det uppköpande företagen hade en tendens att byta ut ledningen i det uppköpta företaget och ökade frekvensen i rapporterigar efter uppköpet.<sup>92</sup>

<sup>91</sup> Nilsson, F. 1997

<sup>92</sup> Jones, C. S 1985b

En jämförande studie av en fusion mellan två lika starka finländska företag, är utgångspunkten för Granlunds studie som, utifrån Jones resultat, vidareutvecklar vilka orsaker är till att förändringar i det uppköpta företags MAS leder i viss riktning samt varför det inte finns någon förtroende för det uppköpta företags MAS. Granlund intresserar sig också för vilken roll MAS integrationen spelar i den kulturella integrationen. Utvecklingen av MAS tog en annan tur i den här undersökningen då en controller från det uppköpta företaget ensam innehade ansvaret att bygga upp ett nytt styrsystem, och det gjorde han två år efter fusionen där han tog lite av varje företags MAS.<sup>93</sup>

Vidare fann Granlund fyra faktorer som spelade en viktig roll i integrationsprocessen; måltvetydighet, oavsiktliga konsekvenser, kulturella konflikter samt dominanta individer. En slutsats som dras är att om det hade skapats ett adekvat MAS-system från början som båda parter hade kunnat acceptera, hade mycket av problemen med att integrera kulturerna och operationerna kunnat undvikas.<sup>94</sup> Mycket av resultaten från studien skiljer sig från Jones p.g.a. sammanslagningen av likvärdiga parter, vilket kan tolkas som om maktfaktorn har en stor roll vid utvecklingen av nya MAS. Några likheter är betydelsen av dominanta individers inverkan på utvecklingen av MAS samt omförflyttning av det uppköpta företags ledning.

Roberts fallstudie över ett brittiskt övertagande, visar tydligt hur det går till när det förvärvande företaget ”kör över” det förvärvda företaget. I likhet med Jones och Granlund byts ledningen i det uppköpta företaget ut till förmån för det uppköpande. Dominanta individer leder utvecklingen av MAS mot den dominerande kontrollfilosofin och användningen av konferenser syftar till att sprida nya procedurer och strategier. I det här fallet låter ledningen det uppköpta företaget ha kvar sitt gamla MAS, men begränsar utrymmet för autonomi vad gäller investeringsbeslut. Rädsla för rationaliseringar medför också att det uppköpta företaget installerar nya kostnadskalkyleringssystem.<sup>95</sup>

### 3.5 Undersökningsmodell

Med hjälp av den teoretiska referensramen har det givits en inblick i olika aspekter av internationella förvärv och fusioner, nationell kultur, företagskultur och styrsystem samt hur dessa interrelaterar med varandra under specifika omständigheter. Kartläggningen av de olika teoretiska bidragen har givit en bra grund för uppsatsens kunskapsbehov och tjänat som hjälpmedel för konstruerandet av en passande undersökningmodell med vars hjälp problemställningarna i inledningen av uppsatsen kan åskådliggöras på ett tydligare sätt. Figur 3.5 nedan sammanfattar uppsatsens undersökningsområde samt de element som är involverade i processen samt hur dessa interagerar med varandra.

Som kärnan i undersökningsmodellen (cirkeln) finns integrationsprocessen, varvid det förvärvade företaget genomgår en förändringsprocess i syfte att tillfredsställa det uppköpande företags mål med förvärvet. Den här förändringsprocessen kan beskrivas

---

<sup>93</sup> Granlund, M. 2003

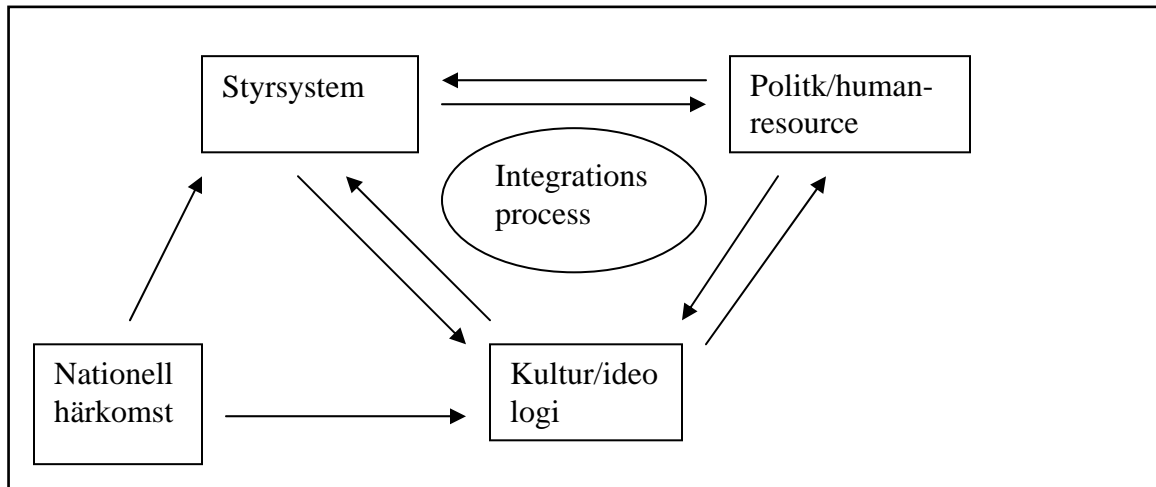
<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Roberts, J. 1990



utifrån tre perspektiv (de tre rutorna runt cirkeln), nämligen styrsystemsperspektivet, det kulturella/ideologiska perspektivet samt det politiska/human resource perspektivet. Pilarna mellan dessa rutor illustrerar den inbördes relation mellan dessa perspektiv, och ämnar åskådliggöra de delproblem som uppställdes i inledningen av uppsatsen. Som sista entitet finns nationell härkomst men denna har lokaliserats utanför integrationsprocessen

**Figur 3.5, undersökningsmodell**



Det styrmässiga perspektivet beskriver integrationsprocessen utifrån förändringar i styrsystem i form av verktyg, procedurer, rutiner och processer som ämnar styra företaget och dess anställda i riktning mot förutbestämda mål. Den här aspekten fokuserar på styrningsprocesser såsom budgetering, prestationsmätning, uppföljning, incitamentsstruktur, rapporteringsstruktur, produktkalkylering o.s.v. Det politiska/human resource perspektivet syftar till att beskriva människan bakom integrationen, och fokuserar här på individers upplevelser, deras reaktioner vid integrationen, samt de olika politiska processer som syftar till att etablera ordning och dominans i samband med förvärv. Det kulturella/ideologiska perspektivet förklarar integrationsprocessen utifrån förändringar i företagskultur, ledningsfilosofi och härskande ideologi och fokuserar här på antaganden, värderingar, normer, verklighetsuppfattning och "viktighetsuppfattning".

Pilen från styrsystemet till politik/human resource illustrerar frågeställningen kring hur styrsystemet, i form av leverantör av information och ordnade procedurer som efterlyds, ger legitimitet åt den sociala ordningen. Den motgående pilen syftar till att förklara hur det politiska systemet ligger till grund för preferens av styrsystem genom exempelvis ansvarsfördelning och etablering av rapporteringsskyldighet. Vem görs ansvarig för vem? Pilen från styrsystemet till kultur/ideologi ämnar förklara kopplingen till hur en viss form av utformning av styrsystem påverkar skapandet av tolkning och mening (tjock beskrivning av kultur) samt företagskultur. Den motgående pilen beskriver utfallet då företagskultur eller ledningsfilosofi används som styrmedel utöver det formella styrsystemet. Slutligen, åskådliggör pilarna mellan kultur/ideologi och politik/human resource relationen till hur politiska processer är involverade i kulturens och ideologins roll att etablera makt och ordning.

Entiteten nationell härkomst har rollen som joker, då dess relation med styrsystem och kultur/ideologi är oklart och dess betydelse är svår att bedöma. Anledningen till att det inte finns någon pil till politik/human resource är bedömningen att den mänskliga och politiska aspekten av företagsförvärv är någorlunda universell.

### **3.6 Informationsbehov och valt tillvägagångssätt**

Utifrån undersökningsmodell och delproblem föreligger ett informationsbehov vars funktion är att fungera som hjälpmedel för att koppla problemformulering och undersökningsmodell till det praktiska tillvägagångssättet vid insamlingen av data. Analysen av de tre perspektiven vad gäller integrationsprocessen kommer att tillhandahållas med hjälp av intervjuguiden (se bilaga 1) som kommer att ta upp väsentliga delar av det styrmässiga, politiska och kulturella perspektivet där förhoppningarna är att respondenterna, garanterade sekretess, kan tala fritt om deras upplevelser av processen. Majoriteten av tankegångarna bakom frågeställningarna bygger på Jones, Granlunds och Roberts slutsatser i deras studier av förvärv och fusioner. Analysen av styrsystemet planeras att ske dels genom intervjuerna samt intern information från företaget.

*Detta kapitel inleds med en presentation av respondenter och de två involverade företagen i förvärvet samt tillhörande bakgrundsinformation. Vidare följer en redovisning av uppsatsens resultat och analys avseende delproblemen politik/human resource, kultur/ideologi och styrsystem.*

## **4. RESULTAT OCH ANALYS**

### **4.1 Presentation av respondenter**

Nedan kommer en kort presentation av de respondenter som medverkade i intervjuerna. Om dessa kan sägas att de har en gedigen erfarenhet av att jobba i sina respektive företag samt innehar ledande positioner. Två av respondenterna var vid förvärvet med i ledningsgruppen i Formosa (det förvärvande bolaget) och är det fortfarande. De flyttade efter förvärvet till USA för att medverka i integrationsprocessen. En respondent är amerikan och var anställd på Sibona (det förvärvda bolaget) och var vid tiden för intervjun på tillfälligt besök i Sverige.

Respondent 1. Produktionscontroller  
Respondent 2. Marknadsdirektör  
Respondent 3. Vice direktör för informationsteknologi  
Respondent 4. Internrevisor

### **4.2 Presentation av företagen**

Företaget Formosa<sup>96</sup>, som är det förvärvande bolaget i fallstudien, är en världsledande tillverkare inom sin bransch med en total omsättning på nästan 4 miljarder kronor och c:a 1500 anställda. Huvudkontoret finns i Sverige samt i ett annat europeiskt land. Företaget är sedan länge internationaliserat och har verksamhet såsom produktion och försäljningsorganisationer i nästan 30 länder världen över. Marknaden för dess produkter är fortfarande omogen, under stark tillväxt och uppgick under 2004 till nära 100 miljarder kronor, varav den produktkategori där företaget är verksamt i omfattar 10 miljarder kronor. Det mesta av försäljningen sker i Europa som står för nära hälften av omsättningen. Nästa stora marknad är Nordamerika som står för 34 % av marknaden och bedöms som den marknad som har störst tillväxtpotential. Även i Asien och Japan är företaget största aktör. Företaget är vidare överlägset dominant på världsmarknaden med en andel på nära 36 %, långt mer än tvåan som innehar 24 % av marknaden.<sup>97</sup>

Företaget Sibona<sup>98</sup>, vilket är det förvärvade bolaget i fallstudien, var amerikanskt och vid tiden inför förvärvet ett väldigt framgångsrikt företag med årlig försäljningstillväxt på 22 %.<sup>99</sup> Sibona var c:a hälften så stort som Formosa ( 500 miljoner i omsättning) men mer vinstgivande på den amerikanska marknaden. Företaget var den störste konkurrenten till

---

<sup>96</sup> P.g.a. sekretess kommer företaget att ha pseudonymen Formosa. I fortsättningen kommer viktiga fakta att undanhållas som möjligtvis kan avslöja vilket företag det är.

<sup>97</sup> Formosas årsredovisning 2004

<sup>98</sup> Även Sibona är pseudonym för det förvärvade bolaget

<sup>99</sup> Formosas delårsrapport vid förvärvet

Formosa på den amerikanska marknaden och var dominant aktör på den nordamerikanska marknaden medan den internationella närvaron var dåligt utvecklad, endast 40 % av den totala omsättningen. Företaget hade ingen betydande verksamhet utomlands, vare sig produktion eller försäljningsbolag vid tiden före förvärvet utan förlitade sig helt på distributörer.<sup>100</sup> Detta är å andra sidan förståeligt, med tanke på den stora amerikanska marknaden.

### 4.3 Bakgrund till förvärvet

Under sommaren det året förvärvet genomfördes, offentliggjordes förvärvet under villkor av ett godkännande från den amerikanska konkurrensmyndigheten, vilket ledde till skapandet av ett nybildat bolag i USA där de två tidigare konkurrenterna skulle sammanföras. Formosa ”stod länge och stampade” på den amerikanska marknaden, mycket p.g.a. en ”felaktig organisation” samt inte en ”lyckosam säljorganisation” som en respondent uttryckte det. De amerikanska konkurrenterna hade vissa fördelar av att operera på hemmaplan som inte Formosa hade, bl.a. bättre relationer och möjligheter att nå ut till kund. Genom förvärvet av Sibona bedömdes det finnas stora fördelar av att komma förbi dessa begränsningar, vilket också senare infriades. Genom förvärvet, tog Formosa över Sibonas marknadsdominans på den viktiga nordamerikanska marknaden och blev ännu mer dominant än vad Sibona tidigare var. Genom förvärvet ökade också Formosa sin världsmarknadsandel från 27 till 40 %, vilket innebar att närmaste konkurrent bara var hälften så stor.<sup>101</sup> Det bör nämnas i sammanhanget att en konkurrent i USA lämnade in en ansökan till federala antitrustmyndigheter i syfte att stoppa förvärvet, med motiveringen att det nya företaget skulle ha en alltför dominerande ställning. Försöket misslyckades dock och förvärvet genomfördes som planerat.<sup>102</sup>

Efter förvärvet stod företagsledningen i Formosa inför uppgiften att integrera de två tidigare konkurrenterna och realisera synergier genom omstrukturering av respektive företags verksamheter, samtidigt som en hög lanseringstakt av nya produkter och fortsatt försäljningstillväxt skulle upprätthållas. Enligt Sibonas årsredovisning för året efter förvärvet, visade siffror för resultatet på att dessa förväntningar hade infriats. Synergivinster bedömdes till c:a 100 miljoner kronor årligen och möjliggjordes under efterföljande år till stor del med hjälp av kostnadsbesparingar, rationaliseringar och effektiviseringar. Förvärvet var således framgångsrikt både ur ett strategiskt och ekonomiskt perspektiv.

### 4.4 Allmän information

De främsta orsakerna till uppköpet var som ovan sagts ekonomiska och strategiska. De ekonomiska bestod till stor del av synergivinster inom administration, försäljning, produktion och produktutveckling. Formosas huvudkontor i USA lades ned tillsammans med ett av Sibonas kontor. En stor del av administrationen förflyttades till ett centralt huvudkontor för det nybildade dotterbolaget. Vidare existerade potentiella synergier

---

<sup>100</sup> Internrevisor

<sup>101</sup> Formosas årsredovisning året efter förvärvet

<sup>102</sup> Marknadsdirektör

också inom inköp och logistik genom en större möjlighet till prispress på inköpsvaror samt global koordinering av logistik.<sup>103</sup> Samordnad försäljning på de marknader som Formosa och Sibona var representerade på gav ytterligare besparingar. En detalj som är värd att nämnas i sammanhanget är att det en tid inför uppköpet från Sibonas sida lanserades ett nytt produktkoncept med en hel del utvecklingskostnader i bagaget, som fick ett mycket positivt mottagande av kunder. Mycket av det framtida värdet för det nya konceptet skulle tillföras Formosa.<sup>104</sup>

De strategiska skälen till förvärvet bestod av en ökad marknadsdominans samt möjlighet till ökad försäljning genom utnyttjande av bättre distributionskanaler och lönsamhet på den amerikanska marknaden. Vidare fanns möjlighet till förbättrad produktkomplettering både i USA och på världsmarknaden. Slutligen var en ännu starkare ställning som världsledande aktör på marknaden en viktig strategisk målsättning.

Det fanns en tydlig strategi vid förvärvet från Formosas sida, där det ingick fyra månaders evaluering av lämplig kandidat till förvärv. Inom ledningsgruppen utsågs en grupp som skulle planera och utföra integrationen av de båda företagen. Det fanns även en avsiktsfull strategi för extern och intern kommunikation samt en tidsplan på ett år för att integrera företagen. En ytterligare avsikt var att inte förändra Sibonas strategi då den sågs som framgångsrik<sup>105</sup>.

Enligt merparten av respondenterna genomfördes inga större förändringar av företaget i dess sätt att fungera. Det fanns en stor medvetenhet om att vara noga med att ta tillvara på och överföra marknads- och försäljningskunskaperna från Sibona samt överföra den produktionsteknik där Formosa var mer framgångsrikt. Formosa var ett forskningsfokuserat företag medan Sibona var marknads- och försäljningsorienterat och tillsammans bedömdes de komplettera varandra på ett bra sätt, framförallt i USA. En av de större förändringarna som infördes var att alla avtal som Sibona hade med europeiska distributörer sades upp för att dra nytta av synergier inom distribution och försäljning.<sup>106</sup>

#### **4.5 Politik/Human resource**

Den politiska processen i samband med förvärvet och efterföljande integration bedömdes hanteras på ett bra och smidigt sätt, och är en viktig anledning till att förvärvet sedermera kom att benämnas som framgångsrikt.<sup>107</sup> Två ledande personer inom Sibona, styrelseordföranden och tillika koncernchefen samt ytterligare en styrelsemedlem (delägare i det investmentbolag som var huvudägare till Sibona) invaldes under samma år in i den nya styrelsen för Formosa. Den före styrelseordföranden blev också vice styrelseordförande för det nybildade bolaget i USA. Den nya styrelsen hos Formosa bestod då av åtta personer exklusive arbetstagarrepresentanter vilket innebär att Sibonas två ledande personer fick 25 % av totala platser. Detta kan ses som ett resultat av att 95 %

---

<sup>103</sup> Formosas delårsrapport för året vid förvärvet

<sup>104</sup> Internrevisor

<sup>105</sup> Marknadsdirektör

<sup>106</sup> Ibid

<sup>107</sup> Ibid

av köpeskillingen bestod av emissioner av nya Formosaaktier, vilket ledde till att 19 % av Formosas aktier efter förvärvet ägdes av Sibonas tidigare aktieägare. En viktig anledning till att den här omorganiseringen genomfördes var att Formosa önskade ha kvar viktiga medarbetare samtidigt som det fanns en önskan att behålla kontroll och lojalitet i samband med integrationen.<sup>108</sup>

Det skedde även en överföring av ledande befattningshavare mellan de två kontinenterna där höga positioner inom det nybildade bolaget erbjöds de amerikanska medarbetarna samtidigt som två svenskar åkte över till USA en tid under övertagandet. Den ene var en produktionscontroller från en stad där Formosa hade sin tillverkning (respondent 1), som fick ansvar för två fabriker i USA och den andre var en affärsutvecklingsdirektör (respondent 2). Det skedde med andra ord inte den massiva överföringen av ledande personer från det uppköpande företags sida i syfte att etablera kontroll. Vad detta beror kan i sin tur diskuteras. Kanske behövdes inte den typen av metoder för att etablera ordning i det här fallet, eftersom Formosa gav plats åt ledande befattningshavare från Sibona i det nybildade företaget och kunde via dessa personer få kontroll på verksamheten. Dessa var en tidigare vice direktör med ansvar för försäljning och marknadsföring som sedermera blev chef för marknadsbolagen i Europa, Australien och Asien. Ytterligare en amerikan blev VD för det nybildade företaget i USA. Dessa två blev också inlemmade i den nya ledningsgruppen för Formosa.<sup>109</sup> Det välkända uttrycket ”man får så mycket som man ger” verkar ha tagits i praktiskt bruk i det här fallet.

Det fanns en tydlig avsikt från både Sibona och Formosas ledning att sälja in förvärvet för Sibonas personal. Man kallade det i USA för ”merger” eller ”äktenskap” istället för förvärv vilket det faktiskt var. Det är alltid svårt att förklara för medarbetare varför man blir förvärvad och tvingas gå igenom de problem som detta medför. Den här stämningen av osäkerhet och oförståelse förstärktes av att Formosa i USA var en mindre konkurrent till Sibona. ”Varför ska vi bli uppköpta av en liten sparv?” undrade man. Genom att ge två platser i styrelsen, föra över duktiga försäljningsdirektörer in i den nya makteliten (detta kan ses som både en rationell metod men även symbolisk d.v.s. visa för medarbetarna att det finns möjligheter till avancemang även i det nya företaget), lyckades man till stor del bromsa det motstånd som oftast förekommer vid förvärv. Rättare sagt lyckades man hålla motståndet på en rimlig och kontrollerad nivå. Enligt respondent 4 tog Formosa över Sibonas koncept i USA och förblev försäljningsorienterat. Detta tyder på att man i så stor utsträckning som möjligt ville ha kvar det gamla Sibona, eller i alla fall bilden av det.

Efter uppköpet och omorganisationen gick förändringarna långsamt, med hög grad av ambivalens och osäkerhet rådande. Alla medarbetare på Sibona kände till sex månader innan uppköpet att någonting var i görningen, men endast några personer i ledande ställning visste om vad som exakt skulle ske. En månad innan förvärvet uttalades det officiellt inom Sibona att företaget skulle bli förvärvat och atmosfären hos chefer på mellannivå var tyngd och ambivalent då man visste vad som oftast väntade vid förvärv och sammanslagningar i USA. Detta tog sig till uttryck i högre grad av ångest, oro och en

---

<sup>108</sup> Formosas årsredovisning året efter förvärvet

<sup>109</sup> Internrevisor

högre tendens till att göra sig själv märkvärdig och viktig och alliera sig med ledande personer i marknads- och försäljningsavdelningen då det var där som de mäktigaste personerna fanns i Sibona. Men oron var till stor del obefogad då väldigt få fick lämna företaget. Femtio personer i Chicago valde att inte följa med till Californien, mest p.g.a. familjeskäl. Enligt respondent 4 kan man säga att dessa personer ändå hade fått lämna företaget då så många inte hade fått plats i Kalifornien ändå. De fem som följde med var singlar, väldigt unga och hade höga positioner inom försäljning och IT. Oron för minskad lojalitet efter uppköpet ledde till att anställda i USA fick extra incitament för att stanna kvar under övergången och integrationen.<sup>110</sup>

#### 4.6 Interrelationen mellan Politik/Human resource och Styrssystem

Övertagandet och förändringar i styrssystem var enligt respondent 4 inte dominant, då man ville ta tillvara på Sibonas kultur och inte "störa verksamheten". Det är dock tveksamt om det går att förlita sig på om detta också var åsikten som medarbetare i Sibona delade.<sup>111</sup> Något som dock är säkert är de förändringarna som infördes vad gäller rapporteringsstruktur efter förvärvet. Avdelningar i USA fick rapportera till det svenska huvudkontoret, vilket kan ses som den mest flagranta delen av politikens inflytande över styrsystemet. Då kontroll inte skedde genom en massiv överflyttning av personal, skedde den istället genom förflyttning av ansvar och rapporteringsskyldighet till huvudkontoret i Sverige. De rådande maktrelationerna inom Sibona kan i mångt och mycket sägas varit kvar efter förvärvet med den skillnaden att en ny nivå av ledare lades till genom förflyttning av rapporteringsskyldighet. Dessa nya ledare var dock en kontinent därifrån. Vilka nya maktkonstellationer som skapades inom det nybildade bolaget kunde respondenterna inte besvara.

En möjlig förklaring till ovanstående kan vara att förvärvet inte åtföljdes av de massiva förändringar i det förvärvade företaget som ibland förekommer vid dominanta förvärv. En konsekvens av detta var relativt sätt mindre motstånd och mindre behov av social kontroll i form av pålitliga människor från Formosa. Om detta räckte för att på ett framgångsrikt sätt styra det nya dotterbolaget i rätt riktning är svårt att avgöra. På basis av årsredovisning samt intervjuer kan det utläsas att integrationen i det här avseendet var lyckosam men frågan är om detta på rak arm går att avgöra då det saknas något att relatera till. Dessutom används årsredovisningar i marknadsföringssyfte för att införa viktiga intressenter legitimera viktiga beslut som har fattats under året. Därmed bör de betraktas med ett uppmärksammat öga, speciellt då det rör sig om fenomen som inte objektivt kan bevisas.

Något som dock kan konstateras som ett tecken på bristande kontroll är det faktum att Formosa tvingades göra en ny årsredovisning för året efter förvärvet.<sup>112</sup> Det var bl.a. lagerredovisningen som visade snedvridna tal och en ny balansräkning fick redovisas med lägre resultat som följd. Misstaget visade att den interna ekonomiska styrningen inte hade fungerat tillräckligt. Det var dock gamla "synder" som inte hade fixats till efter

---

<sup>110</sup> Vice direktör för informationsteknologi

<sup>111</sup> Formosas årsredovisning året efter förvärvet

<sup>112</sup> Bilaga till årsredovisningen året efter förvärvet

förvärvet. Om detta berodde på för lite ”svensk” personal i USA kunde inte respondenterna uttala sig om.<sup>113</sup>

#### 4.7 Styrssystem

Det viktigaste styrmedlet som användes i samband med integrationen och detta på ett framgångsrikt sätt, var installeringen av SAP-R3 system vilket kostade c:a 100 miljoner kronor. Detta för att integrera den amerikanska verksamheten i samma system som användes inom Formosa. Ett år efter förvärvet var de båda organisationernas distributions- och IT-system fullt integrerade utan att processen lett till några verksamhetsstörningar.<sup>114</sup> Investeringens summa tyder på att ledningen för Formosa såg det som väldigt viktigt att få ekonomisk kontroll och en bra överblick över det förvärvade bolaget.

Budgetprocessen och dess uppföljning var en av de större förändringar i styrningsmekanismer som genomfördes under integrationsfasen och här var det Formosas praxis som överfördes till Sibona. Främst var det nedflyttningen av budgetansvar till managementnivå som infördes till skillnad från Sibonas tidigare system där VD ensam hade budgetansvar. VD och ledande befattningshavare hade dock andra målsättningar som fungerade som styrmedel. Samtidigt infördes en striktare kontroll vad gäller åttlydnaden av budgetmål, där en 10-procentig avvikelse medförde projektstörning eller stopp och i värsta fall ifrågasättande av personens kompetens.<sup>115</sup>

Uppföljningen vad gäller budget och andra mål var efter förvärvet mer strukturerad, detaljerad och styrd. Sibona hade tillämpat en mer informell metod där befattningshavare hade enskilda samtal med VD vad gäller evalueringen av uppställda mål. Metoden var mer av social karaktär. Dessa möten mellan manager och VD inträffade relativt sällan, c:a två gånger per år. Efter förvärvet blev uppföljningen mer frekvent, uppstyrd och kontrollerad i form av hårdare sanktionering vid bristande uppfyllande av ekonomiska mål och budget. Dessutom krävdes mer detaljerade motiveringar samt logiska förklaringar till avvikande beteende. Vidare var det inte längre enskilda samtal med VD utan sammanträden där alla ledande befattningshavare deltog. VD hade vid dessa samtal sin ekonomichef som viktigaste medhjälpare och stöd vid evaluering av medarbetare, vilket visar att styrningen utvecklades till att baseras på basis av siffror. De här mötena karakteriserades vidare av konsensus och diskussion inom gruppen.<sup>116</sup>

De olika objekt och nyckeltal som var föremål för budgetering efter förvärvet var försäljningsmål, lönsamhetsmål, bruttomarginaler, lageromsättning, kapacitetsmål och processutveckling. Detta i stark kontrast till Sibonas tidigare incitamentsstruktur som mest inriktade sig på försäljningsmål. Detta kan tolkas som en mer detaljerad och kontrollerad styrning gentemot uppfyllande av lönsamhets- och effektivitetsmål. Dock är det inte sagt att försäljningsmål inte var betydande även efter förvärvet.

---

<sup>113</sup> Internrevisor

<sup>114</sup> Produktionskontroller

<sup>115</sup> Vice direktör för informationsteknologi

<sup>116</sup> Ibid



Produktkalkyleringen kom att bli mer detaljerad och finjusterad i syfte att få en bättre överblick på totala kostnader för olika produkter. Detta tedde sig som en naturlig fortsättning på överföring av produktionsprocess och produktionsteknologi, där Formosas tidigare teknologi ansågs vara bättre än Sibonas. Med detta kom en mer finfördelad produktkalkyl, som baserad på maskinbearbetning, lön, rengöring, ytbehandling, förpackning, avskrivning m.m. kunde avslöja kostnader på ett djupare plan. Dessa produktkalkyler användes som bas för prissättning, effektivitetsmätt, investeringsunderlag samt förändring av femårsstrategier. Produktkalkyleringen kom således att bli en konsekvens av gemensamma produktionsprocesser.<sup>117</sup>

Belöningsystem kan i mångt och mycket beskrivas ha förändrats i båda riktningar. Från Sibona överfördes systemet med en större rörlig del av lönen medan det från Formosa överfördes en förändring i omfattningen och strukturen av belöningsystemen. Det är dock tveksamt om utvecklingen på detta område är ett resultat av förvärvet eller den generella trenden internationellt och i Sverige där lönen baseras på en större rörlig del. Fler befattningshavare fick genom en nedbrytning av ansvarsområden, sin lön beroende av rörlig del som bestämdes av faktorer som de själva kunde påverka, exempelvis kvalitet, backorder, omkostnader och reklamation. Tidigare hade belöningsystemet hos Formosa varit utformat för att mestadels ge incitament åt försäljningsökningar.<sup>118</sup>

Investeringsstyrningen centraliserades till Sverige efter förvärvet, förutom ett litet belopp.<sup>119</sup> I vilken mån den nya investeringspolitiken skiljde sig från Sibonas tidigare styrning är oklart och kunde inte besvaras av respondenterna.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att en stor del av Formosas styrmedel överfördes till Sibona, med undantag för belöningsystem. I det avseendet bekräftar den här undersökningen de slutsatser som tidigare forskare kommit fram till. (Jones, Roberts). På frågan om det upplevdes en ökad betydelse för styrsystemets roll under integrationen i form av ökad frekvens vid rapportering, högre konformitet och betoning på regler, rutiner och procedurer, var respondenterna överrens om att så inte var fallet. Metoderna i USA skilde sig inte från dem som användes i Sverige vid samma tidpunkt. Integrationen av styrsystem utfördes enligt en respondent inom ett år efter förvärvet. En annan nämnde siffran 1,5 år, men detta som en konsekvens av den felaktiga redovisningen som uppdagades under året efter förvärvet. I årsredovisningen nämns också siffran 1 år.

#### **4.8 Kultur/Ideologi**

Sibonas företagskultur hade vid tiden innan förvärvet mer andan av ett litet familjeföretag (med ungefär 150 anställda på kontoret). Det var i jämförelse med Formosa litet och mindre internationellt utvecklat och orienterat. Det bestod av ett sammansvetsat gäng människor med nära relationer till varandra där kontroll och styrmedel baserades mer på personliga relationer än olika system och procedurer. Det var en öppen atmosfär där vem

---

<sup>117</sup> Produktionscontroller

<sup>118</sup> Marknadsdirektör

<sup>119</sup> Internrevisor

som helst kunde promenera in till VD vid behov och diskutera någon angelägenhet. Denna öppenhet och nära gemenskap kom till uttryck i utflykter, piknics och andra sociala aktiviteter utanför arbetsplatsen.

Den andra stora ingrediensen var en försäljningsorienterad kultur där försäljningsavdelning och försäljningsdirektörer åtnjöt stor status och makt. Överhuvudtaget var incitamentsstrukturerna inriktade på att belöna personer, både ekonomiskt, socialt och karriärmässigt som hade bidragit till att öka försäljningen. Det här var en logisk följd av den strategiska inriktningen hos företaget där ägarna hade som primärt mål att i så stor utsträckning som möjligt öka omsättningen för att få upp priset på företaget vid en eventuell försäljning. Företagskulturen bedömdes slutligen vara stark i form av god sammanhållning.<sup>120</sup>

Det var vidare en amerikansk prägel på företagskulturen i form av högre resultatfokusering och snabbare beslutsprocesser. Ansvar var individuellt (individualism) och som en respondent uttryckte det: ” *Det var en fråga om att göra det eller dö*”. Flexibilitet var något som krävdes från medarbetarna.<sup>121</sup> Betoningen på att utföra eller prestera något var något som starkt premierades inom Sibona och som generellt karakteriserar amerikansk företagskultur. Öppenheten kan också sägas vara ”amerikansk”, men den amerikanska öppenheten beskrivs av Trompenaars & Hampden-Turner som ytlig och mer ett kontrollmedel än genuin närhet mellan människor. Det är osäkert om öppenheten i det här fallet var ytlig eller om den var genuin.

Akultureringen under integrationsprocessen tog sig till olika uttryck, både uttalad och outtalad. Ett problem som Formosa under lång tid fick ta itu med var den starka identitet med Sibona som de anställda hade lång tid efter förvärvet. Det tog hela tre år innan de anställda kunde identifiera sig med Formosa. Med andra ord tog den kulturella integrationen mycket längre tid än den tekniska. Formosa var under den här tiden tvunget att kontrollera Sibonas medarbetare för att se om de sålde lika mycket produkter från Formosas varumärken som från Sibonas. De anställda förbjöds att tala om Sibona som företag och alla mattor, symboler och andra kulturella symbolbärare var borta tre månader efter förvärvet. Det fanns en rädsla för svenska anställda som betraktades som outsiders.<sup>122</sup>

Den uttalade planen för kulturell integration omfattade upprättandet av ett antal projektgrupper i syfte att knuta band och utbyta kunskap mellan nyckelpersoner från de två organisationerna. Dessutom erbjöds möjligheten för Sibonas managers att genomgå ett internationellt utbildningsprogram som innefattade kurser inom strategi, ledarskap, ekonomi, kulturöverbryggande relationer samt projektledning. Ytterligare socialisering utfördes genom en manager-kurs som pågick under åtta dagar i Sverige för att lära sig Formosa och Sveriges kultur, men där endast hälften av de ledande inom Sibona deltog.<sup>123</sup>

---

<sup>120</sup> Vice direktör för informationsteknologi

<sup>121</sup> Marknadsdirektör

<sup>122</sup> Vice direktör för informationsteknologi

<sup>123</sup> Formosas årsredovisning året efter förvärvet

Sibonas företagskultur förändrades från det öppna och sociala till det mer av den byråkratiska, strukturella, metodologiska och anonyma sorten. Det är oklart om detta var en följd av att Formosas tidigare företagskultur var av sådan karaktär eller om det var en konsekvens av att företagen tillsammans var av en sådan storlek att det nödvändigtvis utvecklade sig i sådan riktning. Hur som helst var försäljningsorienteringen dock kvar efter förvärvet. Beslutsprocesserna blev långsammare, mer grupporienterade och var beroende av konsensus mellan gruppens medlemmar. I den meningen tog Sibona över en del av det som kännetecknar svensk företagskultur.<sup>124</sup>

Den långa integrationen vad gäller identifieringen med Formosa tyder på att det fanns en stark kultur i form av lojalitet med Sibona. Emellertid var detta inte något som upplevdes som ett stort problem under integrationsprocessen i den meningen att problem uppkom i den dagliga verksamheten.<sup>125</sup> Det är oklart och kan inte fastställas av intervjumaterialet om företagskultur som begrepp användes som syndabock till problem som uppkom under integrationen.

#### **4.9 Interrelationen mellan Kultur/ideologi och Styrssystem**

Det kan konstateras att det blev vissa förändringar i Sibonas företagskultur efter förvärvet som var en följd av eller konsekvens av förändring i styrsystemet, och detta i riktning mot Formosas tidigare praxis. Detta var i synnerhet fallet på managementnivå i form av mer processinriktat och metodologiskt beslutsfattande. Det var inte längre fråga om att nå vissa mål eller resultat till varje pris och på ett flexibelt sätt utan arbeta mer metodologiskt och steg för steg nå dessa mål. Kontroll och styrsystem kom att bli mer byråkratiska och mindre sociala/kulturella. Detta till trots visar dock att bibehållandet av de försäljnings- och resultatbaserade belöningsystemen till stor del fick den effekten att den försäljningsinriktade kulturen, vilken till följd av den strategiska inriktningen Formosa inte ville ändra på, till stor del var kvar efter förvärvet.<sup>126</sup> De här två ovanstående faktorerna pekar på styrsystemens stora roll vad gäller möjligheter att påverka och förändra företagskulturen.

På frågan om företagskultur i form av ledningsfilosofi, normer och värderingar, användes som ett medel utöver de formella styrmedlen, kan det konstateras att det gjordes försök att socialisera in Sibonas personal genom de olika utbildningsprogrammen och managementkursen för att dessa skulle lära sig Formosas normer och värderingar samt vad som förväntades av de nya medarbetarna. Hur väl detta senare visade sig fungera i form av önskat beteende går inte att svara på utifrån tillgängligt informationsunderlag. Dessa uttalade värderingar och normer är dock inte särskilt intressanta i den här studien då de flesta företag har liknande utsagor, som kan röra sig om etiskt ansvar, miljötänkande, medarbetaransvar o.s.v. Viktigare i sammanhanget är de outtalade basala antaganden som implicit upprättades efter förvärvet. Det är tydligt att det skedde en förändring där, angående vad som är ”viktigt” och ”verkligt”. Vad gäller styrning

---

<sup>124</sup> Vice direktör för informationsteknologi

<sup>125</sup> Ibid

<sup>126</sup> Ibid

förändrades antagandet ”du får göra vad du vill, bara du presterar resultat och ökad försäljning” till ”det är visserligen bra att du presterar resultat och ökad försäljning men du måste följa vissa regler”. Det fanns en vilja från företagsledning att förändra beteende i önskad riktning men dock skedde detta inte genom någon uttalad ”företagskulturagenda” eller ideologisk ”övertalning” av rätta värderingar, åsikter och normer, utan som ovan nämnts, genom styrsystemet.

#### **4.10 Interrelationen mellan Kultur/ideologi och Politik/Human resource**

Det föreligger svagt empiriskt resultat vad gäller sambanden mellan de politiska och kulturella processerna under integrationsprocessen. Ingen av respondenterna kunde på ett tillfredsställande sätt besvara de frågor som fanns i intervjuguiden. Utifrån tidigare svar och det informationsunderlag som inhämtats från andra delar av intervjuerna går det dock ändå att föra en diskussion kring frågeställningarna. Det är möjligt att respondenternas oförmåga till svar i detta avseende var en följd av förvärvets natur. Det genomfördes på ett icke dominant sätt vilket medförde ett mindre behov av ”propaganda” i form av nya värderingar och normer för att etablera en ny social ordning och kontroll. Då lite personer från Formosa flyttade över till Sibona fanns inte ens möjligheten till att genomföra något sådant, även om viljan förelåg.

## **5. SLUTSATSER, DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING**

*Avsikten med detta kapitel är att redogöra för de slutsatser som resultat och analys har frambringat samt föra en diskussion kring studiens värde för kunskaper inom området. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.*

### **5.1 Slutsatser**

Nedan kommer ett sammandrag i form av analys, diskussion och slutsatser från de viktigaste delarna av det resultat som frambringats i studien. Ordningen kommer att följa de delproblem som redogjordes i kapitel ett samt de frågeställningar som var framträdande i undersökningsmodell och intervjuguide.

#### **5.1.1 Politik/human resource**

Ett utmärkande kännetecken för förvärvet utifrån ett politiskt/human resource-perspektiv är dess icke-dominanta natur och den noga planerade och utförda integrationsprocessen. Den avgörande orsaken till att förvärvet kom att utveckla sig i den här riktningen var ledningens vilja att ändra så lite som möjligt på Sibonas sätt att fungera, då det hade visat sig ha ett vinnande koncept. Genom att tilldela ledande personer i Sibona platser i styrelse och ledande befattningar, lyckades Formosa utan dominanta metoder såsom exempelvis en omorganisation, etablera kontroll och styra verksamheten i önskvärd riktning. Detta tyder på att sociala och politiska processer var av oerhört stor vikt för styrningen av företaget under integrationsprocessen.

I det här fallet var det således ett framgångsrikt recept att behålla mycket av det tidigare företagens sätt att arbeta samt behålla de flesta av dess anställda. De förändringar som gjordes var på styrsystem som på ett bra sätt nyttjades genom förändring av rapporteringsstruktur men samtidigt upprättades personlig närvaro med pålitliga medarbetare på plats, dock i det här fallet väldigt få. Etablering av lojalitet genom att ge ledande personer attraktiva positioner, verkar ha fungerat väl och detta utfördes inte endast i syfte att få dem lojala utan för att dessa personer betraktades som extra viktiga utifrån deras kunskaper om verksamheten och var således ovärderliga för en lyckosam integrationsprocess. Det är även fördelaktigt, vilket studien visar, att ha någon form av incitamentsstruktur för att ha kvar viktiga medarbetare på managementnivå. Förändringar i organisationen kom i långsam takt och inte i början av integrationsprocessen.

#### **5.1.2 Kultur/ideologi**

Den generella bilden över integrationsprocessen utifrån det kulturella perspektivet, är en tämligen måttlig justering av rådande kulturklimat. Dock skedde en socialisering och överföring av det som karakteriserar svensk företagskultur, bl.a. konsensusorienterat beslutsfattande och en mer metodologisk karaktär på arbetsprocesser. Detta i stark kontrast till den tidigare familjepatriarkala strukturen med betoning på flexibilitet och prestation. I det här avseendet bekräftar den här undersökningen de teorier utvecklade av

Hofstede, Vaara & Söderberg och Trompenaars & Hampden Turner angående skillnader i nationell kultur. Det är dock svårt att avgöra i vilken utsträckning den nationella kulturen spelar i sammanhanget. Utifrån den här fallstudiens resultat verkar den här nationella kulturöverföringen ha fungerat framgångsrikt i det här fallet, vilket också stämmer överrens med Larsson & Risbergs jämförelse mellan internationella och nationella förvärv (se s. 12 i referensramen). Som i många andra fall är det dock svårt att exakt avgöra i vilken mening och i hur hög grad de amerikanska medarbetarna trivdes med det nya kulturklimatet, då endast ekonomiska siffror samt information från respondenter inte kan fastställa detta säkert. För detta hade det krävts intervjuer med ett flertal medarbetare i den amerikanska organisationen. En intressant slutsats är att den kulturella integrationen i form av identifiering med det nya bolaget inte kan förväntas ske särskilt fort. Med andra ord var integrationen i den här bemärkelsen trögriktig.

Den mest påtagliga förändringen vad gäller företagskulturen är den förändrade fokuseringen från prestation eller resultat (eng. task orientation) till förmån för mer regler och processbetoning (process orientation). Den flexibilitet och frihet som den enskilde chefen eller anställda tidigare hade vad gäller beteende eller metod att nå uppsatta mål, försvann till förmån för en byråkratisk och anonym företagskultur. Kontrollsystemet medförde en kultur som baserades på att styra beteende och inte utfall. Den amerikanska individualismen fick i det här fallet ge vika, vilket samstämmer med de teorier om amerikansk företagskultur som präglar Trompenaars & Hampden-Turners resonemang. Det är dock svårt att avgöra vilken roll den nationella faktorn spelade i sammanhanget. Formosa var vid tiden före förvärvet ett större företag där det föreligger en större tendens till byråkratisk och anonym företagskultur, vilket överfördes till Sibona. Därmed kan det vara möjligt att just storleken på företaget är en faktor i spelet också. Förändringar i företagskulturen sammanföll vidare med de förändringar i styrsystem som upprättades under integrationsfasen. På basis av detta torde styrsystemet vara en lämplig metod att förändra företagskulturen om detta nu är ett mål i sig från företagsledning.

### **5.1.3 Styrsystem**

De förändringar som i stor utsträckning gradvis genomfördes i Sibona efter förvärvet var framförallt av teknisk och styrmässig art. Det mest framträdande var installering av ett nytt informationssystem i form av SAP-R3. Budgetprocessen samt uppföljning och prestationsmätning förändrades likaså där det mest flagranta var en förskjutning mot metodologiska processer samt en byråkratisering och strukturering av ansvarsfördelning. Den nationella faktorn kan sägas ha haft effekt vid harmonisering av beslutsfattande och styrning i riktning mot ledningsgrupp med konsensus och gruppdiskussion. Detta i skarp kontrast mot tidigare där VD hade en ensidig relation med sina underställda chefer. En viktig slutsats som studien visar är styrsystemens stora möjligheter att påverka företagskulturen. Förändringar i företagskultur visade sig följa förändringar i styrsystem, exempelvis vad gäller den ökade byråkratiseringen och försäljningsorienteringen.

Vad gäller de förändringar som genomfördes på styrsystemet, kan det konstateras att de till viss del bekräftar en del av Jones och Roberts slutsatser i deras undersökningar, men att mycket också skiljer sig åt. I det här fallet utfördes inte förändringar på ett dominant

sätt eller av dominanta individer (Roberts), utan implementerades gradvis utan nämnvärd social kontroll. Den politiska processens betydelse vid utformningen av styrsystemet kan i likhet med Jones slutsatser, inte underskattas utan snarare betonas. En viktig anledning till att styrning och kontroll kunde etableras var de inledande politiska processerna som tillsammans med förändringar av styrsystemet, åstadkom en gemensam framgångsrik effekt. Mot bakgrund av detta är det en viktig slutsats från studien att de politiska processerna i samband med förvärv nogga bör betraktas och infogas vid utformningen av styrsystem.

## **5.2 Relevans och förslag till vidare forskning**

De slutsatser som kan dras på basis av den här studien är situationsberoende och är därmed inte lämpliga för generella slutsatser för internationella företagsförvärv och fusioner. Det förvärvande företaget hade som strategi att inte förändra det förvärvda bolaget nämnvärt vilket ställer frågan vilken relevans som den här studien har för förvärv i allmänhet. När det gäller förvärv av utländska bolag som till stor del lämnas intakta och där det av strategiska skäl inte planeras större förändringar i bolagets sätt att arbeta, kan den här studien vara av relevans. När det gäller andra former av förvärv, exempelvis fusioner mellan jämnstarka företag eller vid dominanta förvärv, kan studiens resultat inte användas som vägledning.

Ett problem vad gäller den här studien är dess begränsning i form av tid och resurser. För intresserade teoretiker skulle det rekommenderas vistelse under pågående integrationsprocess för att i större utsträckning med egna ögon uppleva händelsen. Det skulle även vara av nytta att utföra fler intervjuer samt under längre tid studera en integration för att nå ett större djup och högre validitet i resultat och analys. Om den här studien tas som utgångspunkt till vidare forskning är ett råd att förändra en del frågeställningar i intervjuguiden så att de blir mindre känsliga. Därmed skulle respondenterna uppfatta intervjun som mindre ”hotande” och möjligtvis skulle detta frambringe mer ärliga och korrekta svar. Detta gäller i synnerhet då intervjuer genomförs med personer i ledande ställning som, med tanke på deras information och ställning, naturligtvis är uppmärksamma på att det som sägs inte kommer till skada för dem eller deras företag.

Ett annat gott råd är att ha bättre relationer med det företag som studeras, gärna ha närmare bekantskap med en anställd som har förmåga och tid till att ge den information och hjälp som behövs. Helst av allt skulle den här personen vara VD. En närmare relation till företaget hade förmodligen givit respondenterna mer förtroende för forskaren och därmed tillgång till mer precisa svar. Ett tredje förslag är att utföra studien på ett mindre företag som har färre intressenter och mindre allmän kännedom. Detta skulle likaså öka möjligheterna till en mer adekvat studie. Ett sista förslag är, och det är någonting som planerades men inte uppnåddes i den här studien, att utföra intervjuer med fler medarbetare från skilda delar av företaget samt med anställda i båda företagen involverade i förvärvet. Detta skulle sannerligen göra studien mer komplett.

## **Bilaga 1. Intervjuguide**

### **Allmänt:**

Vad var orsakerna till uppköpet?

I vilken mån passade det förvärvda företaget in i det förvärvande företaget?

Fanns det någon strategi med förvärvet?

Fanns det ekonomiska (synergier, marknad, distribution) motiv, strategiska, politiska?

I vilken riktning ville man förändra företaget?

Hur planerades att förverkliga detta?

Hur planerades integrationsprocessen avseende kommunikation, tid, plats och resurser (budget).

Hur starka var företagen innan uppköpet med avseende på storlek, finansiell styrka, marknadsföutsättningar?

### **Politik/human resource**

-Hur förändrades företagens organisation?

-Förekom omorganisering av ledande positioner?

-Överfördes personer från det uppköpande företaget till ledande positioner inom det nya företaget?

-Vilka nya maktkonstellationer infördes? Skiftade lojaliteter i samband med uppköpet?

-I vilken grad utfördes förändringarna på ett dominant sätt från det uppköpande företags sida?

-Hade de politiska processerna en effekt som inte var till organisationens bästa? (suboptimering)

-Infördes det en ny personalpolitik?

-Förekom det att det på ett tidigt stadium förekom antydningar till personaluppsägningar och kostnadsbesparingar?

-Förekom ångest och stress hos personalen och i vilka former kom den till uttryck? Blev det en minskad vilja att arbeta effektivt? Minskade lojaliteten mot företaget? Hur påverkade detta produktivitet och ekonomiska resultat (lönsamhet)

-Ökade mistänksamheten mellan anställda? Märktes en ”vi och dem” känsla? Formades det grupperingar och rivalitet mellan avdelningar och mellan den ”nya och gamla” personalen?

### **(Politik/human resource)/stysystem**

-I vilken utsträckning förändrades det tekniska stysystemet i syfte att på ett eventuellt dominant sätt få kontroll över det nya företaget?

-Förändrade det nya stysystemet på något sätt den politiska kartan, d.v.s, användes det nya stysystemet för att etablera nya maktrelationer? (exempelvis rapporteringsskyldighet)

-Var de tekniska förändringarna tillräckliga för att få kontroll över det nya företaget?



-Om det uppköpta företags styrsystem byttes ut mot det uppköpande företaget, i vilken utsträckning var detta tillräckligt för att få kontroll över det nya företaget?

### **Styrsystem**

Vilka förändringar genomfördes med avseende på följande styrmedel av metodkaraktär:

- Rapporteringsstruktur
- Budgetering (mål)
- Prestationsmätning och uppföljning
- Incitamentsstruktur (belöning- och straffmedel)
- Produktkalkylering
- Investeringsstyrning

- I vilken utsträckning förlängdes det uppköpande företags styrsystem till det uppköpta?
- Upplevdes en ökad betydelse för styrsystemens roll efter uppköpet? (ökad frekvens för rapportering, högre konformitet, kortsiktiga beslut, mer betoning på regler, rutiner och procedurer, mer förlitande på informationssystem et.c. )
- Hur lång tid planerades och utfördes den tekniska integrationen?

### **Kultur/ideologi**

- Upplevdes en ny form av företagskultur, ideologi, managementkultur och ledningsfilosofi i samband med uppköpet? (både uttalad och indirekt)
- Fanns det en av stark företagskultur i form av gemensamma uppfattningar, synsätt, värderingar, åsikter och sammanhållning som en stark bas för identitet innan, under och efter uppköpet, och som upplevdes som ett problem vid integrationen?
- Användes företagskultur som syndabock till integrationssvårigheter?
- Fanns det någon plan för ”ackulturering” eller integrering av företagskultur i samband med förvärvet?

### **(Kultur/ideologi)/styrsystem**

- Användes och i så fall på vilket sätt ledningsfilosofi, värderingar, och normer som ett styrmedel utöver det tekniska styrmedlen?
- Påverkade och i så fall i vilken utsträckning, utformningen av styrsystemet företagskulturen, d.v.s. normer och värderingar, uppfattningar om vad som är relevant och inte, diskurser, tankegångar, uppfattningar av omvärlden och den interna verksamheten?
- Användes styrsystemet avsiktligt som ett medel för att förändra företagskulturen?
- Gick det att uttyda om företagsledningens uttalade värderingar och normer överfördes till praxis, rutiner och regler i den dagliga verksamheten?
- Var integreringen av styrsystem och företagskultur kompletterande och i samklang?

### **(Kultur/ideologi)/politik**

- I vilken utsträckning användes kultur i form av värderingar och normer, ideologi, ledningsfilosofi som ett instrument för att i politiska hänseenden legitimera och etablera ny social ordning och kontroll?
- Fanns en korrelation mellan förändringar i företagskultur och förändringar i den politiska kartan, d.v.s. fanns en logik och/eller samband mellan dessa två entiteter?

## Källförteckning

- Alvesson, M. (1998). *Cultural perspectives on organizations*. Lund; Lunds Universitet.
- Alvesson, M., Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund; Studentlitteratur.
- Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö; Liber ekonomi
- Baliga, B. R., Jeager, A. M. (1984). *Multinational corporations: control systems and delegation issues*. Journal of International Business Studies, Fall, 25-40
- Beusch, P. (2004) *Modeling management accounting and control in the integration processes of mergers and acquisitions*. Göteborg; Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Bhimani, A. (1999). *Mapping methodological frontiers in cross-national management control research*. Accounting, Organizations and Society, 24(5-6), 413-440.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions- managing collisions between people, cultures and organizations*. Washington, DC: BeardBooks.
- Cartwright, S., Cooper, C. L. (1996). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chow, C. W., Shields, M. D., & Wu, A. (1999). *The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multinational operations*. Accounting, Organizations and Society, 24(5-6), 441-461.
- Christensen, L., Anderson, N., Engdahl, C., Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökningar- en handbok*. Lund; Studentlitteratur.
- Czarniawska-Joerges. B. (1992). *Exploring complex organizations: A cultural perspective* Newbury Park, CA:Sage
- Eriksson, L. T., Wiedersheim-P. F (1997). *Att utreda, forska och rapporter*. Malmö; Liber ekonomi.
- Galpin, T. J., & Herndon, M. (2000). *The complete guide to mergers and acquisitions: process tools to support M&A integration at every level*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gancel, C., Rodgers, I, Raynaud, M. (2002). *Successful mergers, acquisitions and strategic alliances: how to bridge corporate cultures*. London; Burr ridge, IL: McGraw-Hill.

- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York; Basic books Inc.
- Granlund, M. (2003). *Management accounting system integration in corporate mergers-a case study*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 16(2), 208-243.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London; New York; McGraw-Hill.
- Holme, I. M., Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa undersökningar*. Lund ; Studentlitteratur.
- Hopkins, H. D. (1999). *Cross-border mergers and acquisitions: Global and regional perspectives*. Journal of International Management, 5, 207-239.
- Jones, C. S. (1985b). *An emperical study of the role of management accounting systems following takeover or merger*. Accounting, Organizations and Society, 10(2), 177-200.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik*. Lund ; Studentlitteratur.
- Larsson, R., & Risberg, A. (1997). *The cross-cultural side of mergers and acquisitions: cultural awereness and national vs. Corporate barriers to acculturation*. Lund: University Press.
- Lekvall, P., Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*, Göteborg; IHM Publishing.
- Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund; Studentlitteratur.
- Lyvall, A-C., Jönsson, I. (1996), *Internationell ekonomi*. Malmö; Gleerups Förlag.
- Macintosh, N. B. (1994). *Management accounting and control systems*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Nahvandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). *Acculturation in mergers and acquisitions*. Academy of Management Review, 3(1), 79-90.
- Nilsson, F. (1997). *Strategi och ekonomisk styrning- en studie av hur ekonomiska styrsystem utformas och används efter företagsförvärv*. Linköping: Univ.
- Nilsson Molnár, M. (1997). *Internationella affärsförhandlingar Svenska affärsmäns erfarenhet av att förhandla med fransmän, japaner och utlandskineser*. Göteborg; Kompendiet AB.

- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *På jakt efter mästerskapet*. Södertälje; Svenska dagbladets Förlags AB.
- Roberts, J. (1990). *Strategy and accounting in a U.K conglomerate*. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 107-126.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA; Jossey-Bass.
- Sevenius, R. (2003). *Företagsförvärv – en introduktion*. Lund : Studentlitteratur
- Smircich, L.(1985) *Is organizational culture a paradigm for understanding organizations and ourselves? Organizational culture*. Beverly Hills: Sage
- Söderberg, A-M., Vaara, E. (2003). *Merging across borders- people, cultures and politics*. Denmark. Copenhagen business school.
- Torp, J. E., Söderberg, A-M., Gertsen, M. C. (1998). *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*. Berlin; New York; de Gruyter
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. H. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London; Nicolas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. H. (1993). *The seven cultures of capitalism*. USA; Doubleday.
- Wartick, S. L., Wood, D. J. (1998). *International business*. New York; Sage Publ.