



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

PROBLEM OCH HINDER VID ETT UPPKÖP OCH DESS INTEGRATION

- *en fallstudie av Stena Fastigheters
uppköp av Bostads AB Drott*

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Kandidatuppsats i företagsekonomi
Extern redovisning och Ekonomistyrning
Höstterminen 2007

Handledare: Urban Ask

Författare: Sarah Adolfsson
Malena Andersson

TACK!

Vi vill nedan tacka några personer som har varit mycket betydelsefulla för arbetet med vår studie.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Urban Ask, universitetslektor vid företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Med stöd, ledning och angelägna synpunkter har han hjälpt oss att föra studien framåt.

Ett varmt tack även till vår kontaktperson på Stena Fastigheter och till samtliga respondenter som tillät oss att låna deras tid för intervjuer.

Slutligen vill vi tacka vår kontaktperson på Stena AB som hjälpte oss att komma i kontakt med Stena Fastigheter.

Göteborg, januari 2008

Sarah Adolfsson & Malena Andersson

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Extern redovisning och ekonomistyrning, Kandidatuppsats, HT 2007

Författare: Sarah Adolfsson och Malena Andersson

Handledare: Urban Ask

Titel: Problem och hinder vid ett uppköp och dess integration – en fallstudie av Stena Fastigheters uppköp av Bostads AB Drott

Bakgrund och problem: Stena fastigheter köpte upp Bostads AB Drott 2004, ett företag i samma storlek som Stena och har upplevt att det kunde ha gått bättre att integrera de båda företagen. Då Stena fastigheter har som filosofi att växa och kommer att köpa upp företag i framtiden vill de urskilja de primära problemen i förändringsprocessen.

Syfte: Att beskriva de problem och hinder som Stena fastigheter upplevde vid uppköpet av Bostads AB Drott samt vad som borde ha fokuserats på vid integrationen av företagen.

Metod: Fjorton djupintervjuer gjordes bland personalen på alla tre bolag i Sverige, både chefer och medarbetare. Empirin har sedan analyserats utifrån en teoretisk referensram om uppköp, förändringsmodeller och ekonomisk styrning.

Resultat och slutsats: Flera faktorer, från dålig kommunikation till bristande tillvaratagande av kompetensen i företaget, har identifierats till varför Stenas uppköp inte blev framgångsrikt i alla avseenden. Faktorerna och fokusering redovisas i en modell för att försöka vägleda ledningen.

Förslag till fortsatt forskning: En studie där fler fall, med liknande kännetecken, för att se om några tendenser går att utröna. Ännu en intresseväckande aspekt för vidare studier är om det går att skönja skillnader vid uppköp beroende på vilken bransch företagen arbetar i.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.4 SYFTE	3
1.5 DISPOSITION	3
2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	4
2.1 VAL AV METOD	4
2.2 VAL AV STUDIEOBJEKT	4
2.3 SÖKANDET EFTER TEORETISK GRUND FÖR STUDIEN	5
2.4 INTERVJUERNA	5
2.4.1 URVAL TILL INTERVJUERNA.....	5
2.4.2 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUERNA.....	6
2.4.3 BEARBETNING AV INTERVJUMATERIALET.....	8
2.4.4 INTERVJUERNAS ANONYMITET OCH KONFIDENTIALITET.....	9
2.5 BEHANDLING AV FORSKNINGSMETODIKENS BEGREPP	9
2.6 SVAGHETER OCH SVÅRIGHETER	10
3. STUDIENS REFERENS RAM	11
3.1 MOTIV BAKOM UPPKÖP	11
3.1.1 SYNERGIER.....	11
3.1.2 AGENCY-TEORIN.....	11
3.1.3 HYBRIS.....	12
3.1.4 PORTFOLIO MANAGEMENT.....	12
3.1.5 RESTRUCTURING.....	13
3.1.6 TRANSFERRING SKILLS.....	13
3.1.7 ACTIVITY SHARING.....	13
3.2 FÖRÄNDRINGSMODELLER	13
3.2.1 MODELL FÖR IMPLEMENTERING AV EN EKONOMISTYRNINGSFÖRÄNDRING.....	13
3.2.2 MODELL FÖR EKONOMISTYRNINGSFÖRÄNDRINGAR.....	16
3.2.3 MODELLERNAS LIKHETER OCH SKILLNADER.....	18
3.3 EKONOMISK STYRNING	18
3.3.1 ACTION CONTROL.....	18
3.3.2 PERSONNEL CONTROL OCH CULTURAL CONTROL.....	19
3.3.3 RESULTS CONTROL.....	20
3.3.4 ANSVARSFÖRDELNING.....	21
4. EN BESKRIVNING AV UPPKÖPET OCH DESS INTEGRATION	23
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNINGAR	23
4.1.1 STENA FASTIGHETER.....	23
4.1.2 BOSTADS AB DROTT.....	24
4.2 BAKGRUND TILL FÖRVÄRDET DROTT	24
4.2.1 MOTIV OCH FÖRVÄNTNINGAR TILL UPPKÖPET AV DROTT.....	24
4.2.2 UPPKÖPETS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	25

4.2.3 ETT GENOMTÄNKTT UPPKÖP?.....	25
4.3 STRUKTUR.....	26
4.3.1 INTEGRATION AV DE TVÅ BOLAGEN	26
4.3.2 BOLAGENS SAMMANSLAGNING	26
4.3.3 HUR TVÅ ORGANISATIONER BLEV EN	27
4.4 STYRNING OCH SYSTEM.....	28
4.4.1 STYRNING	28
4.4.2 UTVÄRDERING AV STYRSYSTEM	29
4.4.3 POWER RESERVED LIST KONTRA ARBETS BESKRIVNINGAR	29
4.4.4 SYSTEM.....	30
4.5 VIKTIGA ASPEKTER INOM FÖRÄNDRINGSARBETE	31
4.5.1 TEKNISKA FÖRUTSÄTTNINGAR	31
4.5.2 KOMMUNIKATION OCH INFORMATION	31
4.5.3 FÖRETAGSANDA OCH SYMBOLER	32
4.5.4 ETT POLITISKT MAKTSPEL	33
4.6 MED FACIT I HAND	34
4.6.1 PROBLEM EFTER UPPKÖPET	34
4.6.2 NYTT UPPKÖP.....	34
<u>5. EN ANALYTISK SAMMANKOPPLING AV FALLSTUDIEN.....</u>	<u>36</u>
5.1 UPPKÖP	36
5.1.1 STENAS MOTIV	36
5.2 FÖRETAGSSTYRNING OCH LEDARSKAP	36
5.2.1 FOKUS PÅ DET TEKNISKA.....	37
5.2.2 BRIST PÅ INFORMATION OCH ACCEPTANS	37
5.2.3 OLIKA VÄRDERINGAR	38
5.2.4 OUNDVIKLIGT SPEL MELLAN FÖRETAGEN	38
5.3 KRITERIER FÖR DEN EKONOMISKA STYRNINGEN.....	39
<u>6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....</u>	<u>40</u>
6.1 BESVARANDE AV STUDIENS FRÅGESTÄLLNINGAR	40
6.2 VERKTYG FÖR ATT FÖRENKLA FÖRÄNDRINGSARBETET	41
6.3 FÖRSLAG PÅ FORTSATTA STUDIER.....	42
<u>7. AVSLUTANDE KOMMENTARER</u>	<u>43</u>
<u>KÄLLFÖRTECKNING</u>	<u>44</u>
<u>BILAGOR.....</u>	<u>46</u>
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE	46
BILAGA 2. SKALOR VID INTERVJUerna	47

1. INLEDNING

”key differences between acquisition success and failure lie in understanding and better managing the processes by which the acquisition decisions are made and by which they are integrated”¹

1.1 Bakgrund

Ekonomistyrning är ett ämne som inkluderar många olika områden, och efter att ha läst kursen i ekonomistyrning på C-nivå växte vårt intresse för hur företag genomför förändringsarbeten och hur ledningen bör arbeta för att omställningen ska få ett så positivt resultat som möjligt. Ytterligare en nyfikenhet som väcktes var medarbetarnas roll för företagets utveckling och framgång och hur forskningen inom ekonomistyrning alltmer fokuseras på människors beteenden. Med dessa kriterier som grund, orienterade vi oss fram till att fokusera på uppköp som förändringsprocess.

Företagsförvärv och uppköp är numera vanliga företeelser inom näringslivet, något som det dagligen rapporteras om i media. I och med att den internationella konkurrensen ökar med billigare transportkostnader och avregleringar i flera länder måste företag skaffa sig ett övertag gentemot andra. Många gånger handlar det om att växa och bli större aktörer på marknaden vilket kan uppnås via antingen en investering eller ett förvärv. Då det kan vara mycket kostsamt att bygga upp ett dotterbolag från grunden kan det löna sig att köpa ett redan existerande företag och integrera detta i koncernen.

Drivkraften bakom ett uppköp är som tidigare nämnts oftast tillväxt och en förutsättning för att det ska genomföras är att projektet blir lönsamt. Ett vanligt motiv vid uppköp är att det köpande företaget förväntar sig diverse synergier mellan företagen och att de tillsammans ska bli mer framgångsrika efter uppköpet än vad de var före uppköpet. Synergierna kan växla från till exempel avsikten att bli större på marknaden till att lära sig av varandras erfarenheter.² Det är dock viktigt att inte glömma att företaget ska vara lönsamt en längre period om inte avsikten är att sälja det vidare.

Vidare har intresset för de utmaningar som finns vid förändringsarbeten ökat och från att det innan 1980-talet knappast fanns något skrivet om sociala faktorerers påverkan på förändringsarbeten producerades det under 1990-talet flertalet artiklar, framförallt om implementering av aktivitetsbaserad kalkylering (ABC) och balanserat styrkort (BSC).³ Artiklarna varierar från att fokusera på tekniska aspekter till att fokusera på de problem som ledningen står inför i en förändringsprocess. Det ökade intresset berodde delvis på att vetenskapsmän kunde urskilja ett uppenbart glapp mellan den traditionella kunskapen om styrning såsom litteratur återspeglade den och hur företagsledningar styrde företag praktiskt vilket ledde till en våg av innovationer, till exempel ABC och BSC. På senare tid har forskningen mer och mer fokuserats på medarbetarna i företaget och deras roll i förändringsarbetet.

Vi har i denna fallstudie valt att presentera Stena Fastigheters uppköp av Drott och den påföljande sammanslagningen mellan de två företagen. Fokus kommer att ligga på de problem

¹ Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1991), sid. 3.

² Berkovitch, E. & Narayanan, M. P. (1993).

³ Modell, S. (2007).

och hinder som kan uppstå vid ett uppköp och den senare integrationen mellan de båda företagen. Vår målsättning med denna studie är att beskriva de problem och hinder som kan uppstå vid ett uppköp samt vad ledningen bör fokusera på för att arbetet ska gå så smidigt som möjligt.

1.2 Problemdiskussion

Vår beskrivning riktar sig främst på uppköp som syftar till ett långsiktigt ägande och integrationen mellan företag, något som även kan återfinnas i Stenas AB:s filosofi. De uppköp gjorda av investmentbolag, som oftast inte har för avsikt att driva företaget utan istället splittrar företaget inkluderas inte i vår studie.

Till skillnad från andra studier i ämnet beskriver vi ett uppköp där det köpande företaget är privatägt medan objektet var börsnoterat. Det är ofta vanligare att stora, börsnoterade företag köper upp mindre privatägda bolag. De båda företagen var dessutom likvärdiga i storlek,⁴ något som är relativt ovanligt och som kan tänkas göra integrationen svårare än om det köpande företaget varit tydligt större. Dock skulle det å andra sidan kunna bli enklare ifall de båda företagen hade liknande kultur, struktur, strategi och ledning. Studien har inte för syfte att åstadkomma något generellt framgångsrecept utan vill kartlägga en process mellan två likvärdiga företag. De aspekter vi ämnar analysera är uppköpets motiv, integrationen av organisationen samt människorna däri.

1.3 Problemformulering

Med utgångspunkt av ovanstående diskussion har följande frågeställning formulerats:

– *Vilka problem och hinder kan uppstå vid ett uppköp och dess integration?*

Utifrån vår huvudfrågeställning har vi valt att bryta ner och konkretisera i ytterligare två delfrågeställningar:

- *Vilka faktorer borde Stena Fastigheter ha fokuserat på vid integrationen med Bostads AB Drott?*
- *Hur skulle ovanstående faktorer kunna förbereda Stena Fastigheter vid ett nytt likvärdigt uppköp?*

⁴ Stena Fastigheters årsredovisning 2003. & Bostad AB Drotts årsredovisning 2003.

1.4 Syfte

Utifrån vår problemformulering finner vi det av stort intresse att gå vidare och fördjupa kunskaperna kring de problem och hinder som kan uppstå vid ett företagsuppköp och dess integration som följer. Vi ämnar därför studera vilka faktorer som uppfattas som mest väsentliga och som bör fokuseras på vid förändringsarbeten. Som tidigare nämnts har vi valt att genomföra en fallstudie på Stena Fastigheters uppköp av Bostads AB Drott. Studien kommer att fokusera på besluten vid bolagens samgående samt dess utslag och påverkan på verksamheten. Vi kommer därför inte att fokusera på själva processen då vi anser att studien således blir för omfattande.

Syftet med vår studie är därmed att beskriva de problem och hinder som Stena Fastigheter upplevde vid uppköpet av Bostads AB Drott, samt vad som borde ha fokuserats på vid integrationen av företagen. Vidare är vår förhoppning att studien ska kunna ge Stena Fastigheter vägledning vid liknande händelser.

1.5 Disposition

I *Tillvägagångssätt* beskrivs hur arbetet vid uppsatsens utformande har gått till. Kapitlet visar på vårt val av metod och studieobjekt, samt hur sökandet efter en teoretisk grund för studien har genomförts. Vidare redogörs hur urval, tillvägagångssätt och sammanställning har skett. Avslutningsvis betonas det etiska förhållningssätt vi haft gentemot respondenterna, belysande av centrala begrepp och vilka svagheter och svårigheter som har funnits med studien.

I *Studiens referensram* redovisas en teoretisk bakgrund för fallstudien. Kapitlet behandlar uppköp och förändringsprocesser i allmänhet med en vidare presentation av två modeller för förändringsarbete. Slutligen diskuteras den ekonomiska styrningen i företag, olika sätt att styra en verksamhet samt hur ansvar fördelas inom en organisation.

I *En beskrivning av uppköpet och dess integration* presenteras en sammanställning av intervjuerna. Kapitlet inleds med en kort presentation av de två företagen Stena Fastigheter AB och Bostads AB Drott. Därefter följer en redovisning av intervjuerna.

I *En analytisk sammankoppling med fallstudien* görs väsentliga kopplingar mellan den teoretiska utgångspunkten och beskrivningen av studieobjektet. Kapitlet diskuterar motivet till uppköpet för att fortsätta med att resonera om företagsstyrning och ledarskap. Till sist berörs vikten av ansvarsfördelning i ett företag.

I *Slutsatser och rekommendationer* knyts vår studie ihop genom att besvara uppsatsens inledande frågeställningar och därmed behandlas även uppsatsens syfte. Vidare ger vi våra rekommendationer för Stena Fastigheter att underlätta framtida uppköp och integration. Avslutningsvis ger vi förslag på fortsatta studier inom vårt ämne.

I *Avslutande kommentarer* ges våra betraktelser om studiens arbete där vi resonerar kring vad vi har lärt oss av uppsatsens fallstudie.

2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

I följande kapitel kommer vi att beskriva tillvägagångssättet vid uppsatsens utformande. Vi beskriver det förberedande arbetet men framförallt processen under arbetets gång. Vi kommer även under genomförandet diskutera det etiska förhållningssätt vi har haft gentemot respondenterna för att vidare beröra centrala begrepp för att avsluta med att belysa svagheter och svårigheter med studien.

2.1 Val av metod

Vår intention med uppsatsen har varit att undersöka och få större inblick vad avser olika medarbetares upplevelser vid uppköp och samgående. Vi valde därför att basera uppsatsen på kvalitativ metod. Detta var ett val vi gjorde eftersom kvalitativ metod skapar en närhet till undersökningsobjektet.⁵ Kvale berör hur den deskriptiva faktorn i kvalitativ forskningsintervju är central, då den syftar till att erhålla otolkade beskrivningar.⁶ Då ett uppköp och dess samgående är nära kopplat till flera persons upplevelser och där vår studie kommer att fokusera på besluten vid bolagens samgående samt hur dessa yttrade sig och påverkade verksamheten, föll sig vårt val av kvalitativ metod naturligt.

Utifrån vald metod beslöt vi att samla in empirin till studien genom att utföra i huvudsak djupintervjuer men även ett fåtal telefonintervjuer. Fördelen med intervjuer är att det finns möjlighet att gå på djupet, ställa följdfrågor för att förtydliga och undvika missuppfattningar samt att det unika eller avvikande i varje intervju får komma fram genom att det inte finns några givna svarsalternativ.⁷

2.2 Val av studieobjekt

Vid val av studieobjekt var utgångspunkten att vi ville studera en förändringsprocess. Vi valde att kontakta Stena AB. Anledningen till att vi valde att kontakta Stena AB var för att koncernen har många bolag som arbetar i olika branscher och där vi trodde att någon stor förändring kunde ha ägt rum de senaste åren. Ytterligare ett skäl till varför vi kontaktade Stena AB, var att en av uppsatsens författare arbetat där en tid under sommaren 2007. Vi vill betona att detta var något som enbart nyttjades för en initierande kontakt där inga vidare kopplingar fanns till det bolag där vi valde att göra vår studie som vi presenterar längre fram. Genom vårt egna kontaktnät togs följaktligen en första kontakt med en person som arbetar på ekonomiavdelningen på Stena AB. Den kontakten ledde sedan vidare till ett möte där även ekonomichefen för Stena AB närvarade.

Vid detta relativt förutsättningslösa möte förklarade vi att vår ambition var att studera en förändringsprocess som inte låg allt för nära i tiden och som var relativt stor. Anledningen till att vi inte önskade en nyligen genomförd förändring hade flera skäl. Dels önskade vi studera hur och vilka beslut som togs i samband med förändringsprocessen för att sedan se hur utfallet blev. Vår uppfattning var då att det tar tid innan det går att skönja tendenser som sker i en förändringsprocess. Ett annat skäl till vår önskan att förändringen inte skulle ha skett alldeles

⁵ Holme, I.M & Krohn Solvang, B (1997).

⁶ Kvale, S, (1997).

⁷ Holme, I.M & Krohn Solvang, B (1997).

nyligen, var för att inte skapa eventuella oroligheter bland personalen hos vårt studieobjekt. En förändring kan enligt vår mening skapa upprörda känslor vilket inte skulle vara till gagn vare sig för vår studie eller för studieobjektet. Vår tredje förhoppning som vi framförde under mötet var att studien skulle vara givande för båda parter, både för oss som författare men även för objektet där studien skulle genomföras.

Under en kort diskussion framkom att två bolag haft stora förändringar som skulle passa för en studie, Stena Line samt Stena Fastigheter. Då vi blev informerade om att förändringen hos Stena Fastigheter rörde ett stort uppköp av ett tidigare börsnoterat bolag som förde med sig att Stena Fastigheter blev dubbelt så stort samt störst på den privata fastighetsmarknaden, såg vi detta som mycket intressant. Efter att ha studerat äldre uppsatser kunde vi även konstatera att Stena Line var det bolag i Stena-sfären som var mest frekvent i tidigare forskning, vilket var ytterligare en anledning till att vi såg det mer intressant att göra en fallstudie på Stena Fastigheter.

Vår kontaktperson vid Stena AB tog vidare en initierande kontakt med en person ur koncernledningen vid Stena Fastigheter för att presentera vårt ärende. Det följdes upp med ett nytt möte där vi, kontaktpersonen från Stena AB samt personen från koncernledningen vid Stena Fastigheter närvarade. Mötet skiljde sig inte nämnvärt från föregående möte utan vi presenterade ännu en gång vårt syfte och vår önskan med uppsatsen. Gensvaret var positivt och vi bokade därför ett nytt möte som i tiden skulle ligga efter vi hade blivit tilldelade en handledare. Till det nya mötet skulle vi förankra vårt uppsatsämne med handledaren, som vi i det skedet ännu inte hade blivit tilldelade, samt konkretiserat vårt syfte. Följaktligen blev personen ur koncernledningen vid Stena Fastigheter vår kontaktperson.

2.3 Sökandet efter teoretisk grund för studien

Vid insamling av litteratur, artiklar och tidigare forskning tog detta sin grund i begreppet ekonomistyrning och vidare i uppköp, samgående och fusion. Kunskapen inom dessa tre områden framledde till ytterligare begrepp och fördjupad förståelse. Utifrån olika författares källor har vi orienterat oss vidare till fler bidrag som kan förstärka vår teoretiska utgångspunkt. Inläsning av litteratur har hela tiden skett parallellt under studiens gång då nya frågor och inriktningar uppkommit.

2.4 Intervjuerna

Under kommande stycken behandlar vi urvalet, genomförandet samt bearbetning av intervjuerna. Slutligen diskuterar vi intervjuernas anonymitet och konfidentialitet.

2.4.1 Urval till intervjuerna

Enligt Holme och Krohn Solvang är urvalet av undersökningspersoner av oerhörd stor vikt vid en kvalitativ studie. Detta då den kvalitativa metodens syfte är att öka informationsvärdet och ge djupare och mer fullständiga uppfattningar för företeelsen som studeras.⁸ För att vi genom våra intervjuer skulle få fram väsentlig information till studien, började vi med att sätta upp några kriterier för urvalet.

Vid vårt urval av respondenter förde vi en dialog med vår handledare. Urvalet kom att begränsas till personer som på ett eller annat vis blivit berörda av uppköpet och dess förändringsprocess. Med det som grund begränsade vi vidare till personer som varit med när

⁸ Holme, I.M & Krohn Solvang, B (1997).

uppköpet skedde och som samtidigt finns kvar i Stena Fastigheter. För att få så rättvisande bild som möjligt valdes respondenter från samtliga bolag, det vill säga från Göteborg, Malmö och Stockholm. På vissa orter utfördes fler intervjuer medan på andra färre då ytterligare ett kriterium, och kanske det allra viktigaste för vårt urval, var att intervjupersonerna både skulle komma från gamla Bostads AB Drott och Stena Fastigheter.

Vi har gjort vårt urval enligt Trost föreställning som menar att urvalet bör vara heterogent inom den givna homogeniteten, det vill säga där vi får stor variation inom vissa givna ramar.⁹ Urvalet blev fjorton personer varav nio män och fem kvinnor med olika arbetsuppgifter och roller i företaget där fyra av personerna var beslutsfattare och satt i ledningsgruppen när uppköpet gjordes. Vidare utföll urvalet att bli åtta personer med bakgrund i Bostads AB Drott respektive sex personer med bakgrund i Stena Fastigheter. Hädanefter kommer vi inte att göra någon åtskillnad mellan kvinnor och män i kapitlet där vi redovisar intervjuerna. Däremot kommer vi vid vissa tillfällen beskriva när en beslutsfattare eller en person med bakgrund i antingen Stena Fastigheter eller Bostads AB Drott yttrar något. Detta görs endast vid de tillfällen det är relevant för skildringen av uppköpet och dess integration.

Vid val av lämpliga intervjupersoner fick vi främst hjälp av vår kontaktperson på Stena Fastigheter som tack vare sin befattning visste vilka personer som utifrån våra kriterier var lämpliga att intervjua för studien. Intervjuerna som vi genomförde bestod av tolv djupintervjuer samt av två telefonintervjuer. Majoriteten av intervjuerna var så kallade respondentintervjuer, vilket innebär att personer som är delaktiga i den företeelse som ämnas studeras blir intervjuade.¹⁰ En av intervjuerna anser vi vara närmare en informantintervju, det vill säga en intervju med en person som står utanför den företeelse vi studerar men som ändå har mycket att tillföra i kunskap.¹¹ Varför den intervjun kvalificerar sig mer som en informantintervju beror på att personen förvisso fanns med vid uppköpets början men vid dags datum inte arbetar i just Stena Fastigheter.

2.4.2 Genomförande av intervjuerna

Efter att vi hade valt ut vilka som vi skulle intervjua, tog vår kontaktperson kontakt med nyckelpersoner vid två av de tre dotterbolagen i Göteborg, Malmö och Stockholm för vidare bokning av rätt urvalspersoner för studien. Dessa nyckelpersoner tog i sin tur kontakt med berörda medarbetare för att informera dem om att vi utförde denna studie inom företaget. Vid ett bolag följde vi sedan upp den första kontakten med att boka in tider för intervjuer medan vid ett annat bolag bokade nyckelpersonen in lämpliga personer för intervjuer under en dag.

Anledningen till att vår kontaktperson involverade nyckelpersoner var för att förbereda intervjupersonerna på att vi skulle kontakta dem och samtidigt motivera dem för att ställa upp på en intervju. Detta förfarande är något som vi är medvetna om medförde att intervjupersonernas identiteter blev kända för nyckelpersonerna vid två av bolagen. Enligt Trost är det en risk att använda sig av så kallade nyckelpersoner som han benämner *gate-keepers*. En av riskerna är att de som ska hjälpa till är alldeles för hjälpsamma i sådan mening att de försöker styra urvalet.¹² Det är något som vi hade i åtanke och vi försökte eliminera problemet genom att tydliggöra för nyckelpersonerna vilka kriterier vi hade för urvalet, något vi nämnt ovan under urval till intervjuerna. Ytterligare en risk som Trost nämner är att det kan ta tid att få fram namn och att det inte är ovanligt att studenter blir lovade att få hjälp med

⁹ Trost, J (2005).

¹⁰ Holme, I.M & Krohn Solvang, B (1997).

¹¹ Ibid.

¹² Trost, J (2005).

”urvalet” men där personen som lovade att hjälpa sedan blir förhindrad då denne exempelvis kan bli överhopad av arbete.¹³ Det var framförallt något som vi blev varse då vår kontaktperson skulle ta den initiala kontakten med nyckelpersoner. Vi tappade närmare en månad av uppsattstiden då vår kontaktperson hade en stor arbetsbörda under den här tiden vilket gjorde att vi hade svårt att ens få en kontakt med denne för vidare bokning av intervjuer. Detta var något som vi upplevde som mycket frustrerande och oroväckande.

Några dagar efter att kontaktpersonen meddelat nyckelpersonerna vårt ärende togs en vidare kontakt med dessa genom både e-post och telefonsamtal. I både e-post och telefonsamtalen förklarade vi vilka vi var, syftet med vår studie, kriterierna för urvalet samt hur intervjun skulle gå till. Efter att nyckelpersonerna sedan blev inkopplade tog det olika lång tid innan intervjuerna faktiskt kunde bokas och genomföras, vilket också var tidskrävande. Samtliga personer som nyckelpersonerna sedan kontaktade för intervjuer, och där vi även gjorde flera uppföljningskontakter inför intervjuerna, accepterade förfrågan att bli intervjuade.

Trost säger, vilket vi tog fasta på, att det är viktigt att komma ihåg att ett fåtal väl utförda intervjuer är mycket mer värda än ett flertal mindre väl utförda. Däremot går det att utöka antalet intervjuer efter hand vilket var något vi gjorde.¹⁴ Kontakten med de två personerna vid ett bolag där intervjuerna gjordes via telefon, togs därför direkt av oss där vi förklarade vilka vi var och syftet med studien. Dessa två intervjuer gjordes efter det första urvalet var genomfört då vi insåg att det var viktigt för studien att personer från det specifika bolaget fanns representerade i studien. Även här ställde sig de båda positiva till att bli intervjuade och tider för det bokades in.

Som undersökningsinstrument utarbetade vi inför intervjuerna en intervjuguide. (Se bilaga 1) Utformningen av frågorna till guiden tog sin utgångspunkt i studiens frågeställningar och syfte som vi upprättat. Litteraturinläsning var även något som förelåg vid skapandet av relevant intervjuguide.

Vidare genomfördes intervjuerna på en avskild plats i form av samtalsrum vid två av bolagen. Det tredje bolaget hade vi på grund av kostnads- och tidsaspekt inte möjlighet att resa till för att genomföra intervjuerna samt att det inte fanns många personer som motsvarade våra uppsatta kriterier. Där utförde vi som tidigare nämnts intervjuerna via telefon. Samtliga intervjuer varade mellan 30 minuter upp till en och en halv timma, beroende på hur stor inblick intervjupersonen hade.

Innan intervjun inleddes presenterade vi oss själva där vi också berättade om intervjuens syfte och vår studie i stort. Detta såg vi som mycket viktigt för att vara säkra på att samtliga intervjupersoner fick likvärdig information och deltog på samma premisser. En diskussion hölls också inledningsvis gällande användning av intervjun i studien samt om respondenten gav sitt medgivande till att vi spelade in på en bandspelare som vi hade lånat från ett företag som arbetar med att genomföra djupintervjuer. Vi var tydliga med att berätta att bandspelaren enbart användes i avseende för oss som intervjuare där ingen annan skulle komma att lyssna på materialet samt för att kunna återge så precist som möjligt. Vi valde därför att inte göra anteckningar under intervjuerna för att undvika att egna tolkningar skulle smyga sig in vid bearbetningen av materialet. Ytterligare en viktig anledning till varför vi spelade in intervjuerna och inte antecknade var för att komma så nära ett samtalsklimat som möjligt och ha fullständigt fokus på respondenten och vad denne hade att säga. Vid tio av tolv

¹³ Ibid.

¹⁴ Trost, J (2005).

djupintervjuer deltog vi båda två vilket också var ett sätt att försäkra oss om att vi inte gjorde feltolkningar. Efter några genomförda intervjuer utkristalliserades våra två olika roller där en av oss ställde frågor utifrån intervjuguiden och såg därmed till att vi täckte upp alla viktiga områden som vi ville undersöka. Den andra intervjuaren tog istället rollen att lyssna noggrant vad respondenten sade, ställa följdfrågor samt förtydligade de svar som kunde ge flera tolkningar. Detta var förvisso ett tidskrävande arbete då vi båda närvarade men samtidigt menar vi att det var mycket viktigt för att behandla respondenterna med största möjliga respekt genom att undvika feltolkningar.

Vidare använde vi intervjuguiden snarare som en ram för att täcka upp olika områden istället för att följa den exakt som den var utformad. Vi såg därmed intervjuguiden som ett stöd och hjälpmedel för oss som intervjuare. Det är något som Holme och Krohn Solvang berör är styrkan i en kvalitativ studie där intervjupersonen får möjlighet att på ett naturligt sätt formulera sina tankar och åsikter.¹⁵ Med det i åtanke kändes det viktigare för oss att respondenterna fick tala fritt och fördjupa sig i vissa frågor. Det var också angeläget för oss som intervjuare att intervjupersonen upplevde att vi hade fokus genom att vi var intresserade och lyssnade. Vi hade också en strävan att skapa en stämning där respondenten skulle känna trygghet och tillit då det är bidragande faktorer för att intervjuerna ska bli så meningsfulla som möjligt.¹⁶ Under intervjuerna hade vi även fyra olika skalor där respondenterna mellan ett och tio fick sätta ett kryss hur stor respektive liten påverkan olika faktorer haft vid samgåendet. (Se bilaga 2) Vi hade till en början tänkt använda och göra ett utslag för respektive faktor för att tydliggöra resultatet. Då vi under intervjuernas gång märkte att frågan tolkades olika, valde vi att inte använda skalorna mer än att för oss själva förtydliga i samband med avlyssningen av banden.

2.4.3 Bearbetning av intervjumaterialet

Vid kvalitativa studier råder det skilda åsikter när bearbetning av intervjuerna ska göras. Vissa menar att analysen ska göras under tiden som intervjuerna sker medan andra säger att det är bra att vänta med analyserna av materialet till dess att all data är insamlade och intervjuerna är avslutade. Vi valde att följa Trosts förfarande där vi under intervjuernas skede noterade goda idéer som vi såg kunde vara bra till analysarbetet. Vi gjorde alltså inte den fullständiga analysen under arbetets gång då vi liksom Trost, såg det som viktigt att ha distans till intervjuerna för att kunna analysera dem på bästa sätt.¹⁷

Efter varje intervju valde vi att lyssna av det inspelade materialet för att samtidigt göra en transkribering, det vill säga att vi antecknade ordagrant vad som framkommit i intervjuerna. En del menar att det är väldigt tidskrävande¹⁸ att lyssna av, spola fram och tillbaka på banden för att kunna anteckna allt. Då vi genomförde fjorton intervjuer kan vi instämma i att det var ett mycket tidskrävande arbete att utföra. Samtidigt ansåg vi att det var väldigt viktigt att så långt som möjligt försöka undvika att göra egna tolkningar, läsa mellan raderna och att intervjusituationen inte skulle störas av att vi förde anteckningar. Trost säger också att noggranna bandinspelningar och intervjuer aldrig kan ersätta minnet hos forskningsledaren som är av stor vikt vid analys av data.¹⁹ För att fånga exempelvis kroppsspråk och mimik som en bandspelare inte kan uppfatta, såg vi det som viktigt att båda närvarade vid intervjutillfällena. Då transkriberingen av intervjuerna var avklarade kunde vi konstatera att vi

¹⁵ Holme, I.M & Krohn Solvang, B (1997).

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Trost, J (2005).

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

gjorde rätt val att hantera intervjuerna på detta vis. Trots att båda närvarade vid majoriteten av intervjuerna där vi var så uppmärksamma som möjligt, kunde vi i jämförelse med anteckningarna se att vi uppfattat information på olika sätt.

2.4.4 Intervjuernas anonymitet och konfidentialitet

Intentionen med våra intervjuer har varit att genomföra och hantera dessa med respekt och hög diskretion för att kunna bevara respondenternas anonymitet. Det är något som många metodböcker behandlar är enkelt att lova men desto svårare att hålla.²⁰ Anonymiteten har vi hanterat genom att vi inte nämner några namn. De igenkänningstecken som eventuellt går att göra är om det är en person från ledningen, Stena Fastigheter eller Bostads AB Drott. Vi anser dock att det är viktigt för vår studie att skildra.

Holme säger att tystnadsplikten måste följas strikt, och vi måste säkerställa att andra personer inte kan få reda på vem den enskilde svarspersonen är.²¹ Vi har även i detta avseende varit noga med att inte lämna ut vilka vi har talat med. Under intervjuernas gång har det funnits tillfällen då vi har fått frågor vilka vi har träffat för intervjuer. Sådana frågor har vi hanterat med att hänvisa till vikten av anonymitet och att vi därför inte kan ge något svar. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att intervjuerna genomfördes i grupprum på bolagen vilket gör det i princip oundvikligt att hindra andra från att se vilka personer vi intervjuade.

Som vi tidigare har berört var vi noga med att inleda intervjuerna på liknande sätt och att vår strävan var att hantera respondenterna med största möjliga anonymitet. Kvale menar att intervjuer kan behandla känsliga ämnen och det är då viktigt att värna om konfidentialiteten. Det kan exempelvis handla om hur förvaring av intervjubanden och hur dess utskrifter sker.²² Vi har under studiens gång varit noga med var vi har förvarat intervjumaterialet samt att vi efter studien raderat banden och makulerat de utskrivna intervjuerna. Det gjorde vi för att undvika att andra personer inte hade möjlighet att ta del av det obearbetade materialet.

2.5 Behandling av forskningsmetodikens begrepp

Då vi har behandlat flera metodval under föregående rubriker kommer vi under kommande avsnitt att behandla centrala begrepp från forskningsmetodiken, olika metodval samt etiska förhållningssätt.

Syftet med uppsatsen är att utforska hur anställda på dagens Stena Fastigheter uppfattade uppköpet av Bostads AB Drott. Utgångspunkten blir i och med detta hermeneutisk och fokuserar på åsikter, tankar och erfarenheter. Det empiriska materialet bygger på respondenternas uppfattningar och kunskaper som vi sedan har studerat och jämfört. Uppgiften har sedan varit att tolka den information som framkommit och med hänsyn till tolkningar dra relevanta slutsatser.²³

Standardisering åsyftar till vilken grad frågorna är desamma och hur lika situationen är för de som intervjuas. *Strukturering* avser i vilken utsträckning frågorna begränsar svarsutrymmet.²⁴ Intervjuerna har en låg grad av standardisering men var halvstrukturerade, vilket betyder att en intervjuguide låg till grund men nya frågor uppstod vid intervjun, samtidigt som guiden inte följdes exakt.

²⁰ Trost, J (2005).

²¹ Holme, I.M & Krohn Solvang, B (1997).

²² Kvale, S, (1997).

²³ Ibid.

²⁴ Trost, J (2005).

Validitet och *reliabilitet* är något som främst diskuteras i samband med kvantitativa metoder.²⁵ Studien har en hög grad av *validitet* då vi anser att utvalda respondenter utgör ett representativt urval utifrån uppsatsens syfte, vi har alltså mätt vad vi avsett att mäta. Vidare kan tillförlitligheten eller *reliabiliteten* diskuteras genom hur vår studie har kunnat stå emot påverkan av olika faktorer och hur pass trovärdig och pålitlig den insamlade informationen är. Vi har försökt undvika fel vid insamlingen av information genom att ha i förhållandevis många intervjuer. Då vi som intervjuare har varit medskapare i samtalet under intervjuerna, skulle troligtvis en annan forskare inte erhålla exakt samma resultat.

2.6 Svagheter och svårigheter

Förutom de svagheter och svårigheter som tidigare redovisats i kapitlet, kommer vi ta upp ytterligare några samt det som är värt att förtydliga och utveckla.

Vid intervjuerna kan frågor ha uppfattats på olika eller missvisande sätt. Detta försökte vi dock att undvika genom att vi båda närvarade under de flesta intervjuerna och kunde därmed klargöra. Ett exempel där vårt syfte var otydligt är att de tidigare nämnda skalorna som vi först använde oss av uppfattades olika. Istället för att till varje pris använda oss av skalorna i vår studie, valde vi att inte använda dem då det inte skulle vara trovärdigt.

Generaliserbarheten är relativt låg för att studien ska kunna säkerställas. Det har dock inte varit syftet med vår studie där fokus istället har varit att ge en beskrivande bild av vårt studieobjekt. Vi intervjuade fjorton personer och det är deras uppfattningar vi skildrar, det går därför inte säkerställa att det är en generell rådande uppfattning som råder däremot kan det ge en antydan.

När det handlar om uppsatsens källor ser vi dem tillförlitliga i stor utsträckning. Vi har använt oss av varierande litteratur i form artiklar, böcker, hemsidor, årsredovisningar samt interna dokument från Stena för att få en så stor överblick som möjligt över ämnet. Undersökningen baseras framförallt på primärkällor i form av intervjuer, vilket vi ser som positivt. Primärkällor är generellt sett mer korrekta än sekundärkällor och i vårt avseende där vi beskriver ett specifikt fall ser vi det som en nödvändighet.

En svårighet med studien som tidigare har berörts var att vi kopplade in vår kontaktperson för att hjälpa oss finna respondenter. Detta gjorde att vi förlorade många veckor eftersom vår kontaktperson hade en hög arbetsbelastning den tiden. Förutom detta ser vi en svaghet att vi kopplat in personer för att hjälpa oss till rätt personer att intervjua. Vi ser samtidigt att det skulle ha varit mycket problematiskt om vi på egen hand hade försökt kontakta anställda i Stena Fastigheter för intervju. Mycket på grund av att vi inte visste vilka vi skulle kontakta utefter våra urvalskriterier.

Att använda många citat i beskrivning av studieobjekt är en etisk avvägning som måste göras. Vi har i vår studie använt relativt mycket citat då vi gjorde avvägningen att det skulle tillföra studien mycket. Eftersom vi hade ett relativt omfattande antal intervjuer samt att vi inte heller har valt citat som ska vara enkla att läsa ut vem de kommer ifrån, menar vi att vi har i största möjliga mån försökt skydda respondenternas identitet.

²⁵ Trost, J (2005).

3. STUDIENS REFERENSRAM

I följande kapitel ges en bakgrund och förståelse där vår avsikt är att ge läsaren en initial förståelse för uppköp och förändringsprocesser med avseende på styrning och ekonomistyrning. Vi börjar med att beskriva olika motiv bakom uppköp för att vidare presentera två modeller för förändringsarbete som vi använt oss av i vår fallstudie. Till sist diskuteras olika sätt att styra en verksamhet och hur ansvar fördelas inom ett företag.

3.1 Motiv bakom uppköp

Då vi i vår studie beskriver ett uppköp är det viktigt att klargöra de motiv som teoretiskt kan finnas bakom. Det finns många olika kategoriseringar av motiv och strategier för uppköp och fusioner där vi har valt att utveckla ett par av dessa för att ge en bättre bild inför kommande kapitel. Som i många andra fall tyder de existerande empiriska bevisen dock på att motivet till uppköp är en kombination av flera, då de inte kunnat särskiljas från varandra i tidigare studier.²⁶ Andra författare menar att motiven till uppköp alltid kommer att presenteras officiellt i ekonomiska termer såsom tillväxt eller riskspridning oavsett vad det faktiska motivet är.²⁷

Vi har studerat två olika teorier av motiven bakom uppköp. Först presenteras Berkovitch och Narayanans resonemang där de har delat in motiven i tre grundläggande kategorier; Synergier, agency-teorin och hybris, vilka ligger till grund för många andra studier.²⁸

Vidare presenteras Porter som istället delar upp motiven till uppköp i fyra kategorier och avviker från andra mera traditionella indelningar.²⁹ Kategorierna utgår ifrån om de kräver involvering från det köpta företaget eller inte, vilket i sin tur antyder att företag som handlar utefter de två första motiven har låga integrationsambitioner och tvärtom gällande de följande två. Flera av Porters kategorier kan delvis likställas med de kategorier Berkovitch och Narayanan använder då hans motiv handlar om hur företaget ska kunna bli mer lönsamt. Till skillnad från tidigare nämnda författare har Porter inte tagit upp aspekten att ledningen genomför uppköp för sin egen vinning.

3.1.1 Synergier

Synergier skildrar de motiv som tar hand om aktieägarnas intresse och ökar deras vinst. Med hjälp av det uppköpta företaget finns chansen till komparativa fördelar gentemot andra företag och då också ökad omsättning och ökad lönsamhet. Synergier kan antingen handla om rent finansiella syften som tidigare nämnts men också om att skaffa sig marknadsmässiga fördelar på grund av en större storlek eller att ledningsgrupperna på företagen kan lära sig av varandra och utbyta erfarenheter gällande styrning av organisationerna.

3.1.2 Agency-teorin

Fortsättningsvis diskuteras Berkovitch och Narayanan agency-teorin och dess egenskaper. Här handlar inte företagsledningen enbart för aktieägarnas bästa utan väger även in sina egen

²⁶ Berkovitch, E. & Narayanan, M. P. (1993).

²⁷ Kleppestø, S. (1993).

²⁸ Hayward, M. & Hambrick, D. (1997)

²⁹ Kleppestø, S. (1993).

personliga agenda. Till exempel kan viljan att diversifiera sina egna investeringar för att säkra sina kapitalplaceringar finnas eller att skapa ett beroende av ledningen från aktieägarnas och styrelsens sida genom att köpa upp företag och tillgångar i sitt eget specialområde.

För utveckla agency-teorin ytterligare har vi även använt oss av Jensen³⁰ som säger att ledningen har olika incitament till varför de strävar efter tillväxt av företaget. Dels kan det bero på att en expansion av företaget innebär en större omsättning som i sin tur kan leda till en större bonus för ledningen då dessa två ofta är relaterade till varandra. Andra motiv kan vara att företag i större utsträckning använder sig av icke-monetära belöningar såsom befordringar och för att ingen position ska bli hotad krävs det att företaget växer i samma takt.

Denna teori har gett upphov till den kategorisering som kallas ”poor target company management” som beskriver hur köpande företag väljer att köpa upp andra med bristande kunskaper eller kompetens i styrningen av företaget vilket i sin tur betyder att företaget ”rabatteras” då det inte är värderat lika högt som om det funnits en kvalificerad ledningsgrupp.³¹

3.1.3 Hybris

Till sist diskuterar Berkovitch och Narayanan kring hybris och dess roll vid uppköp. De likställer de misstag som företagsledningar gör när de övervärderar ett företag och betalar ett överpris med en negativ marknadsreaktion som är orsak till motivet.³²

Roll tar däremot resonemanget lite längre och hävdar att människor inte alltid gör rationella val och understryker att ”takeovers reflect individual decisions”.³³ Hybris kan även, enligt Roll, vara en följd av att en företagsledning inte får alltför många uppköpsmöjligheter under den period de sitter vid makten och vill visa att de kan prestera och på så sätt intalar sig att det finns synergier som senare inte går att infria.

Till sist beskriver Hayward och Hambrick, som koncentrerar sig på VD:n i företaget då han/hon har en framträdande roll i ledningen³⁴, ett antal olika hypoteser om vad som kan vara orsaken till hybris. Enligt deras perspektiv är hybris något som drabbar extremt självsäkra människor som överskattar sig själva och sin talang för uppdraget och därför anser att det finns möjligheter i uppköpet. Orsaken kan även vara att företaget gått mycket bra på senaste och tron finns att det ska fortsätta likadant. Till skillnad från tidigare nämnda författare beaktas här även beteende, individens bakgrund och självförtroende i relation till upköpspriset.³⁵

3.1.4 Portfolio management

Den första av Porters kategorier är *portfolio management* där bra men undervärderade företag köps upp för att diversifiera koncernen. Då det uppköpta företaget har en väl fungerande ledning förblir dessa självstyrande med rapporteringsansvar till moderbolaget. Detta kan jämföras med Berkovitch och Narayanans synergier då de båda har syftet att tjäna pengar på en redan fungerande organisation och expandera koncernen.

³⁰ Jensen, M. C. (1986)

³¹ Hayward, M. & Hambrick, D. (1997).

³² Berkovitch, E. & Narayanan, M. P. (1993).

³³ Roll, R. (1986) s. 199.

³⁴ Något som även Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1991) nämner.

³⁵ Hayward, M. & Hambrick, D. (1997)

3.1.5 Restructuring

Vidare beskriver Porter *restructuring* då företaget vänder sig mot svaga underutvecklade företag och inför ny teknologi, struktur eller strategi. Strategin hos det köpande företaget är ofta, att med sin egen ledning, bygga upp det köpta företaget för att sedan sälja de delar som det inte finns användning av. En fallgrop kan vara att det kan vara svårt att sälja av företaget när det väl byggts upp. Här kan vi jämföra med "poor target company management" som har sitt ursprung i agency-teorin.³⁶

3.1.6 Transferring skills

Det tredje och fjärde motivet hos Porter skiljer sig från de två första på det sättet att här involveras det köpta företaget istället för att bara tas om hand om. *Transferring skills* eller kunskapsöverföring som det även kallas syftar till att de två företagen ska byta kompetens med varandra och dra nytta av varandras erfarenheter på viktiga länkar. Oftast innebär detta en markant förändring i strategi eller driften av företaget hos det köpta företaget.³⁷ Även *transferring skills* kan jämföras med de synergier som beskrivits ovan, då syftet är att lära sig av varandra och på sätt bygga ett starkare företag.

3.1.7 Activity Sharing

Till sist beskrivs *activity sharing* som är vanligt hos företag som söker att öka sina konkurrensfördelar på marknaden genom att koncentrera viktiga delar i värdekedjan av koncernens produkter på olika företag. Då syftet är att utnyttja de fördelar som storskalighet kan motsvara kan detta också jämföras med Berkovitch och Narayanans synergier.

3.2 Förändringsmodeller

Vi fortsätter med att generellt beskriva styrningen av ett företag med hjälp av två modeller. De modeller vi valt att koncentrera oss på skildrar implementering av target costing och balanserat styrkort. Först kommer Target costing-modellen att presenteras, en övergripande företagsfilosofi som inkluderar organisationsförändringar vilken kan appliceras även på en förändring såsom uppköp och integrationen mellan företagen. Den andra modellen vi valt att använda oss utav är en modell för redovisningssystem som används mycket i förändrings-sammanhang. Avslutningsvis kommer modellerna att jämföras för att tydliggöra deras skillnader och likheter.

3.2.1 Modell för implementering av en ekonomistyrningsförändring

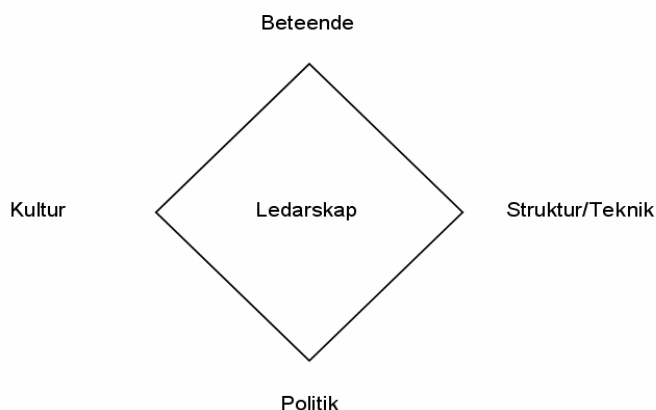
Den första modellen vi använt oss av presenteras i boken *Target Costing* av Ansari och Bell. Därifrån är också följande resonemang hämtat. I boken presenteras modellen som sagt som ett medel när target costing introduceras på en arbetsplats, men vi har istället applicerat modellen på denna sammanslagning av Stena Fastigheter och Bostads AB Drott.

Modellen beskriver de fyra perspektiven struktur/teknik, politik, kultur och beteende och hur de påverkar beslutsfattandet och måste samverka med varandra för att beslutet ska få den bästa utgången. I realiteten är det dock svårt och kostsamt att fokusera på alla aspekter och resultatet blir ofta att företag väljer att fokusera på ett av perspektiven. Risken finns då att företaget istället bortser från något perspektiv och samtidigt belönar ett annat och följden blir ofta att företagsledningen i många fall har svårigheter att få igenom beslut utan att ett perspektiv hindrar ett annat.

³⁶ Hayward, M. & Hambrick, D. (1997).

³⁷ Porter, M. E. (1987).

Ledningen måste ifrågasätta om de fyra perspektiven kommer att hindra eller hjälpa varandra. Ansari och Bell poängterar att det är viktigt att hela tiden, under förändringsarbetet, utvärdera de fyra perspektiven och hur de kommer att stödja processen och fungera tillsammans. Det är även viktigt att tänka på hur beslutet kommer att uppfattas av personalen och att förbereda organisationen på förändringen. För att få en positiv utgång måste personalen acceptera förändringen och veta vad just de ansvarar för.



Figur 3.1: The CAM-I Conceptual Deployment Model³⁸

Det första perspektivet som tas upp av Ansari och Bell är det strukturella perspektivet som beskriver den teknik som kräver investeringar för att förändringsarbetet ska kunna fortföljas. Detta perspektiv är oftast det enklaste att precisera då ledningen i ett företag oftast tidigt i processen har utrett vad som finns i företaget i nuläget och vad som i teknikväg kommer att krävas under och efter förändringsarbetet. Det gäller att identifiera gapet mellan dessa och senare besluta om vad som ska fylla gapet.

Oavsett om förändringsarbetet gäller target costing eller en sammanslagning av två företag kommer arbete att krävas med de tekniska aspekterna. Antingen krävs det nya system och databaser eller en sammanslagning av de system som för nuvarande används för att hitta en gemensam struktur vad gäller teknik och organisation. Ledningen måste här utvärdera de båda företagens befintliga system och dess framtida kassaflöden för att sedan besluta om vilket, eller kanske till och med om ett helt nytt system för de båda företagen, ska implementeras.

Vidare skriver Ansari och Bell om perspektivet beteende och hur detta kan påverka uppfattningen av beslutet. Här poängterar de att det är viktigt att tidigt involvera personalen i beslutet och hur ledningen tänkt fortsätta arbetet för att få dem att acceptera förändringen och bli engagerade i processen. Det är speciellt viktigt att involvera personalen tidigt i de områden som är primära för att processen ska kunna fortlöpa.

För att undvika förvirring är det även viktigt att sätta mål för hela personalstyrkan så ledning och personal drar åt samma håll. Om dessa mål dessutom utformas tillsammans med

³⁸ Bearbetad från Ansari, S. L. & Bell, J. E. (1997).

personalen kommer de bli mer engagerade och motiverade samt hjälpa processen framåt istället för att motarbeta den. Om ledningen därutöver låter personalen utvärdera sina mål och det övriga förändringsarbetet kommer det skapas en känsla av delaktighet och ett större engagemang. Om ledningen fokuserar på en kontinuerlig förändring istället för en radikal omställning kommer det att vara lättare att undvika eventuella dysfunktionella beteenden enligt Ansari och Bell. För att ytterligare hjälpa personalen i förändringsarbetet kan extra utrymme i budgeten skapas som kan utnyttjas under omställningen för att medarbetarna inte ska känna sig pressade att nå upp till sitt mål och på det sättet vidare undvika hinder för processen.

Beteendet är även mycket viktigt för att upprätthålla moralen bland personalen som annars kan komma att sjunka vid förändringsarbeten. Ledningen är oftast fullt upptagen med processen i sig och kommunikationen mellan dem och medarbetarna tenderar att försämrans. Även om förbättrad kommunikation ökar förutsättningarna för en positiv utgång framhåller Ansari och Bell att övning i de nya system eller nya rutiner som implementeras är mer effektiva än en envägskommunikation genom nyhetsbrev, manualer och informationsmöten.

Kulturen i en organisation är det som är svårast att påverka och är det perspektiv av de fyra som är svårast att förstå sig på enligt Ansari och Bell. Människor tar ofta med sig värderingar från sitt liv in på sin arbetsplats, vilka kan vara svåra att förändra. Det är därför viktigt för ledningen att få personalens värderingar att närma sig företagets och vice versa. Ledningen bör i ett förändringsarbete visa att de gamla och nya värderingarna är sammanlänkade i organisationen för att förenkla omställningen för personalen. Det kan handla om att skapa nya mål eller hitta en gemensam "fiende" för personalen och företaget att aktivt arbeta emot (exempelvis göra något för sitt land eller bevisa någon fel). I vårt fall kan det yttra sig i att skapa gemensamma symboler och värderingar som medarbetarna från de båda företagen kan relatera till och fästa sig vid.

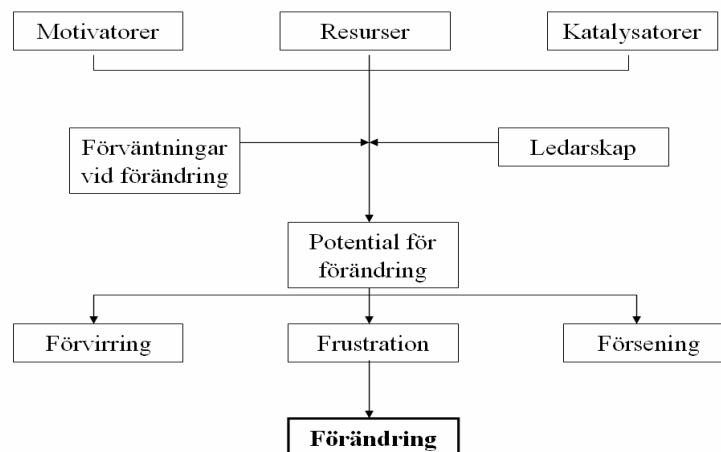
Kommunikation är ytterligare ett medel för att förenkla övergången, både när det gäller beteende men även kulturen i en organisation. Genom att dela med sig av information och kunskap och belöna ett sådant beteende från andra visar ledningen vilka värderingar de värdesätter och kan på så sätt förändra kulturen i organisationen. Även här gäller det att arbeta kontinuerligt för att bygga upp ett förtroende hos personalen så de litar på att ledningen inte bara arbetar utefter styrelsens utsatta mål utan även för deras, personalens, bästa. Genom en öppen dialog och en strävan efter att jobba som ett team i hela företaget får ledningen personalen att arbeta mot samma mål. Det viktigaste är att få medarbetarna att acceptera och godkänna förändringen för att skapa ett samarbete med samma föreställningar och åsikter om resultatet.

Politik är det ämne som företagsledningar oftast vill lägga åt sidan och undvika att styra och påverka, vilket Ansari och Bell anser vara mycket naivt då det alltid förekommer ett politiskt spel på varje arbetsplats. Vid till exempelvis ett förändringsarbete såsom target costing som syftar till att effektivisera en verksamhet kan det i många fall betyda att vissa arbetspositioner förändras eller till och med försvinner. Detsamma gäller när två företag blir ett, även om företaget blir större och då kräver fler arbetsinsatser, finns det tjänster som förekommit i båda företagen men som efter fusionen inte kräver dubbla arbetsinsatser. Frågor som uppsägning och brist på arbete kommer genast att väckas hos medarbetarna och det är viktigt att möta dessa frågor som företagsledning och kommunicera ut vad som kommer att hända i nästa steg.

Vidare måste ledningen även ta till vara den kompetens som personalen hos det uppköpta företaget besitter för att dessa inte ska vända sig till konkurrerande företag. Den synergieffekt som ofta förväntas vid ett uppköp kan annars gå förlorad och det gäller att ta hand om personalen och kanske till och med förhandla med viktiga nyckelpersoner som finns på olika positioner i företaget. Ledningen måste arbeta för att anpassa den nya organisationen så att kompetensen bland personalen utnyttjas samtidigt som medarbetarna måste anpassa sig efter de nya förhållandena. Det gäller för ledningen att hitta en balans mellan de båda företagen och dela med sig av arbetssätt och information för att hitta det bästa arbetssättet för den gemensamma organisationen.

3.2.2 Modell för ekonomistyrningsförändringar

Den andra modellen vi valt att titta närmare på är hämtad från studien *Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation*, skriven av Kasurinen. I studien exemplifierar Kasurinen olika typer av hinder som kan försena, förhindra eller förekomma en förändring i en organisation och vad som är viktigt att tänka på. Studien är skriven för att förklara vad som bör beaktas vid implementeringen av balanserat styrkort, något som innebär en stor förändring precis som target costing. Kasurins modell används mycket i förändringssammanhang och tar upp viktiga aspekter såsom vilka hinder som kan uppstå vid en förändring som kan komplettera Ansari och Bells modell.



Figur 3.2: Revised accounting change model³⁹

Kasurinen diskuterar hur planering runt förändringsarbeten oftast upplevs som oorganiserade och som nödlösningstrategier istället för välplanerade och metodiska. Då en förändring i en organisation är tänkt som en förbättring i företaget är sanningen den att det många gånger inte leder till en lyckad implementering oavsett hur bra den är styrd från ledningen. Detta kan bero på många faktorer och Kasurinen har valt att fokusera på Innes och Mitchells (1990) tre kategorier av påverkande faktorer.

Motivatorer påverkar förändringar generellt och är till exempel konkurrens på marknaden, organisationsstruktur samt produkt- och tjänsteutveckling. De kan också visas genom

³⁹ Bearbetad från Kasurinen, T. (2002) Original: Cobb et. al. (1995).

globalisering eller en mer och mer komplicerad företagsmiljö. *Resurser* syftar på de tillgångar som finns i företaget såsom inventarier och personal och i vilken grad moderföretaget lägger sig i dotterföretagets affärer. De är inte tillräckliga att orsaka en förändring ensamma men är ofta en nödvändighet för att kunna realisera förändringen. *Katalysatorerna* för en förändring kan exempelvis vara att företaget förlorat marknadsandelar, lider av sämre lönsamhet eller att ett konkurrerande företag lanserar en ny produkt och är ofta direkt sammanlänkade med en förändring i styrningen av ett företag.

Vidare betonar Kasurinen ledarnas roll i förändringsarbetet och hur viktigt det är att visa vägen för de övriga anställda. De förväntningar som finns för förändringen kan motarbetas av diverse hinder såsom personalomsättning och de anställdas attityd till processen. Kasurinen har vidareutvecklat modellen *Accounting change model* och exemplifierat de hinder som Cobb et.al. nämner i originalmodellen. Kasurinen väljer att dela in hindren i tre kategorier; *förvirring*, *frustration* och *förseningar*.

Förvirring kan uppstå om projektets roll i framtiden i företaget är osäker. Kasurinen nämner ett exempel i sin artikel där en av de chefer som tagit rollen att utbilda och engagera medarbetarna i förändringen plötsligt försvinner. Efter den engagerade chefens försvinnande finns risken för att projektets relevans ifrågasätts. Kasurinen poängterar också att något som ofta finns i botten av många förändringsproblem är att människor har olika syn på förändring. Chefer på högre nivåer ser ofta en organisationsförändring som en möjlighet att avancera inom företaget till skillnad från övriga på företaget. Det gäller för ledarna av ett förändringsarbete att försöka se projektet från de anställdas perspektiv och skapa en generell förståelse för varför processen genomförs. I och med att ledningen får en djupare förståelse för de influerande faktorerna kommer det bli lättare att se förändringens påverkan i hela organisationen för personalen istället för en teknisk systemuppdatering.

Som tidigare nämnts kan kulturen i en organisation avspegla den kultur som personalen lever i utanför arbetet och det kan bildas små samhällen inne i företaget och en förändring kan då bli en *frustration*. Istället för att anamma förändringen kan personalen komma att ignorera förändringen och fortsätta arbeta som förut. Vid stora förändringar, såsom implementeringen av balanserat styrkort som i Kasurinen fall, väcks det alltid en rädsla att arbetspositioner kommer att försvinna och arbetstillfällen förloras eller att systemet inte kommer att möta de förväntningar som byggts upp på arbetsplatsen. Även ledarpositioner kan komma att förändras och förflyttas vilket kan väcka frustration hos medarbetarna och på så sätt ifrågasätta processens legitimitet. Det är därför viktigt för ledningen att aktivt arbeta för att säkra projektets legitimitet gentemot personalen på företaget.

Det framhålls även i denna modell, precis som i Ansari och Bells, att det är viktigt att få personalen att acceptera förändringen som kommer att genomföras för att de inte ska motverka de organisatoriska förändringarna. Ledningen kan nå acceptans genom att försöka låta det gamla arbetssättet influera det nya, även om detta inte är optimalt vid de nya förhållanden, för att göra övergången så smärtfri som möjligt.

Till sist ska *förseningar* nämnas som vid brist på uttalade strategier från ledningens sida kan hindra förändringsarbetet då medarbetarna inte riktigt vet vart projektet är på väg. Ofta kan frågor komma upp under arbetet med en förändring och strategier kan komma att förändras. Om strategin för projektet är ordentligt utarbetat från början finns chansen att dessa hinder kan undvikas då företaget har resurser för dessa frågor redo. Det finns även en risk att ett nytt

projekt avslöjar att tidigare beslut inte alltid varit lyckade och att detta kan skapa en motvilja till att genomföra en annan förändring bland personalen.

3.2.3 Modellernas likheter och skillnader

Vid jämförelse av de båda modellerna kan vi se att båda poängterar ledningen och dess roll som förmedlare vid en stor förändring i företaget. Både Ansari och Bell och Kasurinen diskuterar även vikten att kommunicera ut de förväntningar som kommer att finnas efter implementeringen och betydelsen av att personalen accepterar de förändringar som genomförs. Kasurinen fortsätter dock diskussionen och poängterar vikten av att identifiera de hinder som kan försvåra implementeringen och försöka eliminera dessa vid ett så tidigt stadium som möjligt. Då modellerna i grunden behandlar samma ämne är de bra komplement till varandra då de fokuserar på olika aspekter i förändringsarbetet.

3.3 Ekonomisk styrning

Ett av de styrverktyg som ledningen i ett företag kan använda sig av för att implementera strategi och mål är den ekonomiska styrningen⁴⁰. Merchant och Van der Stede skriver i *Management control systems* att grundtanken i alla organisationer är att medarbetarna tillsammans ska arbeta för verksamhetens övergripande mål vilket inte alltid är helt självklart då alla medarbetare samtidigt har personliga mål. Den ekonomiska styrningen syftar till att motivera de anställda och stödja de beslut som tas. Den ska även hjälpa ledningen att finna rättvisande metoder för kostnadsberäkningar samt öka möjligheten att upptäcka fel och brister i organisationen innan det är för sent⁴¹. Orsakerna till behovet av ekonomisk styrning kan enligt Merchant och Van der Stede delas in i tre kategorier. Dessa tre är avsaknad av riktlinjer, motivationsproblem och personliga begränsningar.

För att lyckas med ovanstående punkter krävs det att företagsledningen har kontroll över verksamheten och det arbete som dess medarbetare utför. För att lyckas med detta krävs det att personalen förstår de förväntningar som finns på dem, att det finns en vilja att uppfylla dessa förväntningar och att rätt man placeras på rätt plats⁴². För detta krävs en kommunikation mellan ledning och medarbetare för att öka förståelsen för förväntningarna samtidigt som arbete krävs för att de organiska målen ska närma sig medarbetarnas personliga mål. Det kan även krävas utbildningar och förflyttningar av personal för att erbjuda rätt kompetens på rätt plats. Det finns enligt Merchant och Van der Stede tre olika sätt att uppnå styrning på; *action control*, *results control* och *people control*.⁴³ Det är mycket sällan endast ett av dessa sätt som använts utan en kombination av alla tre. Dock kan det poängteras att medarbetarna anses viktigare och viktigare för ekonomistyrningen i sin helhet än vad det gjort tidigare.

3.3.1 Action Control

Action control är den mest direkta formen av styrning då fokus ligger på de arbetsuppgifter som utförs och personalens arbete och agerande övervakas för att hela tiden garantera att det gynnar organisationen.⁴⁴ Detta kan enligt Merchant och Van der Stede visa sig på något av följande fyra sätt: *behavioral constraints*, *preaction reviews*, *action accountability* och *redundancy*.

⁴⁰ Vi har p.g.a. många engelska litterära källor jämställt uttrycket "management control" med "ekonomisk styrning".

⁴¹ Merchant K. A. & Van der Stede, W. A. (2007).

⁴² Ibid.

⁴³ Som nämnts ovan har många engelska källor använts och vi har valt att använda de engelska uttrycken.

⁴⁴ Merchant K. A. & Van der Stede, W. A. (2007).

Behavioral constraints är en negativ form av styrning och kan användas antingen fysiskt eller administrativt. De flesta företag använder sig av fysiska restriktioner i olika omfattning i form av lösenord till datorer, låsta skåp eller begränsat tillträde till områden med dyrbara inventarier eller känsliga dokument. Administrativa restriktioner förekommer även frekvent och då oftast i form av begränsningar i vilka beslut som varje anställd får ta. Exempelvis får en chef ofta godkänna utgifter till en viss nivå och måste utöver den nivån själv söka godkännande. Denna begränsning förekommer oftast för att för stora misstag ska kunna förhindras.

Vidare tar Merchant och Van der Stede upp *preaction reviews* vilket innebär att personalen är kontrollerad av ”granskare” som vid till exempelvis budgetarbete kan godkänna eller be om en mer detaljerad eller planerad rapport före godkännande.

Action accountability handlar om att hålla en medarbetare ansvarig för sitt agerande och utförda arbetsuppgifter. För att kunna hålla någon ansvarig måste man först definiera vad som accepteras och inte och kommunicera detta till de anställda. Samtidigt måste man följa upp vad som händer på arbetsplatsen och belöna de som gör ett bra arbete eller straffa de som uppför sig eller agerar oacceptabelt.

Redundancy är inte särskilt vanligt då det är mycket kostsamt men kan påträffas i några verksamheter. Det innebär att det finns mer än en anställd (eller maskin) till en och samma arbetsuppgift för att öka sannolikheten att uppgiften utförs på riktigt sätt. Denna typ av styrning hittas i verksamheter med antingen kritiska operationer som alltid måste fungera eller på företag med hög säkerhetsnivå. Det kan dock leda till att personalen blir uttråkad eller frustrerad, vilket i sin tur kan skapa konflikter.

Förutom de problem som nämns ovan kan *action control* även hämma personalens kreativitet och initiativförmåga då det finns en arbetsbeskrivning för varje position på företaget. Detta kan även leda till att personalen blir lat och slarvig och endast gör det som efterfrågas och inte mer. Då alla restriktioner och begränsningar måste implementeras och kommuniceras ut i företaget finns risken att det blir mycket kostsamt för företaget och frågan måste ställas om nyttan överväger denna kostnad.

Vidare presenterar H Mintzberg precis som Merchant och Van der Stede tre olika sätt att koordinera och kontrollera en verksamhet, av vilka två; direkt tillsyn och standardisering, kan betraktas som *action control* eller direktstyrning.⁴⁵ Direkt tillsyn innebär att någon instruerar vad som ska göras då en gemensam samordning inte längre är enkel eller smidig. Så fort ett företag växer blir detta en naturlig följd. Ledaren ger instruktioner, fördelar arbetet och kontrollerar att de utförs korrekt. I en verksamhet som arbetar med standardisering behövs inte någon ledare på samma sätt utan direktstyrningen sker genom att varje aktivitet är bestämd i förväg och varje medarbetare vet vad som förväntas av dem och de andra.

3.3.2 Personnel Control and Cultural Control

Till sist kan styrning uppnås genom att försöka leda personalens värderingar i företagets riktning så dessa blir deras egna värderingar. Fokus läggs på att anställa rätt person till rätt plats i företaget för att minimera behovet av styrning. Detta kallar Merchant och Van der Stede *personnel control* och *cultural control*.

⁴⁵ Mintzberg, H. (1983).

Personnel control bygger på människors egen vilja att styra och motivera sig själva gentemot deras egna personliga mål. *Personnel controls* tjänar något av följande tre skäl. En del kan klargöra förväntningarna som finns och hjälper de anställda att förstå vad organisationen vill. Andra kan försäkra att varje medarbetare kan göra ett bra jobb och att allt de behöver för att lyckas med detta finns på arbetsplatsen. Till sist kan *personnel controls* öka medarbetarnas engagemang och vilja att övervaka sitt eget arbete. Självövervakning är effektivt både för att människors samvete leder dem att göra det som är rätt och för att de flesta finner tillfredsställelse och ökad självrespekt när de gjort ett bra jobb och verksamheten är framgångsrik. Implementeringen av *personnel controls* kan ske på tre sätt; genom att placera personalen på rätt plats i företaget, genom utbildning eller genom att designa arbetet och dess uppgifter så att motiverad personal har stora chanser att lyckas.⁴⁶

Cultural control är däremot tänkt att uppmuntra grupper att övervaka varandra för att hindra individer från att avvika från företagets värderingar och normer. Detta fungerar bäst i miljöer där gruppmedlemmarna är känslomässigt bundna eller i starka familjekulturer såsom i till exempelvis Japan eller Sydostasien. Här är samhällsmoralen gentemot varandra starkare och viktigare än de lagliga kontrakt som skrivs. *Cultural controls* bygger på delade traditioner, normer, värderingar och beteenden och återfinns i samhällen och inuti organisationer. Kulturen i en organisation är rotad i grunden och svårare att påverka till skillnad från strategier och mål som varierar med förändrade villkor på marknaden för verksamheten.

3.3.3 Results control

Huvudinnehållet i *results control* utgörs av tre kärnelement; ekonomiska ansvarsområden, planering och budgetering samt utvärdering och motivationshöjande aktiviteter.⁴⁷

Vid implementering av *results control* krävs enligt Merchant och Van der Stede fyra steg. Först måste målen som ska uppnås definieras, såsom lönsamhet och kundnöjdhet. Vidare måste prestationen och målen mätas för att sedan sätta upp individuella mål för de anställda. Till sist ska de uppfyllda målen belönas för att motivera och uppmuntra medarbetarna. Alla fyra steg har sina egna fallgropar.

Det mest kritiska är att sätta upp mål för verksamheten och mäta dessa eftersom de i sin tur kommer att generera vad de anställda i framtiden kommer att värdera som viktigt. Risken finns, då de anställda kommer arbeta för att förbättra resultaten i de områden som mäts, vare sig de är rätt definierade eller inte, att målstyrningen kommer att uppmuntra de anställda att göra fel saker. Det är dock även viktigt att bryta ner de övergripande målen till mål för varje område som mäts. Detta dels för att uppmuntra personalen till att göra ett bra jobb då de flesta vill ha något att sträva emot och samtidigt kan de själva tolka sin egen prestation för att vara mer tillgänglig vid feedback från sin chef. Till sist framhäver Merchant och Van der Stede vikten av att belöna de som uppnår sina utsatta mål för att motivera ytterligare och skapa värde i att göra bra ifrån sig. De belöningar som används kan vara av både monetär och icke-monetär natur beroende på vad ledningen vill kommunicera och vad personalen efterfrågar.

Andra författare som berört ämnet är Anthony och Govindarajan som i boken *Management control systems* beskriver den ekonomiska styrningen som en av två delar av det "formella styrsystemet", där de benämner den andra delen *regler*.⁴⁸ Enligt dem utgörs systemet av olika komponenter såsom strategisk planering, budgetering, fördelning av ekonomiskt ansvar,

⁴⁶ Merchant K. A. & Van der Stede, W. A. (2007).

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Anthony, R. & Govindarajan, V. (2001).

rapportering, utvärdering och regler. Anthony och Govindarajans framställning kan likställas med Merchant och Van der Stedes *results control*, bortsett från Anthony och Govindarajans komponent ”regler”. En stor skillnad mellan dem är att Merchant och Van der Stede lyfter fram ”motivationshöjande aktiviteter” som ett kärnelement i *results control*, något som Anthony och Govindarajan inte nämner på samma sätt. De berör dock användbara sätt att avlöna företagsledningen på, men framhåller det inte som en del av den ekonomiska styrningen såsom Merchant och Van der Stede gör.

3.3.4 Ansvarsfördelning

Som nämnts i ovanstående punkt är det viktigt att medarbetarna vet vad som förväntas av dem och därför är det viktigt att den grundläggande ansvarsfördelningen i företaget är kommunicerad för att en förändring i en organisation ska få en positiv utgång. Vid införandet av exempelvis Target Costing eller vid en sammanslagning av två företag sker det oftast förändringar i organisationsstrukturen och det är då viktigt att medarbetarna får veta vad som kommer att krävas av dem i den nya organisationen. Det är dessutom relativt billigt att implementera ansvarsfördelning i företaget i jämförelse med andra styrverktyg då de flesta företag redan rutinmässigt tillhandahåller finansiell data till exempelvis skatteverket, aktieägare och bolagsverket som kan användas för intern styrning.⁴⁹ Vi kommer i följande kapitel att beröra ett antal aspekter som är viktiga vid fördelningen av ansvar i ett företag.

Den viktigaste aspekten enligt Merchant och Van der Stede är *syfteskriteriet*, vilket betonar vikten av att ansvarsfördelningen ska vara fördelaktig för hela företaget och gynna dess övergripande mål. Om ansvarsfördelningen är missvisande och oklar finns annars risken att medarbetarna främjar sina egna personliga mål framför organisationens. Östman har delat upp *syfteskriteriet* i två delar men kan annars likställas med Merchant och Van der Stedes.

Vidare är det viktigt att från början anställa rätt person till rätt position som är villig att ta det ansvar som erbjuds. Ofta fokuseras diskussioner idag på att få ansvar och inte på den viktigare synvinkeln att den anställde verkligen tar det ansvar som tilldelats. Detta kriterium för att ansvarsfördelningen ska fungera kallas *acceptanskriteriet*. Vid en organisationsförändring eller en sammanslagning av två företag kan ansvarsfördelningen ha sett annorlunda ut och det är därför viktigt att ledningen kommunicerar ut vad som är annorlunda och vad som krävs av det nya ansvaret för att den anställde ska kunna acceptera och fullfölja sin nya arbetsuppgift. Östman diskuterar runt *acceptanskriteriet* lite annorlunda, han understryker att förutsättningarna för att någonting ska lyckas ökar då utförarna accepterar handlingssättet.

Som vi tidigare nämnt är det viktigt att de mått som används för att mäta resultat och prestationer precisa och korrekta för att personalen ska kunna ta det ansvar som tilldelats dem. Skulle dessa mått vara felaktiga skulle de övriga kriterierna inte heller vara möjliga att uppfylla vilket betyder att *precisionskriteriet* är en viktig aspekt. Till skillnad från Merchant och Van der Stede har Östman delat in följande aktiviteter i två kriterier; *precisionskriteriet* och *överensstämmelsekriteriet*. Östmans precisionskriterium beskriver vilken grad av korrekthet som systemen måste ha medan *överensstämmelsekriteriet* syfte är att se till att dessa mått skildrar verkligheten och inte visar felaktiga resultat. Östman väljer att separera kriteriet på grund av två skäl, dels för att markera dess betydelse och dels för att han anser att det bör omfatta överensstämmelsen inom styrsystemet och mellan styrsystemet och omgivande faktorer.⁵⁰

⁴⁹ Merchant K. A. & Van der Stede, W. A. (2007).

⁵⁰ Östman, L. (1977).

Den sista aspekten som understryks av Merchant och Van der Stede vid ansvarsfördelning är *påverkansprincipen*, vilken innebär att det är viktigt att kunna påverka det ansvar som tilldelats. Vi har tidigare nämnt att det är viktigt att den anställde accepterar det ansvar man blivit tilldelad, men det är lika viktigt att inte acceptera ansvaret om möjligheten till påverkan på ansvaret eller de mått som den anställde mäts emot inte finns. Skulle detta hända kan det resultera i problem med kostnader som ingen vill ta på sig eftersom de inte kan påverka hur de uppkommit. Östman har istället valt att framhålla *resurskriteriet* som sitt femte och sista kriterium för ekonomiska styrsystem som beskriver vikten av att rätt personal finns tillhanda (kan delvis jämföras med Merchants och Van der Stedes *acceptanskriterium*).

Sammanfattningsvis har vi i detta kapitel tagit upp de motiv som kan finnas bakom ett uppköp från två synvinklar för att klargöra drivkraften bakom detta fenomen som blivit allt vanligare på senare år. Vidare presenterades två olika förändringsmodeller som vi kommer att använda oss utav i följande kapitel för att försöka förklara varför detta uppköp fick det resultat det fick. De två modellerna kompletterar varandra och framhåller de aspekter, både tekniska och organisatoriska som författarna finner nödvändiga för ett positivt resultat. Till sist definierades olika sätt att styra en verksamhet och hur viktigt det är att medarbetarna i organisationen vet vad som krävs och förväntas av dem då detta kan vara en faktor till de problem som kan uppkomma vid en integration av två företag.

4. EN BESKRIVNING AV UPPKÖPET OCH DESS INTEGRATION

I följande kapitel har vi sammanställt våra intervjuer och strukturerat utifrån intervjuguiden. Inledningsvis presenteras en beskrivning av företaget Stena Fastigheter AB och Bostads AB Drott. Därefter följer en redogörelse av bakgrunden till uppköpet, de båda olika företagens strukturer, genomförandet av själva samgåendet samt en skildring av respondenternas syn på uppköpet utifrån begreppen teknik/struktur, politik, kultur och beteende. Avslutningsvis berör vi hur ett nytt uppköp av liknande dignitet skulle hanteras om det vore ett faktum idag.

4.1 Företagsbeskrivningar

Kommande avsnitt kommer att presentera de båda företagen och deras organisationer som vi har valt att göra en fallstudie på. Genom hela kapitlet kommer vi hädanefter att skriva Stena istället för Stena Fastigheter samt Drott istället för Bostads AB Drott.

4.1.1 Stena Fastigheter

Stena är en av Sveriges största privatägda fastighetsägare⁵¹ och bildades 1981. Företaget finns representerat med dotterbolag i Göteborg, Stockholm och Malmö där varje ort har en egen VD som driver företaget och rapporterar till moderbolaget. Koncernen äger och förvaltar ungefär 24 000 bostäder och 3000 lokaler som tillsammans utgör cirka 2,1 miljoner kvadratmeter i Göteborg, Stockholm, Malmö, Halmstad, Uppsala och Umeå. Stena omsatte under 2006 cirka 1 760 miljoner kronor och har sitt huvudkontor lokaliserat i centrala Göteborg där de även har det största fastighetsbeståndet. Under hösten 2006 fick koncernen dessutom en ny VD.

Vid tidpunkten för uppköpet, år 2004 ägde dock Stena 149 fastigheter och förvaltade utöver det ytterligare 46 fastigheter (sammanlagt 195 fastigheter).⁵² Stena var representerade, precis som idag, i samma regioner och förvaltade totalt (både egna och de fastigheter de enbart förvaltade) 1 116 000 kvadratmeter. Stena hade en omsättning på cirka 780 miljoner kronor under 2004 och sammanlagt 103 anställda för att bedriva verksamheten.⁵³

Stena har fyra värden de understryker för sin förvaltning och dessa är; trygghet, kvalitet, service och miljö.⁵⁴ Dessa värden är något som koncernen aktivt arbetar med och kommunicerar ut till sina medarbetare, vilket även har speglats i de intervjuer vi haft, då det också poängterats att de värnar mycket om att deras kunder ska trivas i Stenas fastigheter.

Stena har dessutom vidareutvecklat sin förvaltning från traditionell förvaltning till så kallad relationsförvaltning i ett antal utvalda fastighetsområden.⁵⁵ Det innebär en nära samverkan mellan olika utvecklingsprojekt mellan boende, kommun och lokala aktörer. Syftet med

⁵¹ Stena AB:s årsredovisning 2006.

⁵² Stena Fastigheter AB:s årsredovisning 2003.

⁵³ Stena Fastigheter AB:s årsredovisning 2004.

⁵⁴ www.stenafastigheter.se/_TopMenu/OmStenaFastigheter/OmStenaFastigheter.htm

⁵⁵ Stena AB:s årsredovisning 2006, sid. 20.

projekten, som främst handlar om trygghet, boendeflyttande och barn och ungdom är att skapa samhällsnytta, öka livskvaliteten för de boende och sin egen lönsamhet.⁵⁶

4.1.2 Bostads AB Drott

Bostads AB Drott bildades 31 december, 2003, då Drott AB delades upp i Fabege och Bostads AB Drott (Drott). Drott AB är i sin tur en avknoppning från Skanska som såldes 1998.

Den 1 januari 2004 ägde och förvaltade Drott 208 fastigheter⁵⁷, vilka utgjorde cirka 1,05 miljoner kvadratmeter i tre regioner; Stockholm-Uppsala, Göteborg och Malmö med majoriteten av fastigheterna i Stockholms-området. För att förvalta sina fastigheter hade Drott 169 anställda och omsatte cirka 990 miljoner kronor under 2004.⁵⁸

4.2 Bakgrund till förvärvet Drott

Under följande rubriker beskrivs vilka motiv och förväntningar som fanns vid uppköpet av Drott. Vidare beskrivs olika perspektiv för hur uppköpet gick till för att avslutningsvis behandla om köpet har uppfattats som genomtänkt. Samtliga citat som används framöver är ordagrant citerade från intervjuerna.

4.2.1 Motiv och förväntningar till uppköpet av Drott

Intervjuerna visade på olika kunskap och inblick i vad motivet till uppköpet av Drott var. Ledningen och beslutsfattarna hade självfallet större kännedom då det var de som genomförde själva uppköpet. Det visade sig även att de anställda i gamla Stena verkade ha mer inblick än de från gamla Drott. Många från Drott uppgav att de följde media och på det viset själva kunde räkna ut att ett uppköp var på gång.

Den mest frekventa uppfattningen till uppköpets motiv är i samtliga intervjuer oavsett nivå i företaget att Stena ville expandera på marknaden och hade kapital att göra det. Drott var enligt personer i ledningen på Stena lågt värderat och ett uppköp skulle vara en bra fastighetsaffär ekonomiskt. Flera respondenter, i synnerhet från Drott framhåller att förutom skälet att bli stora på marknaden undersökte Stena att köpa ett fungerande bolag med bra fastigheter. En person säger: *”Man ville växa och ville köpa ett välrenommerat företag till bra pris. Jag tror också att tyngdpunkten låg att man ville ha ett fungerande företag och en fungerande organisation.”*

De respondenter i ledningen som vi intervjuade redogjorde för snarlika motiv dock med vissa skiljaktigheter. Det är viktigt att understryka att samtliga i ledningen som vi träffade hade bakgrund i Stena. Beskrivningen skulle därför ha kunnat skilja sig mer åt om vi hade haft möjlighet att intervjua beslutsfattare från Drott, dock fanns inte den möjligheten då de ej finns kvar i bolaget. Skiljaktigheten som går att skönja bland personerna i ledande ställning, är att motivet från början inte var just ett uppköp. Det ursprungliga motivet som anges av de flesta är att det var en bra finansiell investering där det gick att komma över mycket fastigheter för lite pengar. På frågan vad motivet var säger en ledande person: *”Målsättningen var förr eller senare ett uppköp men kanske inte initialt utan då såg det mest ut som en möjlighet till bra affär”* medan en annan berättar *”Det är inte så lätt att svara på faktiskt. Det började med att*

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Bostad AB Drotts årsredovisning 2003.

⁵⁸ Bostad AB Drotts årsredovisning 2004.

vi bara köpte aktier som en alternativ placering av likviditet". En tredje person framför: "Det var som så att man såg att här kan man i princip köpa fastigheter med 30 % rabatt. Vi skulle alltså kunna köpa en fastighet för 100 miljoner direkt eller då genom Drott för 70 miljoner. Det var det vi såg att vi kunde komma åt fastigheter till ett reapris i en uppåtgående marknad. Sedan var det så att på så sätt skulle vi kunna fördubbla vår volym och tjäna pengar, vi såg det alltså som en fastighetsaffär".

4.2.2 Uppköpets tillvägagångssätt

Uppköpet beskrivs av respondenterna i ledningen med inblick som en lång process. Som tidigare nämnts som motiv började Stena att köpa aktier där det från allra första början handlade om någon procent. Därefter togs beslut i styrelsen att köpa precis över 10 %, detta för att komma över nivån som krävs för att få skattefri utdelning. I detta skeende fördes också en diskussion om att istället köpa aktier i ett annat börsnoterat bolag, det var dock något som inte vann gehör hos samtliga och blev därför inte vidare aktuellt.

Allt eftersom köptes fler aktier vilket sedan medförde ett resonemang om att förvärva Drott. När detta först kom på tal möttes det inte av instämmanden från alla håll då vissa menade att det var mycket pengar och samtidigt inte ville öka på det sättet. Intresset i styrelsen ökade efter att vissa personer var väldigt drivande i processen. Vid midsommar 2004 lade Stena ett ovillkorat bud, vilket innebar att erbjudande lades för att köpa samtliga aktier som fanns på marknaden till ett givet pris. Därefter förlöpte en prospekttid som hade till följd att Stena i augusti 2004 förvärvade 90 % av Drott, därmed kunde affären fullföljas.

Före själva uppköpet säger de flesta respondenterna att informationen och kommunikationen i de båda bolagen var relativt begränsad. Tidigare anställda i Drott följde med i media där de flesta förstod vad som var på gång att hända i och med det ökande aktieinnehavet från Stena. En tidigare Drott-anställd berättar: *"Det kom rykten våren 2004 ungefär genom Dagens Industri med kvällstidningsrubriker. Då i något sammanhang informerade vår VD att det inte fanns någon substans i det här men alla kände ju att det bara var att läsa siffrorna och se hur många procent de har och vilket kapital de har bakom sig. Så alla kände nog att det var på gång."* En del anställda från Stena menar att de blev informerade: *"Vi fick löpande information under tiden, jag tror alla på kontoret fick det i alla fall. Det är ju alltid så att de närmaste får mest information sedan försvagas det ju längre ut i organisationen som man kommer."* Medan en annan Stena-anställd säger: *"Allt är väldigt hemligt i samband med köp fram till dess att det är klart. Detta för att alla affärer blir inte som man har tänkt sig och alla förhandlingar ska gå igenom."*

När uppköpet var klart förmedlades det först ut genom skriftlig information och vid ett möte med alla där VD:n på koncernnivå i Stena samt VD:n i Drott informerade. Därefter hade respektive VD för de olika bolagen, Stockholm, Malmö och Göteborg, vidare information med sin personal.

4.2.3 Ett genomtänkt uppköp?

En genomgående uppfattning i samtliga intervjuer är att uppköpet upplevs som oerhört väl genomtänkt när det kommer till den ekonomiska aspekten. Det framgår från flera respondenter att Stena har som strategi att förvärva och där det finns ett uttalat mål från ägarna, det vill säga moderbolaget, att företaget ska fördubblas under ett visst antal år. *"I kapital och substans var det oerhört väl genomtänkt och analyserat, vi kunde mer om Drotts hus än vad de själva visste. Det var så att när vi tog över visste vi mer om deras värde än vad de själva visste. Vi visste mer vad de skulle avkasta och vi visste vilka hus som inte var värda*

att ha kvar.” Vidare uppfattas inte Stena som ett bolag som har gjort sig kända för att köpa och sälja fastigheter utan syftet är snarare att förvalta ägarnas kapital. Detta var ett budskap som uppfattades positivt från flera personer med bakgrund i Drott.

Fortsättningsvis råder det dock skilda meningar hur väl förberett uppköpet var gällande andra områden. De allra flesta menar, som tidigare nämnts, att det var ett mycket väl genomtänkt uppköp ur ett ekonomiskt perspektiv. Vad som däremot inte uppfattas lika väl planerat av majoriteten, dock med undantag från fåtalet respondenter, var andra faktorer som inte specifikt rör det ekonomiska perspektivet. Det handlar om aspekter som rör personalövertagande, kulturella skillnader och organisatoriska frågor i stort. En anställd från gamla Drott menar: *”Jag tror man ville ha ett väl fungerande företag. Jag tycker väl inte att man tog tillvara på det och jag har själv fått stor respekt för sammanslagningar eftersom jag har varit med om flera.”* En annan person ur ledningsgruppen säger: *”Jag tror inte att man hade trott att man skulle behöva lägga så mycket kraft på personalövertagandet.”*

4.3 Struktur

Avsnittets olika delar kommer att behandla hur integrationen av de två olika bolagen gick till, hur den nya organisationen utformades samt vilken styrning, styrsystem och styrmodeller de olika företagen hade före respektive efter sammanslagningen.

4.3.1 Integration av de två bolagen

Genom intervjuer med personer ur ledningen samt från protokoll, framkommer det att den nya samordningsgruppen samlades cirka en gång i månaden från och med oktober 2004. Samordningsgruppen som bestod av ledande personer från både Stena och Drott, tog vid dessa möten upp frågor som berörde hur integrationen av de två bolagen skulle gå tillväga. Det handlade bland annat om beslutsgången inom Stena, vilka som skulle besluta, i vilken ordning besluten skulle ske samt vem som hade fullmakt.

Vidare utsågs medarbetare som skulle arbeta med hur olika områden skulle samordnas. Det kunde exempelvis vara ekonomi, intranät, marknad eller miljö. Samordningsgruppen behandlade också hur de olika bolagens kulturer skulle slås samman och till sin hjälp för att genomföra det, menar en respondent att dokument togs fram gällande vad som var viktigt att fokusera på. Dokumentet, som vi dessvärre inte har haft möjlighet att ta del av, samt protokollen, berörde vad som skulle göras inför sammanslagningen vad gäller analys, strategier samt de synergier som förväntades.

4.3.2 Bolagens sammanslagning

Det verkar råda delade meningar och måhända olika insikter om när bolagen i själva verket gick samman. En återgivning som framkommer är att bolagen till en början jobbade vidare med ambitionen att vara två bolag för all framtid. Det skulle alltså vara två fristående bolag men med samordning. Efter att bolagen hade drivits parallellt i fyra och en halv månader fattade styrelsen beslutet att från och med 31 december 2004 skulle bolagen slås samman. Styrelsen beslutade samtidigt att sammanslagningen skulle vara genomförd efter fem månader, närmare bestämt den 9 maj 2005.

Fackliga förhandlingar ägde rum under den här tiden och där jämfördes de olika bolagens kollektivavtal. Vid dessa förhandlingar gjordes överenskommelser om vilka personalvillkor som skulle gälla i framtiden. Förhandlingarna rörde exempelvis tjänstebilar, föräldraersättning, företagsvillkor, fikaregler och terminalglasögon. Något som upplevdes som problematiskt av personer i ledande position var att de två bolagen tidigare haft olika

arbetsgivarorganisationer. Det första året blev därför ett övergångsår för att sedan gå över till ett gemensamt avtal. Resultatet av förhandlingarna blev att majoriteten av de olika förhandlingspunkterna blev enligt Stenas tidigare modell.

Vidare berörde förhandlingarna bestämmandet av dimensionerna för personalstyrkan. Det gjordes genom nyckeltal där utgångspunkten var att titta på X antal kvadratmeter per tjänsteman. Den stora skillnaden mellan Stena och Drott var att det sistnämnda bolaget hade en större stabsfunktion vilket Stena i princip inte hade alls. En person från Stena säger: *”Där det uppstod problem var att Drott hade en stor stab som skulle finnas i minsta detalj. Den staben kom då inte att känna sig hemma och vi signalerade vad vi skulle göra. Samtliga som inte hade och kände en roll sade ändå upp sig för de var attraktiva på marknaden. Så det blev inga problem”*. Vidare menar en annan person från Drott: *”Innan man kontrollerade alla aktier gjorde man en omorganisation som bara rörde Drott och identifierade övertalighet och drog ned på personal. Senare slog man ihop bolagen och jag tror det var för att nedskärningen av den identifierade övertaligheten inte skulle drabba Stena, vilket kändes ohederligt”*. En tredje person från Stena fortsätter: *”Drott hade en väldigt bra personalavdelning och istället för att hjälpa sina egna blev de helt plötsligt utsända och skulle hjälpa köparen att säga upp folk och göra turordningslistor, etc. Där tror jag var det stora problemet egentligen, att man inte hade tänkt på personalen”*.

Samtidigt som vissa respondenter menade att bolagen till en början drevs vidare som två skilda organisationer, menade andra att så inte var fallet. Dessa menade istället att bolagen sammanfördes direkt men att det var en tidsprocess tills integrationen av de två bolagen var genomförd, det vill säga den 9 maj 2005. I en intervju framkom: *”Jag upplever aldrig att bolagen kördes parallellt och jag tycker inte det skulle vara två bolag”*.

4.3.3 Hur två organisationer blev en

Under våren och fram till den 9 maj 2005 arbetades det febrilt med att de två organisationerna skulle bli en. Som nämnts i föregående stycke, såg Stena en synergieffekt i att slå ihop administrationen eftersom Drott hade en stor stabsfunktion. Vad som då hände var att stabsfunktionen i praktiken försvann och huvudkontoret blev belagt i Göteborg. För Drott var det en skillnad då de tidigare haft huvudkontor med stabsfunktion i form av ekonomi- och personalavdelningar i Stockholm. Stena å andra sidan hade dessa funktioner på varje bolag och så blev det även fortsättningsvis med undantag för personalfunktionen som fortfarande finns i Stockholm.

När den första sammanslagningen av de två bolagen var fullbordad, omorganiserades de tre bolagen i koncernen. Ramarna för den organiseringen lades vid samordningsmötena men därefter var det upp till varje VD i bolagen att ta fram förslag på hur den nya organisationen för respektive bolag skulle se ut. Detta var något som sedan lades fram och beslutades i samordningsgruppen.

Varje bolag grundade sin nya organisation på de fastigheter som ägdes och vilken kunskap som krävdes till verksamheten. En tydlig skillnad i de två tidigare företagen, förutom stabsfunktionen, var att Stena hade en VD för hela koncernen och därefter en VD för varje bolag. Drott hade däremot tidigare en VD med regionchefer under sig. Vid sammanslagningen bibehölls Stenas struktur vilket medförde att på de tre bolagen valde de tidigare regioncheferna, efter olika lång tid i nya sammanslagningen, att avsluta sin anställning.

Det råder skilda uppfattningar om hur bra den nya organisationen genomfördes i de olika bolagen. En medarbetare säger: *"Man rörde om rejält i grytan genom att flytta någon från Stena till ett gäng Drottare, osv. Herregud det blev ett ramaskri! Man ville ju inte skiljas från sina kompisar... Jag tycker det var väldigt dumt för normalt sett förknippas man ju en omplacering med att någon inte har skött sig, så var det inte... Det är inte så enkelt att bara röra om i grytan"*. En annan tycker: *"Jag tror man skulle ha funderat lite mer innan, det är ju alltid bra att ta in någon utifrån, konsulter. Sitter man med Stenas system så är det ju klart att man tror på sina system"*. Samtidigt som en del är kritiska till genomförandet, finns det de som menar att sammangåendet med den nya organisationen var en smidig process. *"Jag tycker nog för vår del så gick det väldigt smidigt och det beror nog mycket på vår VD, att alla var välkomna"*.

Något som flera respondenter på ett bolag framhåller som en positiv faktor vid den nya organisationens sammanslagning, var att både Stena och Drott flyttade in i nya lokaler. Det menar de medförde att alla anställda fick möjlighet att starta något nytt tillsammans där det inte fanns några gamla revir att ta hänsyn till. På en ort var det först på tal om att bilda två kontor vilket också hann gå ganska långt i genomförandet men efter kraftiga protester från personalen blev det endast ett kontor.

Samtidigt som de två bolagen befann sig i integreringsfasen att bli en organisation, avyttrades och förvärvades fastigheter för att ha ett fastighetsbestånd som passade Stenas värderingar och filosofi. En del personer framhåller att det var en bidragande orsak till att det blev mer kaotiskt och medförde att samgåendet var oerhört slitsamt för vissa medarbetare som arbetade med integrationen.

4.4 Styrning och system

Avsnittets följande delar kommer att beröra vilken styrning och styrsystem som den nya organisationen valde.

4.4.1 Styrning

Stena var sålunda tidigare organiserat med relativt få nivåer i företaget, medan Drott hade fler chefnivåer. Det råder dock tydliga skiljaktigheter gällande vad respondenterna från de gamla företagen Drott och Stena anser vara platt respektive reaktionär organisation och vilka de förknippas med frihet. Anställda från gamla Stena hävdar att deras organisation är platt med stor delegering medan de anser att Drott verkade var en styrd organisation med många nivåer. En Stena-anställd säger: *"Jag tycker att Stenas värld och sätt att vara, både mot varandra men också ute på våra arbetsorter är mycket friare. Frihet under ansvar, inte toppstyrt och inte peka med hela handen"*. Drott-anställda anser förvisso att de hade mer styrning men att det samtidigt upplevdes friare medan de tyckte Stena var toppstyrt. En person från Drott menar: *"Stena då var Hawaii, var och en gjorde efter sitt sätt och det tror jag berodde på att man var så små"*. Då det förelåg skilda synsätt i organisationen uppstod det problem när de två fördes samman till en och samma organisation.

I Stena fanns det en muntlig tradition vilken har funnits i princip sedan bolaget startades. Nyanställda som kommit under årens lopp har fått lära sig traditionen genom att utbyta åsikter, det var "det lilla företaget". När Drott kom in uppstod det en kollision då de var vana vid tydlighet och regler från börserna som var tvunget att följas. Detta är något som anställda från båda företagen menar inte var tillräckligt förberett inför samgåendet. En person i ledande ställning från Stena säger: *"När vi köpte Drott såg vi oerhört många likheter; två fastighetsbolag, ungefär lika stora, lika bemannade på vår ort med samma bedömningar hur"*

mycket folk det krävdes att sköta fastigheterna. Men, vi glömde att titta på skillnaderna, där tror jag vi skulle bäddat lite bättre för organisation och personal”.

Ett tag efter samgåendet införde Stena fler nivåer då det blev för mycket personalansvar på vissa chefer. En person ur ledningen säger: *”Det har blivit lite mer organiserat som Drott och jag tror Stena är lilla företaget som inte riktigt begrep att man kanske blir effektivare om man hade haft fler steg i företaget. Det var en nödvändighet snarare än en strävan att ändra organisationen, vi insåg att vi var tvungna att göra detta. Detta har tagit olika lång tid på de olika orterna”.* En annan person ur ledningen hävdar dock: *”Den nya organisationen skiljer sig egentligen inte på något sätt, det är densamma. En platt organisation, stor delegering och det enda som skiljer är väl egentligen att det är en större organisation med mer personal”.*

4.4.2 Utvärdering av styrsystem

Vid införandet av ny styrning och nya system, nämns det i intervjuerna att *best practice* skulle råda. Det innebar att samordningsgruppen skulle titta på vilket företag som utförde verksamheten på bäst sätt i olika delar samt vilka system som var lämpligast att implementera. Huruvida *best practice* gällde eller inte, går meningarna något isär. De flesta säger att *best practice* inte fick stort inflytande. Vissa menar att erfarenheten inte togs tillvara utan att ledningen bestämde vad de tyckte var bäst.

En person från ledningen säger: *”Det blev väldigt mycket Stenas rutiner som gällde och man pratade om att best practice skulle råda, men så blev det väl inte riktigt. Det fanns väl en ambition att är man en köpare så vill man nog markera reviret lite mer än den som är köpt”.* En tidigare Drott-anställd anser: *”Sedan jobbade man ju efter best practice, de gillade att svänga sig med fina ord men som inte betyder något. Best practice ska användas men så ”råkade” det bli Stenas system”.*

4.4.3 Power Reserved List kontra Arbetsbeskrivningar

En påtaglig skillnad som har framkommit genom intervjuerna är att de två tidigare företagen använde sig av olika sätt att styra de anställdas tjänster.

Stena använde sig av något som de kallar Power Reserved List (PRL). PRL innebär att istället för att ha en specificerad beskrivning som talar om vilka arbetsuppgifter som sorteras under respektive tjänst, används istället en motsatt styrning. Det handlar således om en begränsningslista vilket är något som finns i hela Stena-sfären. I PRL ingår några punkter som säger vad en anställd inte får göra. Kortfattat kan de begränsningarna bestå av ett visst ekonomiskt tak vid inköp samt personella frågor i form av att anställa och säga upp. Den anställda får sedan göra allt förutom det som står i PRL. Drott hade istället arbetsbeskrivningar där det tydligt stod vad som ingick i varje tjänst.

Då PRL var den styrning som den nya organisationen fortsatte att använda sig av, upplevdes den första tiden efter sammanslagningen, och till viss mån även fortfarande, som en krock mellan de två bolagen. Flera från Drott och Stena säger att personer från Drott har haft svårt att ta till sig det nya synsättet då det är ett motsatt sätt att arbeta på än vad de tidigare var vana vid. En Stena-anställd säger: *”Detta tror jag var svårt att komma från ett styrt samhälle till ett fritt samhälle där du får göra precis vad du vill men inom en vis ram”.* Ytterligare en person från Stena menar: *”Arbetsbeskrivningen och PRL, den skillnaden kändes av i och med att ingen gick igenom hur man skulle göra. Så alla fortsatte ju som innan och det skulle jag också ha gjort om jag kom som ny och ingen berättar hur jag ska göra och vad jag ska känna till”.* Medarbetare från Drott upplevde syftet med PRL, det vill säga att den anställda har stor frihet

och ansvar, som något som istället hämmade. *”Jag kände det som friare på Drott, men det är ju en känsla som jag har. På Drott kunde jag ta tag i saker på annat sätt än vad jag vågar göra här”*.

Samtidigt som majoriteten av respondenterna tar upp detta som en svårighet vid samgåendet, finns det de som inte upplevde det som en stor faktor. Det går möjligen att skönja att det kan skilja sig mellan de olika orterna. En från Drott säger: *”Skillnaden upplevdes inte så stor i praktiken. Även om det fanns arbetsbeskrivningar på Drott, så gjorde det inte det tycker jag”*. Vidare säger ännu en person från Drott: *”Nu är det ingen skillnad men först var det negativt. Vi fick veta PRL, det var i princip två meningar. Det kändes konstigt först men vi har ju pratat mycket om det sedan, så det var inte så farligt. Jag tror jag bara har skrivit under den men sedan har den inte använts”*. För närvarande går Stena mer åt Drotts sätt då ansvarsbeskrivningar för tjänsterna håller på att arbetas fram.

4.4.4 System

Även när det kommer till olika system fanns det skillnad mellan bolagen. Drott hade fler system utvecklade medan Stena använde sig av färre. Generellt sett upplevdes likaså Drotts system som modernare än Stenas. På fem månader, fram till den 9 maj 2005, skulle val och integration av systemen genomföras. Det framgår i en intervju att konverteringen av datasystemen gjordes först den 6 juni 2005.

Drott hade ett ekonomi- och uthyrningssystem som var betydligt modernare än Stenas. Samordningsgruppen bad då om att få ett bud från tillverkarna av Drotts nyare system. I flera intervjuer nämns att tillverkarna lämnade en oförskämjd författelse med ett väldigt högt bud som en person med insikt menar skulle ha varit sju miljoner. *”De som gjorde det nya systemet, var så övertygade att när två företag som här skulle slås ihop, de som har stenålderssystemet ska naturligtvis gå över till det nya systemet”*. Enligt Stenas beräkningar skulle däremot flyttningen av system åt andra hållet, Stenas system, istället kosta 500 000 kronor. Valet föll därmed på Stenas system. Vidare menar en person ur samordningsgruppen: *”Det blev billigare i steg ett, ja. Men allt jobb med att hyra in 20-30 personer från universitetet för att stansa in hyror och det höll ju på att ta knäcken på alla hyrestjejer som skulle kontrollera att det var rätt instansat. Så totalt sett tror jag att det blir dyrare ändå”*.

Av flera respondenter nämns också att processen att byta system inte enbart var en kostnadsfråga utan även vilka kunskaper ledningen hade samt att flöden skulle fungera vidare till Stena AB. Enligt några personer hade Stena också inom en snar framtid tänkt byta system. En ur ledningen säger: *”Det administrativa systemet fastställde vi ju och var väldigt klara vid den tidpunkten att inte ta Drotts system då vi ansåg det som dyrare och mindre lämpligt av det skälet. Samtidigt visste jag om att systemen inte skulle komma att vidareutvecklas efter 2009. Då var budskapet väldigt tydligt att vi såg detta som ett provisorium och att vi ska sätta ihop en arbetsgrupp för att ta fram ett nytt administrativt system”*. Samtidigt som det yttrades i intervjuerna, verkar det också råda olika insikt om varför just Stenas system valdes. *”Drotts system var modernare och eftersom man inte motiverade varför man valdes Stenas så kändes det bara som dåligt... Eventuellt motiverade man Stenas system att det var en koppling till Stena AB, men det fick man ju inte höra. Hade man fått det hade man förstått det mer”*.

När det gäller övriga system valdes Drotts löne- och personalhanteringssystem. Drott hade även ett system som kallades Drott databas som var ett analysverktyg. Det systemet behölls och döptes om till Stena Database. I övrigt valdes Stenas intranät och hemsida där anledningen till valet grundade sig i att företagen inte hade samma dataplattform. En person

säger: *”Vi förlorade säkert mycket bra information från Drott men samtidigt försvann ju många personer därifrån så marken rörde sig liksom lite hela tiden och det gjorde att det var svårt att se vilka system som fungerade bra. Det är nästan först nu, 2-3 år senare, som man kan öppna en mapp om Drott-struktur där man kan se hur smart uppbyggt allt var. Det hann vi inte med att se då”*.

4.5 Viktiga aspekter inom förändringsarbete

Följande empiriska avsnitt utgår från Ansari och Bells olika begrepp *struktur/teknik, beteende, kultur* samt *politik*. Även Kasurinens föreställningar kommer att till viss del beröras indirekt genom Ansari och Bell idéer.

4.5.1 Tekniska förutsättningar

Så gott som samtliga respondenter menar att detta var en faktor som ledningen tog stor hänsyn till. Det var juridiska, tekniska och strukturella frågor som diskuterades vilket många menar inte är speciellt konstigt då det bara måste fungera den dagen företagen skulle arbeta tillsammans. När det kommer till systemen menar en person ur ledningen: *”Det här hade förhållandevis mycket påverkan för det är ju här man håller reda på sina affärer och rapporterar mycket. Funkar det där har man ju mycket redan på rull”*.

Det upplevs inte som att det var ekonomi och att pressa kostnader som styrde besluten utan flera personer lyfter istället fram att det känns som att sammanslagningen fick kosta en hel del. En ledande person säger: *”Vi hoppades så klart att det skulle gå att spara men vi insåg snabbt att en ökad storlek är inte givet att det ger lägre kostnader...Strukturen är inte det viktigaste men snarare ett måste”*. Samtidigt valdes enligt vissa personer, som tidigare redovisats, det billigaste systemet.

4.5.2 Kommunikation och information

Majoriteten, med undantag för någon, anser att beteendet var en bristande faktor som ledningen inte tog hänsyn till i samgåendet. Då uppköpet i första skedet ansågs vara en fastighetsaffär hamnade beteendet i bakgrunden.

Oberoende om det är ledare eller medarbetare som har intervjuats, verkar de flesta anse att kommunikationen och informationen var en stor brist. Bristen skildras med att det både var avsaknad av information men också hur det fungerade. Efter sammanslagningen samlades alla de tre bolagen för ett stormöte där ledningen för koncernen berättade vad som skulle ske. Flera menar att mötet kunde ha utförts på ett bättre sätt. Därefter var det upp till VD:n för respektive bolag och dennes chefer under sig, hur informationen fortsättningsvis skulle ske. Det fanns inga centrala regler om vad som skulle kommuniceras ut. En person säger: *”Jag tycker det var bra information i början men det fanns vissa orosmoment som dök upp. Det var att man hörde att det var en viss information i Stockholm och så undrade vi när vi skulle få den”*. En annan menar: *”Varje chef har ju inte en arbetsbeskrivning utan beteendet mot anställda måste man fatta själv”*. Vid ett bolag lyfter flera personer fram att de relativt snart efter samgåendet åkte på en resa där själva syftet egentligen var att lära känna varandra. Vid denna resa arbetade medarbetarna i grupper och talade mycket om framtiden. Detta var något som upplevs som en positiv bidragande orsak till samgåendet.

Det utkristalliseras att information pågick fram till den dagen samordningsgruppen ansåg att samgåendet var avslutat, vilket var den 9 maj 2005. En ur samordningsgruppen menar: *”De fick mycket information men ändå var det så att personalen misstrodde varandra, att man trodde att någon annan alltid visste mer och att det skapades rykten. Jag tyckte när vi gjorde*

detta att vi gjorde det ganska bra men jag har förstått i efterhand att om vi hade haft någon form av professionell hjälp eller mediarådgivare hade vi kunnat göra det på ett bättre sätt. Vi hade inte planlagt detta”.

Det visar sig också att det var ont om personal som ansvarade för processen och kommunikationen blev då lidande. En säger: *”Det var tre anställda på moderbolaget som skulle drag igång det hela och det resulterade i att de inte orkade med det. Vi hade inte avsatt tillräckligt med personal”*. Ytterligare en person ur samordningsgruppen anser, *”Jag inser efteråt att mer tid hade behövts läggas på det här egentligen men vi var ju många här som mest fokuserade på affärer”*.

Ytterligare ett skäl angående vad den bristande kommunikationen kan ha berott på, var otydlighet från ledningen. Som mellanchefer var det svårt att motivera och kommunicera med sina medarbetare. En person i den positionen säger: *”Beslutsgången var lite suddig och det påverkade ju också kommunikationen ut till medarbetarna, de uttryckte också att de förväntade tydlighet från ledningsgruppen”*.

4.5.3 Företagsanda och symboler

Precis som under begreppet beteende upplever de allra flesta att kultur fick en större inverkan än vad de flesta initialt trodde skulle ske. Stena hade en muntlig tradition där ledande personer menar att de trodde att Stena-andan skulle sippra ut i organisationen, vilket visade sig inte riktigt fungera på det sättet. Som tidigare nämnts var förvisso de två bolagen lika på många sätt men samtidigt två väldigt olika bolag. Flera nämner att det är en stor skillnad då Stena är ett familjeägt entreprenörsföretag medan Drott var börsnoterat och styrda av bland annat kvartalsrapporter. Ett exempel på denna kulturkrock har tidigare berörts med PRL kontra arbetsbeskrivningar. Ett annat exempel som en person nämner är att Stena talar om värderingar i uthyrningen utifrån fyra ledord. Drott å andra sidan hade cirka fyra sidor istället som beskrev detta.

När det gällde byte av symboler i form av till exempel logotyp, gick den förändringen snabbt och smidigt och uppfattades alltså inte som något problem. Det är något som faller sig naturligt att det köpande bolagets symboler ska användas. Någon menar också att bolagen var ganska lika rörande vilka symboler som användes gentemot kunder. En person från Stena menar att symbolbytet var en enkel process däremot upplevde denne att värderingsfrågan var desto mer komplicerad. *”När det gäller värderingarna tycker jag det har brustit väldigt mycket. Man har tänkt att nu har vi två bolag som ska slås ihop och vips så gör vi det och så är det klart. Det var en kulturkrock som skedde, det var känslor som dök upp som jag aldrig upplevt tidigare. Jag har till exempel aldrig hört någon säga ”vad gör den personen för nytta?” och helt plötsligt inser man att den personen kanske inte har något särskilt att göra”*.

Ett sätt att arbeta med kulturella frågor var att tillsätta arbetsgrupper som diskuterade och lämnade förslag till koncernledningen om lämpliga åtgärder för att utveckla kulturen och företaget i stort. Det nämns att arbetsgrupperna sammansattes med hälften från Stena och hälften från Drott. Detta är dock något som flera inte ens nämner och de som tar upp det har skilda meningar om dess arbete. En person från samordningsgruppen säger: *”Kultur är väldigt viktigt, det är Stena och det var med från dag ett. Det här med kulturen skulle vi ju utveckla tillsammans vilket gjordes i tvärgrupper. Alla skulle vara med och bygga kulturen. Vad grupperna kom fram till redovisades på ett möte där alla samlas en gång om året”*. En annan person hävdar däremot: *”Man hade en tjänstemannakonferens varje år där man sällade 7-8 grupper som skulle titta på olika saker men ingen i gruppen var utsedd att driva*

arbetet. Sedan gick det ett helt år och så var det ny konferens och då skulle man upp på scen och redovisa vad man hade kommit fram till men ingen tog hand om resultatet över huvud taget. Man gick ju bara upp på scen och hittade på lite för att ha något att säga”.

En annan kulturell skillnad, som framförallt några personer med bakgrund i Drott uttalade, var en årlig tjänstemannakonferens som anordnades. Dit kallades inte samtliga medarbetare utan enbart tjänstemän. Drott var vana vid att samtliga anställda samlades vid årligt möte. En person från Drott menar: *”Det var ju väldigt krystat när man bara kallade tjänstemännen och sedan var det ju så att man förmedlade ut det på intranätet där alla medarbetare läser det. Så den eventuella kulturskillnaden som fanns berodde på en distinktion mellan tjänstemän och övriga medarbetare, något jag aldrig upplevt tidigare”*.

Det nämns också att Stena tyckte att många från Drott var för lågt avlönade när de kom in i bolaget. En person menar att det var riktigt genant att konstatera hur låga löner en del hade efter en lång tid i Drott och menade att det var en stor skillnad mellan Stena och Drott. Relativt snart efter uppköpet höjdes därför lönerna för dem som hade lägst lön.

4.5.4 Ett politiskt maktspel

I det stora hela verkar de flesta tycka att den politiska aspekten inte hade en stor inverkan vid samgåendet mellan bolagen i stort. Många anser att det inte blir ett tydligt maktspel när ett bolag köper upp ett annat. Det faller sig relativt naturligt att det är det köpande bolaget som bestämmer. Däremot menar en person ur samordningsgruppen att ledningen var noga med att det inte skulle bli ett maktspel och en sådan inställning tar ändå hänsyn till politik.

Det finns dock undantag från majoriteten som menar att den politiska faktorn spelade stor roll. *”Många Drottchefer försvann, alla chefspositioner blev Stenafolk på en gång, så det var inget snack om vad som gällde utan Stena satte ned foten. På ytan kändes det som om teknik och struktur var grunden, eller om det bara var vad man sa. Då många val ibland var direkt tokiga var jag övertygad om att det fanns en annan agenda. Hade varit klokare att göra ett annat val, så detta måste berott på politiska aspekter”*.

Samtidigt som de flesta då säger att det inte fanns maktspel mellan bolagen i sig, nämner någon att det förekom på varje position och nog var vanligare än vad alla trodde. Andra personer säger att det nog hände att anställda kom i kläm och att vissa från Drott valde att sluta trots att de var mycket populära bland medarbetarna.

Det nämns också från en ledande person att om något val var likvärdigt från både Drott och Stena, blev valet Stena, vilket i sig är politik. En person från Drott säger: *”Hade jag köpt ett bolag skulle jag vara väldigt ödmjuk och se att här har vi köpt ett bolag med mycket kompetens, hur ska vi ta tillvara på det? Det är ju ett sätt att demonstrera makt genom att inte vara ödmjuk”*.

4.6 Med facit i hand

Under följande två rubriker diskuterar vi problem som uppstod vid samgåendet samt vad som skulle göras annorlunda om Stena stod inför ett nytt uppköp.

4.6.1 Problem efter uppköpet

De allra flesta som intervjuades anser att samgåendet i efterhand har fungerat relativt bra och samtliga verkar nöjda med dagens styrning och ledning. Det har dock gått närmare tre år för att nå harmoni.

Det som många påstår var det stora problemet efter uppköpet, är som vi tidigare har berört, informationen. Någon menar att det skulle ha varit bättre om samtliga medarbetare hade träffats tidigare än vad som gjordes. En annan säger att det var problem med otydligt ledarskap som inte pekade ut riktningen samtidigt som olika policys figurerade i organisationen. En annan svårighet som berörs är att tidsschemat för integrationen var för kort och det hade varit önskvärt med mer tid. *”Man kommunicerade ut tidsschema och i efterhand var det för kort, det är inte så enkelt att slå ihop två bolag. Det har gått 2½-3 år och nu känner jag igen mig, det gick snabbt först men sedan fick man ju börja om från början igen”*.

Det framgår åter igen att kunskap gick förlorad när flera personer slutade i början. En ledande person menar: *”Även om vi planerade att behålla nyckelmedarbetare så tycker jag inte att vi var tillräckligt bra på att suga till oss allas kunskaper, jag tror vi missade alldeles förfärligt här och vi var nog lite styva i korken... Vi var alltså lite väl högmodiga då vi tappade mycket kunskap. Om det var tre på moderbolaget så var de 20. De 20 satt ju inte och sov utan de sysslade med till exempel rutinbeskrivningar vilket vi inte brydde oss om att lära oss. Nu sitter vi och uppfinnar saker på nytt igen för att vi behöver det”*.

4.6.2 Nytt uppköp

Om Stena skulle stå inför ett liknande uppköp i samma dignitet som förvärvet av Drott finns det vissa delar som framträder vara önskvärda att fokusera på och dra lärdom av.

Det som i föregående stycke nämndes som det stora problemet är något flera personer anser vara viktigt att ta med sig, nämligen bättre information. Någon medarbetare säger att det snarare var information på kontorsnivå än koncernnivå som var önskvärt att få, medan en person från ledningen säger att informationen är det som skulle behöva satsas mer på för att sälja in den kultur som ska gälla. En person från Drott framhöll hur viktig utbildning är i första skedet för att i en kursserie exempelvis lära sig att först vara förändringsbenägen och sedan följa upp med värderingar och målsättningar. *”Just att lugna personalen, lugna känslorna och få fram värdena och kulturen direkt. Man upplever förändringar väldigt olika som människor. Som chef måste man vara lyhörd, ge sig tid till det och respektera det. I synnerhet är det viktigt i början att samla gruppen och klargöra”*. När det kommer till den kulturella aspekten menar en person att det är en viktig faktor att räkna med för att få en effektiv organisation. *”Vi har ju krav från alla möjliga håll; ägarna, myndigheter, hyresgäster, hyresgästföreningar. Tar man inte hänsyn till värderingarna kan det ta väldigt lång tid att bygga upp”*.

Flera respondenter tror det skulle vara bra att ta hjälp utifrån. Någon menar att den hjälpen skulle vara rådgivande medan en annan säger att det skulle vara bra med fler projektanställda som hanterar just samgåendet. Framförallt flera ur ledningen anser att de inte riktigt hann med

den personella biten när de samtidigt skulle fokusera på affärer. En av dem säger: *”Jag skulle vilja säga en ”förändringsprocessperson” för det är ju alltid några som måste förändras och som ledande person måste man ju stå på barriaderna och prata för sin vara. Det kan därför vara svårt för ledaren att fånga upp signaler vilket jag tror den här personen skulle vara bra för. Det kan vara både en extern eller intern person, det spelar ingen roll”*. Ytterligare en ledande person menar: *”Vi måste se till att vi har en bra organisation som kan jobba heltid med att ta över det nya bolaget. Det måste vara A och O. Jag tror vi skulle behöva kanske en fem man som tillsätts just för övertagandet av ett lika stort bolag som Drott. Som kan säga att gäller A gäller i Stockholm så gäller inte B i Malmö, osv.”*.

Avslutningsvis valde de allra flesta respondenter att framföra hur roligt de tycker det är att uppköpet faktiskt ägde rum. Mycket av det som har diskuterats i det här kapitlet är inte längre aktuellt utan det har hänt mycket positivt i företaget under de här åren.

5. EN ANALYTISK SAMMANKOPPLING AV FALLSTUDIEN

I följande kapitel kommer vi att koppla samman den teoretiska utgångspunkten och beskrivningen av studieobjektet. Vi kommer att börja med att diskutera motivet till uppköpet för att fortsätta att diskutera företagsstyrning och ledarskap. Till sist lyfter vi fram vikten av ansvarsfördelning i ett företag.

5.1 Uppköp

Vår studie beskriver uppköpet av Drott och vi kommer i följande analysdel att utreda vilket motiv Stena hade med utgångspunkt från Berkovitch och Narayanan och Porters teorier. Precis som i föregående kapitel använder vi fortsättningsvis Stena och Drott istället för fortsättningsvis skriva ut hela företagsnamn.

5.1.1 Stenas motiv

Tidigare i vår studie har vi nämnt att det finns olika motiv bakom ett uppköp⁵⁹ och vi kan tydligt se att Stenas främsta motiv var de synergier mellan företagen som förväntades ge positiva ekonomiska resultat. Stena som har en uttalad strategi att växa såg möjligheten att genom ett uppköp bli större på marknaden och då fastigheter i Sverige de senaste åren varit högt värderade är det svårt att växa organiskt utan fastighetsföretag som ämnar växa istället tittar på lämpliga förvärv. Marknaden kan även ses som en katalysator då den försvårar tillväxten för företag.⁶⁰ Stena såg chansen att genom Drott förvärva många bra fastigheter till ett bra pris då Drott var lågt värderat på börsen.

Under våra intervjuer har även nämnts att för att få de bästa ekonomiska synergier var det viktigt att ta hand om den personal som besitter information om Drotts fastigheter. Drott hade en betydligt större och mer utvecklad stab än Stena och det fanns förväntningar att dela varandras erfarenheter vad gäller strategi och arbetssätt. Effekterna blev dock inte så stora som Stena från början trott då många i ledande positioner på Drott lämnade företaget vid fusionen. Vidare hade Stena inte avsatt personal för att enbart arbeta med sammanslagningen vilket ledde till att arbetsbördan var mycket stor för alla inblandade och tid inte fanns för en ordentlig utvärdering av Drott, vilket fick följderna att viss kompetens förlorades.

Vi nämner dock också i teorin att det är svårt att bevisa att endast ett motiv ligger till grund för ett uppköp⁶¹ och det kan alltså inte uteslutas att de synergimotiv som just beskrivits kombinerades med andra motiv vi inte känner till via de genomförda intervjuerna.

5.2 Företagsstyrning och ledarskap

Gällande företagsstyrning har vi funnit mycket från våra intervjuer som går att koppla till detta begrepp. I följande analysdel kommer fokus att ligga på de tidigare beskrivna modellerna från Ansari och Bell samt Kasurinen.

Genom vår fallstudie kan vi konstatera att ledningen i början av integrationen ämnade arbeta med frågor som rörde exempelvis beteendet och den kulturella aspekten. Vi ser dock att det stannade vid det initiala skedet för att istället fokusera på exempelvis den tekniska aspekten i

⁵⁹ Berkovitch, E. & Narayanan, M. P. (1993), Porter, M. E. (1987).

⁶⁰ Kasurinen, T. (2002).

⁶¹ Berkovitch, E. & Narayanan, M. P. (1993).

företaget. Detta innebär att samgåendet enligt Ansari och Bell inte hade de bästa förutsättningarna för ett positivt utfall.

För att beslut sedan ska få ultimata utfall måste företagsledningen arbeta med att förbereda organisationen och ta i beaktande hur personalen ska acceptera förändringen.⁶² Detta var något som vi kan fastslå, och som vi vidareutvecklar längre fram, att det var en avsaknad av. Vi kan även skönja att då fokus låg på att hinna sammanföra bolagen ur ett praktiskt avseende föll andra viktiga aspekter mellan stolarna.

5.2.1 Fokus på det tekniska

Något vi tydligt kan se är att Stena fokuserade på de tekniska förändringar som behövdes, något som kräver stora investeringar för att förändringsarbetet ska kunna fortföljas och därför också kommer att prioriteras av en kostnadsmedveten ledning. De tekniska förändringarna är enligt Ansari och Bell den aspekt som är enklast för ledningen att genomföra vilket vi tydligt kan se i vår fallstudie. Det exemplifieras med hur ledningen i början av processen utredde vilka affärssystem som fanns vid sammanslagningen samt vad som kommer att krävas under och efter förändringsarbetet. Stena utvärderade både sina egna och Drotts befintliga system där de beaktade kunskap om systemen samt vilka kostnader som skulle uppstå vid de olika valen. Dock kan vi utläsa av intervjuerna att implementeringen av systemen tog längre tid än beräknat och att de resurser som behövdes inte fanns tillgå vilket ledde till försening av projektet.⁶³

5.2.2 Brist på information och acceptans

Till skillnad från de tekniska förändringar som gjordes lades det inte så stor tonvikt på att arbeta med beteendet på företaget. Då människor har olika syn på förändringar är det viktigt att personalen i ett tidigt skede blir involverade i processen och att ledningen kommunicerar hur förändringsarbetet ska gå till.⁶⁴ Vi kan se att Stena tog hänsyn till detta i det initiala skedet i form av informations- och kontorsmöten men att det sedan verkade brista fortsättningsvis i samgåendet. Detta är något teorin även berör med att säga att det är vanligt att information från ledningen avtar efter ett tag då ledningen har fullt fokus på processen i sig.

Vidare kan vi konstatera att målsättningar inte sattes gemensamt, något som Ansari och Bell säger är viktigt för att ledning och medarbetare ska dra åt samma riktning. Vi kan även se att det inte fanns några centrala regler hur information skulle förmedlas till medarbetarna. Kasurinen i sin tur betonar hur essentiell ledarnas roll är i förändringsarbetet och hur viktigt det är att de visar vägen för personalen. Vi kan se att ledarna på Stena missade att peka ut riktningen för samgåendet. Detta exemplifieras att det vid de olika orterna rådde olika information vilket skapade förvirring och oro. Dock fanns det intentioner vid ett utav bolagen, då samtliga medarbetare i en tidig fas efter samgåendet åkte på en resa. Resans syfte var att lära känna varandra, tala om framtiden och där medarbetarna arbetade i olika grupper för att närma sig varandra. Både Ansari och Bell och Kasurinen lyfter fram hur viktigt det är att mål utarbetas tillsammans inte enbart för att dra i samma riktning men också för att skapa delaktighet och acceptans för projektet. Vi kan konstatera att resan tog hänsyn till detta syfte men samtidigt att det bara anordnades vid ett av bolagen vilket åter igen tyder på att de olika bolagen hade olika förutsättningar för att acceptera och känna sig delaktiga i processen.

⁶² Kasurinen, T. (2002).

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ansari, S. L. & Bell, J. E. (1997). & Kasurinen, T. (2002).

5.2.3 Olika värderingar

Det som är svårast att förmedla är den kultur som finns inom företaget och vi kan se att då Stena-anställda upplevde en sak, upplevde de före detta Drott-anställda något annat. Ansari och Bell menar att människor tar med sig värderingar från tidigare situationer, vilka kan vara svåra att ändra på. Just på grund av att kultur är så djupt rotat är det viktigt att ledningen arbetar med värderingar och normer i en förändringsprocess.⁶⁵ Vi ser tydligt att det som hände i samgåendet med Stena och Drott var att ledningen inte reflekterade på kultur som något som skulle ha en så stor inverkan. Drott kom från en styrd organisation medan Stena var friare i form av att det inte fanns mycket styrdokument. Stena trodde att sin kultur skulle smitta av sig och att det samtidigt var givet att det var Stenas kultur som gällde. Vi kan konstatera att precis det som teorin berörde, det vill säga att ledningen bör visa på ett samband mellan de gamla och nya värderingarna⁶⁶, skedde inte vid det här samgåendet. Här klargjordes det från dag ett att det var Stenas värderingar som gällde, vilket vi kan se gjorde det svårare för Drott-personalen att anpassa sig.

Vidare behandlar teorin vikten av att kommunikation även används för att förmedla kulturen i en organisation. Genom att ledningen delar med sig av information och kunskap och belönar ett sådant beteende hos andra, kan kulturen också förändras.⁶⁷ Vi ser att det var något som brast hos Stena eftersom det rådde en stämning i början där alla trodde att andra visste mer. Det i sin tur försvårade det för medarbetarna att acceptera och godkänna förändringarna, vilket är viktigt för att kunna legitimera förändringen hos personalen.⁶⁸

5.2.4 Oundvikligt spel mellan företagen

Under merparten av intervjuerna har det framkommit att politik och makt mellan företagen inte var något som det fokuserades på, dock anser Ansari och Bell att detta är något företagsledningar oftast inte vill hantera, vilket de samtidigt menar är mycket naivt då det alltid förekommer politiskt spel på arbetsplatser. Vi gör konstaterandet att i princip samtliga befintliga chefer från Drott antingen försvann direkt eller en tid efter uppköpet, vilket vi ser som en följd av politiskt spel. Det går även att skönja att då stabsfunktionen för Drott förändrades markant uppstod ett spel efter samgåendet mellan tjänster där det fanns en person från Drott och en från Stena för samma tjänst och det uppkom en rädsla för att förlora sitt arbete.⁶⁹

Ansari och Bell säger också att det är viktigt att ledningen tar tillvara på den kompetens och erfarenhet som den nya personalen medför. Görs inte det kan en personell synergieffekt tappas då personal söker sig vidare till konkurrerande företag. Det framkommer i studien att det var precis vad som hände då många från Drott valde att sluta i ett ganska tidigt skede. Stena tappade därmed mycket kunskap som hade varit till hjälp i till exempel det arbete som nu pågår i framtagandet av olika dokument för att strukturera olika roller och policys i organisationen.

⁶⁵ Ansari, S. L. & Bell, J. E. (1997).

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Kasurinen, T. (2002).

⁶⁹ Ibid.

5.3 Kriterier för den ekonomiska styrningen

Vi har flera gånger återkommit till att det är viktigt för alla medarbetare att, oavsett position, veta vad som förväntas av dem och vilket ansvar de har⁷⁰ och vi kan se tydliga skillnader i hur de två företagen förmedlade ansvaret innan uppköpet. Stena hade å ena sidan PRL, där medarbetarnas begränsningar står beskrivna vilket fungerade bra då de var ett ganska litet företag med en nära relation till varandra. Drott däremot var en avknoppning från Skanska med en ”storföretags”-kultur, vilket innebar arbetsbeskrivningar där det tydligt stod vad varje tjänst innebar.

Drotts arbetsätt kan liknas vid *action control* då de hade tydliga instruktioner för vad de skulle åstadkomma och Stenas vid *results control* då deras arbetsätts begränsningar enbart bestod av ekonomiskt tak vid inköp och diverse personalfrågor.⁷¹ Dock råder det delade meningar om vilket arbetsätt som gav de anställda störst frihet och ansvar. Gamla Drott-anställda menar att de är mer styrda av PRL då de inte vet vad som förväntas av dem och vad de får besluta medan Stena-anställda tycker att det ger dem frihet att utveckla sig i sin roll. Då de båda företagen integrerades och PRL skulle användas av alla blev detta en stor krock mellan företagen. I intervjuerna kan vi avläsa att problemet med PRL var att de enbart kommunicerade vad de anställda inte fick göra, inte vad arbetsuppgifterna bestod av vilket innebar förvirring hos de från gamla Drott. Utan vetskap om sina arbetsuppgifter kan de heller inte påverkas vilket medför att medarbetaren inte kan acceptera sitt ansvar.

Då detta fortfarande är ett problem på Stena, arbetas det på flera orter med att ta fram ansvarsbeskrivningar för att alla medarbetare ska förstå och kunna påverka sitt ansvar på företaget.

Sammanfattningsvis har vi med hjälp av teori och empirisk beskrivning kunnat utläsa skillnader och likheter i företagen och även identifierat en del problem som uppstod vid uppköpet och sammangåendet. Vi har tagit fasta på några kritiska faktorer som vi närmare kommer att beskriva i nästkommande kapitel.

⁷⁰ Merchant K. A. & Van der Stede, W. A. (2007).

⁷¹ Merchant K. A. & Van der Stede, W. A. (2007).

6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

I följande kapitel knyter vi ihop studiens resultat samt bemöter uppsatsens syfte genom att besvara de tre frågeställningarna. Fortsättningsvis utvecklar vi våra tankar där vi ger våra rekommendationer i form av en egen framtagen modell. Avslutningsvis tar kapitlet upp fortsatta studier som kan göras utifrån denna uppsats.

6.1 Besvarande av studiens frågeställningar

Under följande avsnitt kommer vi koncist att besvara studiens frågeställningar

Vilka problem och hinder kan uppstå vid ett uppköp och dess integration?

Vid det specifika uppköp som vi har studerat har det framkommit att problem och hinder som kan uppstå vid ett uppköp och dess integration är *oro, misstänksamhet, vilsenhet* och *kunskapstapp*. Dessa problem har varit en konsekvens av olika styrsätt, bristande information samt avsaknad av resursplanering.

Vilka faktorer borde Stena Fastigheter ha fokuserat på vid integrationen med Bostads AB Drott?

Stena Fastigheter borde ha fokuserat på att utvärdera de olika bolagen för att därmed kunna fastställa vilka likheter, skillnader och hinder som fanns. Vidare borde de ha inriktat sig på mer och bättre kommunikation samt kulturens inverkan.

Hur skulle ovanstående faktorer kunna förbereda Stena Fastigheter vid ett nytt likvärdigt uppköp?

Genom att Stena Fastigheter utvärderar och kartlägger viktiga faktorer skulle de vid ett nytt likvärdigt uppköp veta vart resurser bör styras vilket skulle medföra bättre effektivitet. Genom att fokusera på kommunikation och kultur skulle tendenser som exempelvis *oro, misstänksamhet, vilsenhet* samt *kunskapstapp* kunna motverkas. Samtidigt skulle det även skapa en bättre kännedom för att minska möjligheten att bli överraskade av problem.

6.2 Verktyg för att förenkla förändringsarbetet

Vi har genom Ansari och Bells samt Kasurinens modell kunnat identifiera i analysdelen några faktorer som vi tycker har varit mycket framträdande i vår studie och som vi anser Stena Fastigheter borde fokusera mer på vid en liknande händelse. Vi har valt att visualisera faktorerna i följande modell för att tydliggöra vad vi kommit fram till.

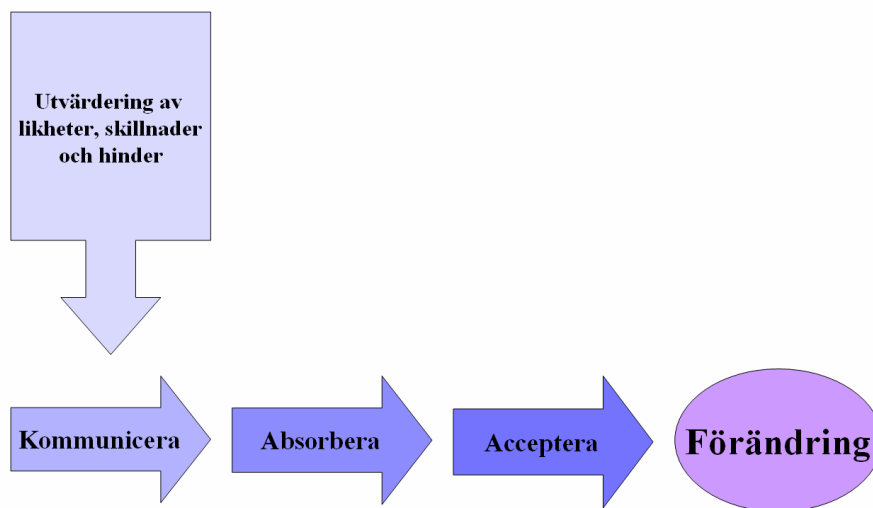


Fig. 6.1 Verktyg för förändringsarbete.⁷²

Syftet med vår modell är att vägleda ledningen i företaget inför en förändringsprocess och ge dem en insikt i vad som kan vara viktigt att tänka på före en förändring. Vi menar att Stena Fastigheter bör ha tagit sig tid till att utförligt utvärdera de båda företagens resurser och kompetenser för att dels veta vilka förutsättningar de båda företagen hade och dessutom veta vad som borde ha fokuserats på i förändringsarbetet. Vi anser fortsättningsvis att det datumet som sattes upp när företagen skulle anses vara integrerade var alldeles för optimistiskt. Det är förvisso rimligt att slå ekonomiska system på den tiden men däremot går det inte skönja kulturens inverkan på så kort tid.

Efter att företagen har utvärderats måste medarbetarna informeras om förändringen och det fortsatta arbetet. Skälet till att vi har valt ordet *kommunikation* istället för information är för att det är viktigt att få medarbetarna delaktiga och låta dem komma till tals och få dem att känna att de är en del av förändringen. Ledningen för förändringsarbetet bör fungera som ett forum för idéer och åsikter från de anställda.

Efter utvärdering och genom fortsatt kommunikation är det viktigt att ta vara på, *absorbera*, den kompetens som de båda företagen förfogade över, speciellt i Bostads AB Drott där det användes annorlunda rutiner och arbetssätt. Utan kommunikation angående framtiden i företaget finns risken att medarbetare från det uppköpta företaget söker sig till en annan arbetsgivare och ta med sig värdefull information, vilket är det som hände Stena Fastigheter.

Den sista och avgörande faktorn i vår modell är *acceptans*. Många studier har visat att projekt där personalen inte accepterat förändringen har sämre chans att lyckas än vid det motsatta

⁷² Adolfsson, S. & Andersson, M.

förhållandet. Det är därför viktigt att arbeta aktivt med medarbetarna, lära dem om projektets fördelar och ge dem ansvar som de själva har möjlighet att påverka för att detta inte blir ett hinder vid förändringen.

Vi menar att fokus på dessa faktorer hade kunnat hjälpa Stena Fastigheter att nå ett bättre och snabbare resultat av integrationen med Bostads AB Drott. Vi vill också poängtera att det är ledningen för förändringsarbetets ansvar att ta hand om personalen och få med dem i rätt riktning för att de inte ska motverka förändringen.

6.3 Förslag på fortsatta studier

I den här uppsatsen har vi begränsat studien till ett specifikt uppköp. Det går därmed inte fastställa eller göra generaliseringar att det som framkommit i den här fallstudien är något som gäller vid andra uppköp. För fortsatta studier ser vi det därför som intressant att studera fler fall där de utmärkande dragen är relativt snarlika. Vår studie berörde ett uppköp där det köpande och det säljande företaget var av samma dignitet. Det skulle således vara intressant att jämföra flera uppköp med liknande kännetecken för att se om några tendenser går att utröna.

Ännu en intresseväckande aspekt för vidare studier menar vi är om det går att skönja skillnader vid uppköp beroende på vilken bransch företagen arbetar i. Måhända är det som framkommit i vår studie något som är specifikt för just fastighetsbranschen.

7. AVSLUTANDE KOMMENTARER

Före studiens utformning hade vi ringat in ett stort område som vi visste att vi ville skriva inom, nämligen förändringsprocesser. Att det blev en förändringsprocess i form av ett uppköp var inte något som var givet i början men som vi efteråt känner var väldigt intressant att göra en studie om.

Tack vare vår uppsats har vi fått en stor insikt i hur uppköp går till och hur teori och praktik kan skilja sig tämligen väsentligt åt. Förutom att vi har ökat vår kunskap om uppköp, har vi även lärt oss mycket om fastighetsbranschen i stort. Detta mycket beroende på att Stena Fastigheter har varit mycket tillmötesgående och positiva under uppsatsens gång.

Utöver vår ökade kunskap kring fastighetsbranschen, förändringsprocesser och uppköp, har det varit mycket lärorikt att bedriva en forskning från start till mål. Vi kommer att dra många lärdomar av hur en uppsats ska utformas och vad som är lämpligt arbetssätt.

Till sist hoppas vi att vår studie ses som ett positivt bidrag när det gäller forskning om förändringsprocesser och uppköp. Vi hoppas att den kan vara till hjälp vad avser att få en ökad förståelse för de problem och hinder som kan finnas vid ett uppköp och dess integration.

KÄLLFÖRTECKNING

Ansari, S. L. & Bell, J. E. (1997). *“Target Costing”*, Consortium for advanced manufacturing international, Chicago.

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2001). *“Management Control Systems”*, International Edition, McGraw-Hill Companies Inc., Boston.

Berkovitch, E. & Narayanan, M. P. (1993). “Motives for takeovers: An empirical investigation”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 28, nr. 3, s. 347-362.

Beusch, P. (2007). *“Contradicting management control ideologies”*, BAS Publishing, Göteborg.

Bostads AB Drott:
Årsredovisning 2003.
Årsredovisning 2204.

Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1991). *“Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal”*, The free press, New York.

Hayward, M. & Hambrick, D. (1997). “Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, nr. 1, s. 103-125.

Holme, I. M. & Krohn Solvang, B. (1997), *”Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder”*, Studentlitteratur, Lund.

Jensen, M. C. (1986). “Agency costs of free cash-flow, corporate finance and takeovers”, *American Economic Review*, vol. 76, s. 323-329.

Johansson, U. & Johrén, A. (2001). *“Personalekonomi idag”*, Uppsala Publishing House, Uppsala.

Jönsson, S. (1981). *”Decentraliseringen och den ekonomiska uppföljningen i företaget”*, Management Press, Stockholm.

Kasurinen, T. (2002). “Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation”, *Management Accounting Research*, vol. 13, s. 323-343.

Kitching, J. (1967). “Why do mergers miscarry”, *Harvard Business Review*, Nov-dec, s. 84-101.

Kleppestø, S. (1993). *”Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner”*, Nerenius & Santéus förlag, Stockholm.

Kvale, S. (1997), *”Den kvalitativa forskningsintervjun”*, Studentlitteratur, Lund

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). *“Management control systems”*, Prentice Hall, Harlow.

Mintzberg, H. (1983). "Structure in Fives: Designing effective organizations", Prentice Hall, Inc. New Jersey.

Modell, S. (2007). "Management Accounting change" i Hopper, T., Northcott, D & Scapens, R. (2007). "Issues in management accounting" (red), s. 335-355, Prentice Hall Inc., Harlow.

Porter, M. E. (1987). "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, may-june, s. 43-59.

Rienecker, L. & Jörgensen, P. R. (2002) "Att skriva en bra uppsats", Liber, Malmö.

Roll, R. (1986). "The hubris hypothesis of corporate takeovers", *Journal of Business*, vol. 59, nr. 2, s. 197-216.

Simons, R. (1994). "How top managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal*, vol. 15, s. 169-188.

Stena AB:
Årsredovisning 2006.

Stena Fastigheter AB:
Dokument: Styrelseprotokoll 2004/08-2005/01
Checklista inför samgåendet
Pressmeddelanden om budplikt
Kollektivavtalade villkor

www.stenafastigheter.se
Årsredovisning 2003.
Årsredovisning 2004.

Strömquist, S. (2006). "Uppsatshandboken", Hallgren & Fallgren, Uppsala.

Trost, J. (2005). "Kvalitativa intervjuer", Studentlitteratur, Lund.

Östman, L. (1977). "Styrning med redovisningsmått: En studie av resultat- och räntabilitetsmåttens användning i divisionaliserade företag", EFI, Stockholm.

BILAGOR

BILAGA 1. Intervjuguide

Personligt

- *Kön*
- *Ålder*
- *Befattning(då/nu)*
- *Yrkesverksamma år varav X antal i Stena Fastigheter*

Bakgrund

- *Vad var motivet bakom uppköpet av Drott?*
- *Hur gick uppköpet till?*
- *Upplevdes uppköpet som genomtänkt?*
- *Vilka förväntningar fanns vid uppköpet? (ex. vinst, bli stora på marknaden)*

Genomförande

- *Vilken styrning samt vilka styrmodeller och styrsystem hade företaget före respektive hur blev det efter uppköpet?*
- *Hur gick integrationen av de två företagen till?*
- *Hur motiverades integrationen?*
- *Vilka bestämde hur den nya organisationen skulle utformas? Hade de operationella cheferna något inflytande?*
- *Det finns fyra olika nivåer som beskriver på vilka premisser ett beslut fattas och genomförs för att bli framgångsrikt, hur ställer ni er till följande...*
 - o *Teknik och struktur (nyckelord: kostnader, system)*
 - o *Beteende (nyckelord: beteende för att lyckas med uppköpet, motivation hos anställda, kommunikation)*
 - o *Kultur (nyckelord: värderingar, symboler)*
 - o *Politik (nyckelord: makt, balans mellan Drott och Stena)*
- *Har ni upplevt några problem efter uppköpet? I så fall vilka och vad anser ni skulle ha gjorts annorlunda?*

Struktur

- *Hur ser organisationsstrukturen ut i ert företag och vad är syftet bakom dess utformning?*
- *Vilka faktorer anser ni vägde tyngst vid utformningen av organisationsstrukturen vid uppköpet av Drott?*
- *Är dagens struktur densamma som bestämdes vid uppköpet? Vad är lika, vad har förändrats?*

Avslutning

- *Om Stena Fastigheter skulle stå inför ett nytt uppköp, vad skulle ni vilja göra annorlunda?*

BILAGA 2. Skalar vid intervjuerna

Struktur/Teknik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Beteende

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Kultur

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Politik

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----