

© Copyright Daniel Grimberg & Daniel Strömqvist

Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan, Lunds Universitet  
Box 7080, 220 07 Lund

Institutionen för Ergonomi och Aerosolteknologi  
Lunds tekniska högskola, Lunds Universitet  
Box 118, 221 00 Lund  
Examensarbete nr 50/2002  
ISSN 1651-0100  
ISRN LUTVDG/TVTM--02/5050--/SE

KFS i Lund AB  
Lund 2002

## Förord

Detta examensarbete har varit en resa i högt tempo. På grund av diverse yttre omständigheter har arbetet tagit form under högre tidspress än vanligt. Dock har vi hela tiden försökt arbeta under devisen att ”hög hastighet kan aldrig ersätta fel riktning”, med blandat resultat. Hastigheten hade dock aldrig varit möjlig att hålla om inte samtliga viktiga resurspersoner ställt upp så helhjärtat som de gjort. För detta vill vi tacka djupt och innerligt.

Först och främst vill vi tacka våra handledare. Per Odenrick och Lars Bengtsson har båda bidragit med sin djupa erfarenhet kring hur en akademisk uppsats bör vara uppbyggd, och dessutom hjälpt oss att hitta relevant litteratur. Karin Jarl-Månsson har varit en ovärderlig resurs på Sydkraft Nät, då hon har varit tillgänglig för diskussioner och fritt har låtit oss utnyttja hennes stora kontaktnät på företaget, vilket avsevärt har underlättat arbetet.

Samtliga personer på Sydkraft Nät har med kort varsel ställt upp helhjärtat för att hjälpa oss i processen med att skriva detta arbete. Av dessa vill vi först nämna Peter Lundberg, för utan hans blixtsnabba agerande när vi behövde det som bäst hade detta arbete aldrig blivit skrivet överhuvudtaget. De personer vi har intervjuat förtjänar även de, var för sig, ett stort tack. På Sydkraft Nät i Malmö är dessa: Carsten Ohlsson, Anders Svensson, Thomas Thorkelsson, Inger Norrby, Anders Nilsson, Lars Johansson och Mats Andersson. I Norrköping hade vi förmånen att få ta del av åsikterna hos: Lasse Svensson, Marie Oxheden, Olof Eriksson, Jonas Hansson och Göran Tunesson. I Örebro har följande människor givit oss sin tid och engagemang: Jörgen Grankvist, Bo Alsenmyr, Henrik Emanuelsson, Peter Eriksson, Jan Friberg, Peter Karlström och Olle Sandholm.

Dessutom vill vi gärna tacka Anne-Marie Lindvall för biljetter, nycklar och kort sagt allt som gjort vår administrativa vardag njutbar.

Samtliga ovanstående förtjänar ett stort tack för all hjälp. Ni har var och en bidragit mer till detta arbetes framgång än vad ni själva kanske alla gånger insett.

Vi vill, med det bemötande vi har fått av Sydkraft Nät i åtanke, mycket varmt rekommendera kommande examensarbetare att överväga möjligheten att skriva sin uppsats på detta företag! Sist, men inte minst, vill Daniel tacka Daniel, för en synnerligen stabil insats under resans gång.

Daniel Grimberg

Daniel Strömqvist

## Sammanfattning

**Titel:** Vägen till bättre integrationer på Sydkraft Nät – med fokus på organisatoriska förändringsprocesser vid förvärv

**Författare:** Grimberg Daniel  
Strömqvist Daniel

**Handledare:** Bengtsson Lars, Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

Jarl-Månsson Karin, Sydkraft Nät

Odenrick Per, Institutionen för Ergonomi och Aerosolteknologi  
Lunds tekniska högskola, Lunds Universitet

**Problemställning:** Att integrera eller fusionera företag är ingen enkel uppgift, vilket historien har visat. Det finns många exempel på fusioner som på förhand sett mycket lovande ut men när integrationsarbetet har tagit vid har resultatet inte blivit det avsedda. Ibland har fusioner till och med resulterat i att de båda företagens värde minskat. Samtidigt har processen kostat mycket tid och pengar.

Det finns också exempel på fusioner som fallit väl ut för båda företagen. Skillnaden mellan en framgång av detta slag eller en smärtsam färd mot värdeminskning och tappade marknadsandelar beror till stor del på hur själva integrationen genomförs.

Sydkraft Nät vill växa. De har i nuläget 1 000 000 kunder och målet är att det år 2005 skall finnas 2 500 000 kunder till bolaget Merparten av denna tillväxt kommer att ske genom förvärv. I dagsläget finns det ingen plan för hur Sydkraft Nät skall integrera förvärvade företag i befintlig verksamhet.

**Syfte:** Syftet med examensarbetet är att utreda hur en integrationsprocess i samband med förvärv bör gå till, beaktandes relevant litteratur och Sydkraft och det förvärvade företagets förutsättningar, i syfte att förse Sydkraft med en integrationsplan som passar företaget och gör det möjligt att snabbare kunna få två enheter att arbeta effektivt tillsammans.

**Metod:** Vi har först satt oss in i teorin på området. Därefter har vi skapat oss en bild av branschen företaget verkar i för att sedan skapa en bild av Sydkraft i allmänhet och Sydkraft Nät i synnerhet. Därefter har vi fördjupat våra kunskaper om

Sydkraft Nät och dess tidigare genomförda integrationsprocesser genom att genomföra djupintervjuer med en mängd personer som på ett eller annat sätt varit involverade i dessa processer. I början intervjuade vi processägarna som arbetar centralt i Sydkraft med den övergripande processtyrningen, för att få deras syn på vad integration innebär och vad man kan dra för lärdomar av de integrationer som genomförts.

Därefter reste vi ut till de olika bolag som nyligen hade genomfört en integration, och intervjuade både de som hade blivit integrerade och de som hade fått nya arbetskamrater från ett förvärvat företag. På detta sätt arbetade vi oss hela tiden närmare sanningen om hur Sydkraft har skött sina integrationer hittills, vad man har varit bra på och vad som kunde skötas bättre.

Materialet som på så sätt framkommit har analyserats, vilket lett fram till vår modell över hur Sydkraft bör arbeta med integrationer i framtiden.

**Slutsatser:**

Sydkraft Nät bör ha ett verktyg som hjälper dem att arbeta mer strukturerat med integrationsprocessen i samband med förvärv. Vi motiverar här även varför just vår modell bör anammas, utifrån de problem som den löser. Förbättrad kommunikation och tydligare hantering av ledarskapsfrågan ger högre hastighet, och därmed tidigare resultat. Förväntningarna på integrationen hamnar dessutom på ungefär samma nivå, genom att man i kommunicerandet av integrationsplanen visar vad berörda parter har rätt att förvänta sig.

Här förs även en diskussion om vår modells generella giltighet. Trots att vi inte har testat den på andra företag än Sydkraft Nät anser vi att det finns goda skäl till att den kan vara till nytta även i andra sammanhang. Ju mer situationen skiljer sig ifrån den som Sydkraft befinner sig i, desto mindre relevant blir dock vår modell.

**Nyckelord:**

Sydkraft Nät, fusioner och förvärv, förvärvsprocessen, integrationsprocessen, förändring, ledarskap, hastighet, kommunikation, matrisorganisation, huvudprocesser, stödprocesser.



## **Innehållsförteckning**

1	Inledning .....	9
1.1	Bakgrund .....	9
1.2	Problemdiskussion .....	10
1.3	Uppdraget som Sydkraft Nät gav oss .....	10
1.4	Mål .....	11
1.5	Syfte .....	11
1.6	Avgränsningar .....	11
1.7	Vårt angreppssätt .....	12
1.7.1	Steg 1, Teorier .....	12
1.7.2	Steg 2, Sydkraft .....	12
1.7.3	Steg 3a, Integration .....	12
1.7.4	Steg 3b, Förvärvat företag .....	13
1.7.5	Steg 4, Integrationsplan .....	13
1.7.6	Steg 5, Bättre integration .....	13
2	Metod .....	15
2.1	Övergripande angreppssätt .....	15
2.1.1	Vetenskapligt synsätt .....	15
2.1.2	Induktion, deduktion och abduktion .....	16
2.1.3	Kvalitativ och kvantitativ metod .....	17
2.2	Aktionsforskning .....	18
2.3	Validitet .....	20
2.4	Reliabilitet .....	21
2.5	Teorival .....	21
2.6	Praktiskt angreppssätt .....	21
2.6.1	Informations och materialinsamling .....	21
2.6.2	Bearbetning av information och material .....	22
2.7	Källkritik .....	22
2.8	Metoddiskussion .....	23
2.9	Metodkritik .....	24
2.10	Läsanvisningar .....	25
3	Teori .....	27
3.1	Förändringsstrategier .....	27
3.1.1	Motstånd inför förändring .....	27
3.1.2	Motstånd och drivkraft vid förändring .....	28
3.1.3	Dimensioner av förändring .....	30
3.2	Olika synsätt på förändringsstrategier .....	31
3.2.1	Programmistisk förändringsstrategi .....	32
3.2.2	Inlärningsstrategi för förändring .....	34
3.2.3	Lärandet - en central roll .....	36
3.3	Isbergsmodellen .....	37
3.4	En organisations utvecklingsfaser .....	38
3.5	Fusioner och förvärv .....	39
3.5.1	Vad innebär fusioner och förvärv .....	39
3.5.2	Varför fusioner och förvärv .....	41
3.5.3	Problem vid fusioner och förvärv .....	42

3.5.4	Lösningar på fusionsproblem.....	44
4	Empiri .....	49
4.1	Elmarknaden.....	49
4.1.1	Reformen av elmarknaden.....	49
4.1.2	Elkraftsproduktion .....	50
4.1.3	Strukturförändring på elmarknaden .....	51
4.2	Sydkraft .....	51
4.2.1	Affärsområde distribution.....	52
4.3	Förvärvsprocessen i Sydkraft Nät.....	56
4.3.1	Varje förvärv är unikt .....	56
4.3.2	Jakten på nya uppköpskandidater .....	57
4.3.3	Beslut om att sälja.....	57
4.3.4	Due dilligence.....	58
4.3.5	Djupare granskning.....	58
4.3.6	Vad kan Sydkraft erbjuda kommunen?.....	59
4.3.7	Slutbud.....	60
4.3.8	Köpet klart, integrationen kan börja .....	60
4.4	Integration i huvudprocesserna.....	61
4.4.1	Så styrs processerna.....	61
4.4.2	Huvudprocess Anläggning.....	62
4.4.3	Huvudprocess Drift.....	64
4.4.4	Huvudprocess Marknad .....	65
4.4.5	Stödprocess ekonomi .....	67
4.4.6	Stödprocess personal .....	68
4.4.7	Sammanfattning .....	70
4.5	Nyligen gjorda integrationer.....	71
4.6	Norrköping.....	71
4.6.1	Affärsenhetschef, Lasse Svensson.....	72
4.6.2	Lokal processledare för Marknadsprocessen, Olof Eriksson.....	74
4.6.3	VA-strateg, Göran Tunesson .....	75
4.6.4	Driftsingenjör Jonas Hansson .....	77
4.6.5	Ekonom, Marie Oxheden .....	78
4.6.6	Sammanfattning .....	80
4.7	Örebro.....	81
4.7.1	Affärsenhetschef, Jörgen Granqvist.....	81
4.7.2	Lokal processledare för anläggningsprocessen – Peter Karlström .....	83
4.7.3	F.D. VD Östernärke, Bo Alsenmyr.....	84
4.7.4	F.D. Fackligt ombud i Östernärke, Henrik Emanuelsson .....	85
4.7.5	F.D. fackligt ombud Östernärke, Olle Sandholm .....	86
4.7.6	F.D. facklig ombud Nora, Peter Eriksson .....	87
4.7.7	Sammanfattning .....	88
5	Analys .....	89
5.1	Teorianalys .....	89
5.1.1	Det teoretiska ramverket.....	89
5.1.2	Vår syn på teorin.....	90
5.1.3	Hård integration .....	93

5.1.4	Mjuk integration .....	93
5.1.5	Delkonklusion.....	93
5.2	Empirianalys.....	94
5.2.1	Processledningens syn .....	95
5.2.2	Lokala enheternas syn.....	96
5.2.3	Delkonklusion.....	98
5.3	Modellen för lyckad integration i Sydkraft.....	99
5.3.1	Modellens karaktär .....	99
5.3.2	Modellens struktur .....	101
5.3.3	Modellens giltighet och validitet .....	102
5.3.4	Ett integrationsteam bildas.....	102
5.4	Visualisering av modellen .....	104
5.5	Förvärvsprocessfasen.....	106
5.6	Individfasen .....	107
5.6.1	Information och kommunikation, <i>en aktivitet</i> .....	107
5.6.2	Ambassadörer, <i>en aktivitet</i> .....	108
5.6.3	Kvalitetsteam, <i>en aktivitet</i> .....	109
5.6.4	Personalfrågor, <i>en aktivitet</i> .....	110
5.6.5	Konverteringsdags, <i>en aktivitet</i> .....	111
5.6.6	Ny anställning, <i>en aktivitet</i> .....	112
5.6.7	Första milstolpen .....	112
5.7	Processfasen.....	112
5.7.1	Processintegration, övergripande.....	113
5.7.2	Processdefinition, <i>en aktivitet</i> .....	114
5.7.3	Utbilda och informera, <i>en aktivitet</i> .....	114
5.7.4	Utse lokala processledare centralt, <i>en aktivitet</i> .....	115
5.7.5	Erbjud kontinuerligt stöd, <i>en aktivitet</i> .....	115
5.7.6	Utvärdera om processtanken har fått fäste.....	115
5.7.7	Andra milstolpen .....	116
5.8	Uppföljningsfasen.....	116
5.8.1	Avslutning, <i>en aktivitet</i> .....	116
5.8.2	Uppföljning, <i>en aktivitet</i> .....	117
5.8.3	Avslutande milstolpe .....	117
5.8.4	Mjuk Integration .....	118
6	Slutsats .....	120
6.1	Varför modellen?.....	120
6.2	Vad löser modellen? .....	121
6.3	Kommande arbete för Sydkraft Nät.....	122
6.4	Modellens generella giltighet.....	123
6.5	Lärdomar av examensarbetet.....	124
7	Förslag till vidare forskning.....	126
8	Källförteckning .....	129
8.1	Böcker.....	129
8.2	Elektroniska källor.....	130
8.3	Artiklar.....	130
8.4	Avhandlingar .....	130



Vägen till bättre integrationer på Sydkraft Nät. **Innehållsförteckning**

---

8.5	Muntliga källor .....	131
8.6	Övriga källor.....	132
9	Appendix.....	133
9.1	Appendix A – Typexempel intervjufrågor till person i Sydkraft centralt.....	133
9.2	Appendix B - Typexempel intervjufrågor till personer i förvärvat företag ..	135

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

De senaste åren har energibranschen genomgått en strukturomvandling, då branschen har avreglerats och blivit konkurrensutsatt. Detta har medfört att ägarstrukturen är satt i förändring. Utifrån dessa förutsättningar har Sydkraft Nät omorganiserat sin verksamhet och skapat en ny organisation som är lämpad för expansion. Kommuner som tidigare ägt de flesta nätbolag väljer nu att satsa på vård, skola och omsorg och delvis till följd av detta kan de tänka sig att sälja ut nätbolag till privata aktörer. Det är i denna miljö som Sydkraft Nät är och vill fortsätta vara en aktiv aktör.

Givet detta vill Sydkraft Nät växa. De har i nuläget en miljon kunder och målet är att det år 2005 skall finnas 2,5 miljoner kunder till bolaget. För att uppnå detta mål måste tillväxt ske med hjälp förvärv. En viktig orsak till varför företaget vill växa är att det finns stora kostnadsfördelar med att vara en stor aktör. Samtidigt som Sydkraft Nät vill uppnå rationell stordrift med förvärv vill de behålla den lokala förankringen som det förvärvade företaget har.

Företaget har utarbetat ett dokument för *Vision, Affärsidé, Mål, Strategier (VAMS)*. VAMS är ett övergripande dokument som skall ligga till grund för att den framtida expansionen skall ske i rätt anda och riktning, en ledstjärna för hur verksamheten skall bedrivas.

Ett målområde i VAMS är ”Integration av ny verksamhet”. De bakomliggande strategierna för att uppnå detta mål är, enligt foldern, bland annat att ”utveckla sättet att arbeta för att möjliggöra en snabb och effektiv integration av nya enheter”. Samtidigt menar Sydkraft att ”det förvärvade företags kunskaper och erfarenheter är en viktig källa till vår egen utveckling”. Parallellt med dessa strategiska mål skall integrationen resultera i att det förvärvade företaget skall vara helt integrerat i Sydkraft Nätets huvud och stödprocesser inom ett år.

Strategierna för denna integration är att utveckla bolagets sätt att arbeta så att integrationen skall gå snabbt och effektivt. Arbetet skall bygga på bästa lösningar. Denna process skall samtidigt innebära att ”personal som kommer till oss vid ett förvärv upplever förändringen som positiv”. Dessutom skall det finnas ”en konkret och situationsanpassad integrationsplan” för varje förvärv.

I dagsläget finns det ingen plan för hur Sydkraft Nät skall agera för att uppnå integrationsmålen enligt VAMS.

## 1.2 Problemdiskussion

Att integrera eller fusionera företag är ingen enkel uppgift, vilket historien har visat<sup>1</sup>. Det finns många exempel på fusioner som på förhand sett mycket lovande ut men när integrationsarbetet har avslutats har resultatet inte blivit det avsedda. Ibland har fusioner till och med resulterat i att de båda företagens värde minskat, ett plus ett har blivit mindre än två. Samtidigt har processen kostat mycket tid och pengar<sup>2</sup>. En viktig nyckel till förvärvets potential finns i hur väl integrationen genomförs<sup>3</sup>.

Det finns också exempel på fusioner som fallit väl ut för båda företagen, dvs. ett plus ett har blivit mer än två, vilket är den bakomliggande tanken i merparten av företagssammanslagningarna. Skillnaden mellan en framgång av detta slag eller en smärtsam färd mot värdeminskning och tappade marknadsandelar beror till stor del på hur själva integrationen genomförs. Det finns olika synsätt på hur dessa integrationer skall gå till, och vilket synsätt Sydkraft Nät skall ta till sig blir därmed mycket viktigt för att det skall kunna uppnå sina högt ställda mål. Att ta fram visioner, affärsidé, mål och strategier (VAMS) är ett viktigt första steg, där också integration av ny verksamhet ingår som ett målområde. Nästa steg, att arbeta fram en ändamålsenlig genomförandeplan, är minst lika viktig och kanske också svårare i vissa avseenden.

För att Sydkraft Nät skall kunna följa planen enligt VAMS är det naturligtvis av största vikt att hitta en bästa lösning på hur integrationen av förvärvade företag skall gå till. Detta är inte en helt okomplicerad uppgift, särskilt med tanke på att en bra lösning dessutom måste vara anpassningsbar från förvärv till förvärv för att ha förutsättningar att falla väl ut. Flexibilitet blir därmed ett av ledorden.

## 1.3 Uppdraget som Sydkraft Nät gav oss

Sydkraft Nät framförde önskemål om att ta fram en modell för att kunna integrera kommande förvärv effektivt. Initialt fanns det önskemål från Sydkraft Nät sida att nästan enbart fokusera på hårda faktorer på bekostnad av mjuka, men samsyn i denna fråga har erhållits under resans gång. Viktigast för Sydkraft Nät var frågan om hur processerna som finns i deras organisation på ett effektivt sätt skulle kunna sträcka ut in i nya enheter.

Det senaste året hade Sydkraft Nät genomfört integrationer i Norrköping och i Örebro. Dessa kom att utgöra viktiga källor i arbetet. Under arbetets gång har vi fått möjlighet att intervjuva alla personer som vi önskat. Vi har blivit vänligt bemötta av alla och det har inte funnits någon anledning till att misstänka att information har undanhållits oss. Vår handledare på Sydkraft Nät har också bidragit med mycket, framförallt med att öppna alla dörrar som vi önskat för att vi skulle få förutsättningar att leverera hög kvalitet på arbetet.

---

<sup>1</sup> Habeck, Max M. Kröger, Fritz. Träm, Michael R. "After The Merger – Seven Rules for Successful Post-Merger Integration", Financial Times Prentice Hall, 1st edition, 2000

<sup>2</sup> Det finns som nämnts talrika exempel, bland annat fusionen mellan Volvo – Renault 1992.

<sup>3</sup> Larsson et al "The Secrets of Merge & Acquisition Success"

#### **1.4 Mål**

Målet med arbetet är ta fram grunder till en generellt hållbar integrationsmodell för kommande förvärv. Integrationsmodellen skall fungera som ett verktyg för Sydkraft Nät, och är tänkt att ligga till grund för den situationsanpassade integrationsplan som skall finnas enligt VAMS. Detta verktyg skall Sydkraft Nät kunna använda varje gång de skall integrera ett uppköpt företag. Verktugets huvudsakliga användningsområde blir i arbetet med att få förvärvade företag anpassade till Sydkraft Nät's befintliga organisation så effektivt och smärtfritt som möjligt. Förvärvade organisationer skall kunna dockas till Sydkraft Nät snabbt och effektivt, så att de i förvärvskalkylen medräknade skalfördelarna kan realiseras på kortast möjliga tid, med bibehållen kvalitet.

#### **1.5 Syfte**

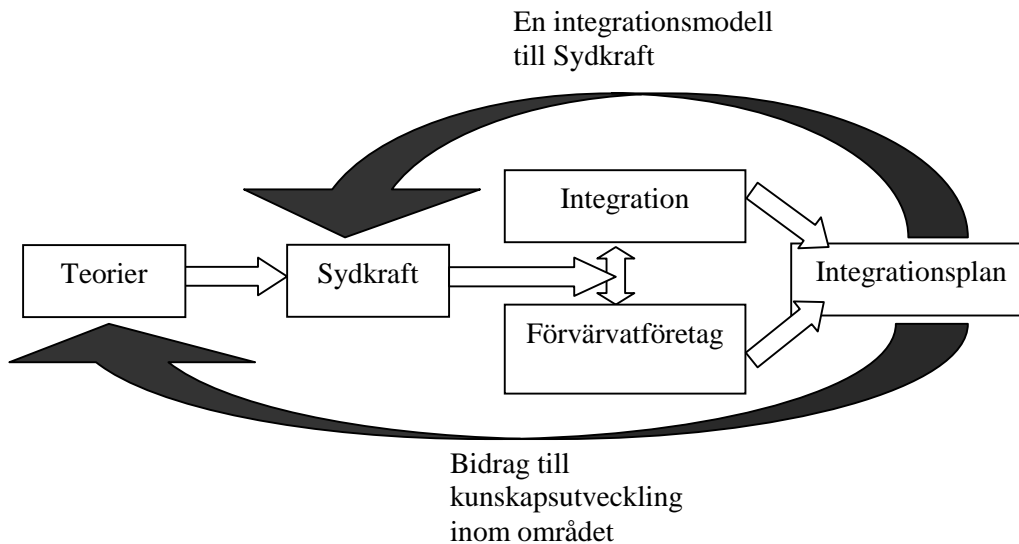
Syftet med examensarbetet är att utreda hur en integrationsprocess i samband med förvärv bör gå till, beaktandes relevant litteratur, Sydkrafts och förvärvade företags förutsättningar, i syfte att förse Sydkraft med en integrationsplan som passar företaget och gör det möjligt att med rätt hastighet kunna få två enheter att arbeta effektivt tillsammans.

#### **1.6 Avgränsningar**

Inga finansiellt inriktade beräkningar eller analyser kommer att göras i arbetet. Sydkraft Nät har utfört beräkningar som ligger till grund för förvärvet i förvärvskalkylen. Dessa beräkningar samt de uppföljningar som företaget gjort är dock inte huvudsyftet att studera i detta arbete. Underlaget för förvärvskalkylen kommer däremot att vara tillgängliga som input till arbetet och eventuellt kan utfallet av detta arbete i förlängningen bli ytterligare en input i framtida arbete med förvärvskalkyler.

Ledarens personlighet vid integration utelämnas likaså. Den integrationsmodellen som kommer att arbetas fram i detta arbete har en generell karaktär vilket innebär att ledarens individuella egenskaper inte har varit föremål för granskning.

## 1.7 Vårt angreppssätt



### 1.7.1 Steg 1, Teorier

Litteraturstudier kring fusioner och företagsförvärv genomförs. Vi införskaffar även kunskaper kring strategier i ämnet, samt undersöker vilka erfarenheter som tidigare fusioner kan bidra med.

### 1.7.2 Steg 2, Sydkraft

Lära känna företaget med avseende på:

- Strategier, Visioner och Mål
- Organisation
- Processer
- Ledning och styrning

Hur har förberedelserna inför fusioner gått till? Det har inte funnits någon integrationsplan men några tankar kring hur man ville gå tillväga måste finnas, åtminstone hos enskilda individer i företaget. Det viktigaste är att få en klar bild över hur en lyckad integration ser ut i Sydkraft Nätets ögon. Det är också viktigt att finna eventuella skillnader i synsättet kring integrationen i Sydkraft Nät. Kan det finnas någon intressekonflikt inom företaget som leder till hinder i ett eventuellt integrationsarbete? Drar alla åt samma håll?

### 1.7.3 Steg 3a, Integration

Vad är bra och vad kan bli bättre, främst avseende:

- Kommunikation
- Hastighet
- Tidigare resultat
- Förväntningar av/hos olika parter, ev. intressekonflikter
- Kulturella skillnader

Dessa delar är valda utifrån teorier på området samt önskemål från Sydkraft Nät.

#### **1.7.4 Steg 3b, Förvärvat företag**

Hur har Sydkraft lyckats ta hand om företagen man har köpt? Har de lyckats integrera sina huvudprocesser enligt de målsättningar som finns? Har ett plus ett blivit mer än två? Vad tycker det förvärvade företaget om ägarbytet hittills? Vad har fungerat bra? Vad kunde ha varit bättre? Vilka är de största skillnaderna?

#### **1.7.5 Steg 4, Integrationsplan**

Beaktandes vad som framkommer i föregående punkter bygger vi sedan upp vårt förslag till integrationsplan. Målsättningen är att lösa de problem som har identifierats tidigare, samt att integrationsmålen som sätts upp i VAMS uppnås eller överträffas.

#### **1.7.6 Steg 5, Bättre integration**

Arbetet strävar hela tiden mot att skapa bättre integrationsprocesser. Detta kommer förhoppningsvis att komma både Sydkraft och Teorin tillgodo.



## 2 Metod

*För att en uppsats skall kunna göra anspråk på att vara vetenskaplig måste vissa grundläggande kriterier uppfyllas. Dessa kriterier skall bland annat säkerställa att insamlingen och bearbetningen av data har skett på ett godtagbart sätt, så att såväl systematiska som slumpmässiga mätfel kan avfärdas, och därmed styrka riktigheten i utfallet av rapporten. Detta kapitel syftar till att ge läsaren förståelse för vilken vetenskaplig metod/process/angreppssätt vi har valt att använda oss av i detta examensarbete, samt varför vi har valt att göra just så.*

### 2.1 Övergripande angreppssätt

#### 2.1.1 Vetenskapligt synsätt

Det är viktigt att som uppsatsskribent vara medveten om att det finns olika plattformar för vetenskapliga studier, för att kunna svara på vilket förhållningssätt som tillämpas, och därmed motivera användandet av valda verktyg. Två sådana plattformar är positivism och hermeneutik.

Positivismen menar att samhällsvetenskapen enbart skall ägna sig åt det som är verkligt och iakttagbart, med målet att söka orsak-verkan-samband som är generellt giltiga för likvärdiga situationer<sup>4</sup>. Målet för forskningen blir därmed att observera verkligheten för att hitta mönster, säkerställda av repetitiva observationer. Därefter utvecklas teorier för att förklara mönstret, med målet att kunna förutse liknande skeenden. Slutligen prövas den skapade teorin genom att studera om konsekvenser som uppkommer kunde förutses, så kallad verifiering eller falsifiering<sup>5</sup>.

Tillvägagångssättet kan därmed tyckas något omvänt mot vad exempelvis en Technology-Managementstudent i Lund är van vid. "Normalt" är att först genomföra en litteraturstudie på valt område, för att bygga sitt arbete på vedertagen teori och att först därefter studera omvärlden. Visserligen prövas, sammanjämkas och ifrågasätts teorierna, men det är ändå dessa som vanligen utgör grunden för en rapport.

Positivismen bygger på att det finns en objektiv verklighet som det är vetenskapens uppgift att avbilda genom förenklingar som begrepp och modeller<sup>6</sup>. Värdet på den framtagna teorin bedöms efter dess förmåga att göra korrekta förutsägelser, oberoende av tid och rum<sup>7</sup>. Vetenskapsmannens roll är att vara en oberoende observatör, vilket tydligt indikerar den starka kopplingen till naturvetenskapen.

---

<sup>4</sup> Lundahl. U, Skärvad. P-H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer" 1999, sid. 39.

<sup>5</sup> aa, s. 40.

<sup>6</sup> aa, s. 41.

<sup>7</sup> aa, s. 42.



Hermeneutiken anser att det är stor skillnad på fysiska och sociala fenomen och att forskning bara kan leda fram till tidsberoende kunskap, eftersom människans värderingar och uppfattningar hela tiden förändras<sup>8</sup>. Fenomen kan bara förstås i sitt sammanhang, resultatet kommer att skilja sig beroende på vem som utför studien och i vilket perspektiv den utförs. Faktaomdömen och värderingsomdömen blir svåra att skilja på, då det är forskarens uppgift att verkligen söka delta i de fenomen som studeras<sup>9</sup>. Därmed färgas studien av forskarens personliga erfarenheter, och oavsett tillvägagångssätt så är det omöjligt att bedriva opartisk forskning inom samhällsvetenskapen. Forskning syftar inte bara till att förstå, utan även till att förändra.

Vår studie bär drag av båda dessa plattformar. Målsättningen har varit, likt positivistens, att försöka åstadkomma en så generellt giltig och objektiv studie som möjligt. Det ges samtidigt begränsad möjlighet att testa utfallet genom verifiering eller falsifiering, eftersom detta hade krävt att en pågående integrationsprocess hos Sydkraft kunde tillämpa våra rekommendationer. Dessvärre har någon sådan lämplig kandidat inte funnits under tiden för denna uppsats skrivande, utan verifierings/falsifierings - processen har fått inskränka sig till avstämningar med berörda parter på företaget om utfallets rimlighet.

Vi har tagit avstamp både i teorier och i den verklighet som Sydkraft befinner sig i. Förhoppningen har varit att kunna söka stöd i teorin, samt i Sydkrafts verklighet, för att kunna beskriva situationen och samtidigt erbjuda möjligheter att förändra den. Därmed har vår forskning syftat till att förändra, vilket hermeneutikern väntar sig. Paradoxen består i att verkligheten har använts för att pröva teorin, samtidigt som teorin har använts för att pröva/studera/utreda verkligheten. Ett liknande förhållande i en rättssal hade varit helt otänkbart, då situationen kan jämföras med att två åtalade för brott mot varandra samtidigt är varandras domare. Fullt så svartvit är dock inte verkligheten. Vår målsättning har varit att fungera som utomstående, opartiska, överdomare i den situation som ovan beskrevs. Väl medvetna om problematiken har vi genom vad vi anser vara konstruktiva resonemang och sunda avvägningar, förhoppningsvis kommit sanningen nära, trots rättsproblematiken.

### **2.1.2 Induktion, deduktion och abduktion**

Induktion innebär att försöka dra slutsatser utifrån empiriska fakta<sup>10</sup>. Syftet är inte att belysa hållbarheten i vissa teorier genom hypotesprövning utan att utveckla begrepp om ett fenomen och att skaffa sig största möjliga helhetsförståelse av alla aspekter hos fenomenet. Sättet att samla in data är inte bestämt på förhand, då man så förutsättningslöst som möjligt närmar sig problemet<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Lundahl. U, Skärvad. P-H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer" 1999, sid. 42

<sup>9</sup> aa, s. 43.

<sup>10</sup> aa, s. 40.

<sup>11</sup> Halvorsen. K, "Samhällsvetenskaplig metod" 1992, sid. 78.

Deduktion innebär att försöka dra logiska slutsatser utifrån teorier<sup>12</sup>, samt att avsikten är att bedöma hållbarheten hos valda teorier genom hypotesprövning<sup>13</sup>. Därmed behöver problemformuleringen vara precist utformad, och vetenskapsmannen måste vara medveten om vad det är för information han söker, för att nå resultat<sup>14</sup>.

Abduktion utgör ett mellanting mellan de två ovan nämnda. Likheten med induktion är att den utgår från empiriska fakta. Däremot avvisas inte på förhand givna teorier, vilket utgör ett släktskap med deduktionen. Det är exempelvis enligt abduktionen tillåtet att låta de empiriska studierna föregås av en teoristudie, för att på så sätt bygga upp en referensram<sup>15</sup>.

Vårt förhållningssätt är, med hänsyn taget till ovanstående, främst att beskriva som abduktivt. Vi har skapat oss en bild av vad förvärv och fusioner innebär genom att studera teorier inom förändringsprocesser i allmänhet och integrationsprocesser i synnerhet. Här har även exempel på vad som ofta går fel i arbetet med att göra två företag till ett, samt vad som bör göras för att undvika de vanligaste misstagen, inhämtats. Samtidigt är litteraturen i ämnet dessutom i de flesta fall induktiv, eftersom det oftast är fältstudier som har lett fram till teorierna.

Därmed har referensramen byggts upp av teorin. Vi har dock relativt förbehållslöst inhämtat empiriska fakta, främst genom öppna intervjuer, dvs. inte låtit teorierna styra vårt empiriska informationsinsamlande. Genom att vi på detta sätt har givit empiriska och teoretiska studier samma chans anser vi att kriterierna för abduktiv forskning är uppfyllda.

### 2.1.3 Kvalitativ och kvantitativ metod

Ytterligare ett vägval som måste göras av den vetenskapligt korrekta forskaren är valet mellan kvantitativ och kvalitativ metod för att erhålla data.

Kvalitativa metoder är observationer, ostrukturerade intervjuer och projektiva tekniker. Man erhåller många upplysningar om få undersökningsenheter, och forskaren deltar själv i insamlandet av data. Svaren behålls oförändrade, dvs. icke omkodade, och återges genom valda citat<sup>16</sup>.

Kvantitativa metoder är standardiserade intervjuer och enkäter med frågeformulär. Svaren blir i form av att respondenten får välja ett av flera alternativ, alternativt rangordna olika givna förslag eller med en siffra indikera till hur stor del ett visst påstående överensstämmer med den tillfrågades uppfattning. Här erhålls få upplysningar om många undersökningsenheter, svaren presenteras i form av

---

<sup>12</sup> Lundahl, U, Skärvad, P-H, sid. 40.

<sup>13</sup> Halvorsen, K, sid. 79.

<sup>14</sup> Halvorsen, K, "Samhällsvetenskaplig metod" 1992, sid. 79.

<sup>15</sup> Alvesson, M, Sköldberg K, "Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod", 1994, sid. 42.

<sup>16</sup> Halvorsen, K, sid. 82-86

beräkningar och/eller diagram eller motsvarande visuella verktyg. Insamlad data kan därmed tolkas med precision, vilket ger hög jämförbarhet<sup>17</sup>.

Vår studie är utan tvekan kvalitativ. Vi har utfört relativt många intervjuer och inte vid någon av dessa har respondenten varit så hårt styrd som om kvantitativa metoder hade använts. Det är vår uppfattning att det inte hade varit möjligt att nå hållbara resultat inom det område som studien behandlar genom att använda sig av kvantitativa metoder. Detta beror främst på att vi under resans gång har behövt identifiera de specifika problem som just Sydkraft har vid sina integrationer. Frågor av typen, ”har den integration som du just har deltagit i fallit väl ut, markera med 1-5”, ger inte ett underlag som gör det möjligt att bygga ett effektivt integrationsverktyg.

Det kvantitativa angreppssättet skulle möjligen ha kunnat ge värdefull information för att validera instrumentet. Vi har dock valt att använda oss av dialog med en mindre population väl insatta Sydkraftmedarbetare för att verifiera instrumentet. Detta sätt har valts för att minska risken för att ställa fel frågor och därigenom hamna fel i de korrigeringar som har gjorts efter denna test. Dessutom har varje intervjuutfall stämts av med respektive respondent, för att på så sätt säkerställa att ingenting av vikt har feltolkats eller utelämnats.

## 2.2 Aktionsforskning

Forskarens roll blir ofta något kluven, eftersom det ofta finns mer än en intressent i det forskningsarbete som bedrivs. Speciellt sant är detta för forskare i ämnen som företagsekonomi, som oftast innebär ett studium av komplexa affärssystem i en affärsdrivande verksamhet. Examensarbetaren brottas nästan alltid med denna problematik, då det i merparten av fallen är ett företag inblandat som vill ha ett problem löst, inte sällan mot någon form av ersättning. Samtidigt ställer handledare från universitetet krav på att arbetet skall vara vetenskapligt och metodmässigt korrekt upplagt. ”Forskning skall ge bidrag till vetenskapen, konsultuppdraget till uppdragsgivaren”<sup>18</sup>. ”Konsulten behöver inte dokumentera sig så att personer utanför processen skall kunna följa det som gjorts. Forskaren måste göra denna dokumentation.”<sup>19</sup> Denna position beskrivs av Gummesson som ”att gå djupare genom att själv delta i en process. När man intar denna roll bedriver man aktionsforskning.”<sup>20</sup>

Aktionsforskning är relativt omtvistat i den akademiska världen, då många forskare menar att detta inte är ”rätt sätt” att bedriva objektiv forskning. Man menar att forskarens roll främst är att betrakta verkligheten, antingen genom användandet av

---

<sup>17</sup> aa, sid. 82-91

<sup>18</sup> Gummesson, E., ”Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi”, Studentlitteratur, 1985, sid. 104.

<sup>19</sup> aa, sid. 105.

<sup>20</sup> aa, sid. 67.

vedertagen teori, eller i syfte att skapa ny teori, beroende på vilken sorts forskning man vill ägna sig åt. Det är sant att "[a]ktionsforskningsstrategin är framför allt tillämpbar i samband med förändring i sociala system.<sup>21</sup>" Samtidigt är det ofta svårt att i studiet av sociala system kunna få en fullständig förståelse av strukturer, orsakssamband och verkningar. Fördelen med att verkligen vara en del av den process som studeras är att chanserna ökar betydligt för att kunna erhålla denna sorts förståelse, och få access till information som man annars inte ens skulle komma på att leta efter<sup>22</sup>. "Forskaren har mycket att vinna på att bli aktionsforskare, inte minst vad gäller kunskapsintresset. Man lär sig helt enkelt mer på att delta och förändra än på att studera saker och ting på avstånd. Forskaren förvärvar en slags upplevelseinsikt.<sup>23</sup>"

Mer kunskap är således att förvänta som aktionsforskare än som traditionell forskare. Svårigheten är objektiviteten och att utföra studien så att läsaren kan följa med i tankebanorna. När man själv deltar i en process blir man per definition partisk, eftersom studieunderlaget angår en på ett annat sätt än det som enbart på håll studeras. Detta kan till viss del rådas bot på genom löpande dokumentation av händelser och skeenden i projektet, i syfte att återge en så korrekt bild som möjligt. Gummesson uttrycker det på följande sätt: "Projektet skall genomföras så att läsaren själv kan dra slutsatser. [...] Kraven på dokumentation borde forskaren i rollen av förändringskonsult kunna uppfylla vid sidan av sin konsultroll. Här liksom vid andra skillnader gäller dock att forskaren/konsulten kan hamna i situationer då forskarkraven och konsultkraven hamnar i konflikt. Så t ex kan tidspressen vara sådan att forskaren/konsulten måste lägga all kraft på att få fram vissa beslut och inte löpande hinna dokumentera förloppet, avgränsa problem etc. I denna konflikt måste forskarrollen vika för konsultrollen.<sup>24</sup>"

Beskrivningen av aktionsforskning som har givits ovan gör att vi kan sluta oss till att det är denna sorts forskning vi ägnat oss åt. Vår roll hos Sydkraft har många likheter med konsultens. Uppdraget ifrån företaget har varit att lösa ett specifikt problem och komma upp med en lösning för hur arbetet med integrationer i Sydkraft skall gå till i framtiden. Samtidigt har vi gjort ett examensarbete, med allt vad det innebär av akademiska krav på korrekthet, så att läsaren kan följa processen och dess utfall. Vi anser att kravet på objektivitet och genomlysbarhet kan anses uppfyllt om den oinsatte läsaren kan förstå och känna förtroende för den process som har lett fram till resultaten i detta examensarbete. För att skapa detta förtroende hos läsaren är det viktigt att det tydligt framgår hur man har gått tillväga för att nå resultaten (detta är för övrigt en stor del av syftet med att ha ett metodkapitel).

Utifrån det underlag vi har byggt arbetet på, bestående av teori, empiri och en sammanställning av fynden i studien har vi med hjälp av teorin analyserat hur man kan lösa de problem som ofta uppkommer. Trots att varje integrationsprocess har

---

<sup>21</sup> Gummesson, E., "Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi", Studentlitteratur, 1985, sid. 69.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> aa, sid. 71.

<sup>24</sup> aa sid. 102-103

unika förutsättningar finns det ändå mycket som bör lösas på liknande sätt vid varje tillfälle, varför en beskrivning av vanliga problem med förslag på lösningar är till stor hjälp inför en integration. Efter att ha tagit fram detta verktyg testade vi det genom att låta de som vi tidigare intervjuat reflektera över utfallet, och komma med synpunkter. Även sådana som inte tidigare varit involverade fick chansen att yttra sig, med mer "oförstörda" ögon. Vårt förslag modifierades sedan efter dessa synpunkter, av två anledningar. Dels ville vi givetvis skapa ett så välanpassat verktyg som möjligt, och dels ansåg vi det vara mycket viktigt att skapa delaktighet hos de personer som senare kommer att använda sig av det vi har kommit fram till.

Vi har med hjälp av de teorier som vi har studerat byggt upp vår teoretiska referensram, vilken beskrivs med hjälp av isbergsmetaforen (se vidare avsnitt "Teorianalys"). Senare i arbetet förs en diskussion om huruvida den modell vi föreslår för integrationsarbete i Sydkraft Nät kan anses vara generellt giltig, samt på vilket sätt den erhållna kunskapen kan anses bidra till redan kända teorier på området.

### 2.3 Validitet

Begreppet validitet kan översättas med giltighet eller relevans<sup>25</sup>, alternativt beskrivas som frånvaro av systematiska mätfel<sup>26</sup>. Validiteten i en rapport kan delas upp i yttre respektive inre validitet. Den inre validiteten säkerställs om mätinstrumentet man har valt för sin datainsamling mäter vad den avser att mäta. Det är sällan möjligt att uppnå fullständig inre validitet, eftersom valda instrument oftast mäter för litet, snett, eller för mycket (dvs. registrerar saker som egentligen inte har sin grund i det studerade fenomenet). Yttre validitet är beroende av överensstämmelse mellan vald indikator och det förhållandet som var tänkt att bedöma. Det behöver inte vara fel på mätinstrumentet, enligt resonemanget kring inre validitet, utan kan bero på sådant som att intervjupersoner medvetet eller omedvetet inte talar sanning<sup>27</sup>.

Mätinstrumenten i vår studie består av djupintervjuer med personer som har jobbat i Sydkraft under en längre tid, samt av mer nyblivna Sydkraftare. Intervjuerna har varit av öppen karaktär. Det enda manus som har förekommit är ett fåtal relativt löst styrda frågor för att leda in på rätt ämne, men samtidigt inte riskera att missa någon viktig aspekt som vi vid hårdare styrning kunde ha förbiset (se appendix). Vi anser inte att det har funnits någon anledning för någon av de intervjuade att medvetet ljuga för oss. Vissa kan möjligen ha känt ett behov av att framställa sig själv och den integrationsprocess de nyligen gått igenom i något bättre dager. Möjligheten för de intervjuade att förbli anonyma, en möjlighet som dock aldrig har efterfrågats av respondenterna, har varit ett sätt att minska denna risk. Att ställa likvärdiga frågor till många personer på båda sidorna av integrationen har varit ett annat sätt att hitta en förhoppningsvis sann bild av hur integrationen faktiskt har gått till.

---

<sup>25</sup> Halvorsen. K, "Samhällsvetenskaplig metod" 1992, sid. 41

<sup>26</sup> Lundahl. U, Skärvad. P-H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer" 1999, sid. 150

<sup>27</sup> aa sid. 150-151

## 2.4 Reliabilitet

Med reliabilitet avses frånvaro av slumpmässiga mätfel<sup>28</sup>, dvs. hur pålitliga mätningarna är<sup>29</sup>. Det är nödvändigt att ha hög reliabilitet för att kunna använda sina data till att pröva en uppställd hypotes. Undersökningens utfall får inte påverkas av vem som utför den, och under vilka omständigheter den utförs. För att kunna uppnå detta måste de olika leden i mätprocessen vara precisa<sup>30</sup>.

De intervjuer vi har utfört har samtliga gått till på liknande sätt (för typexempel på intervjufrågor, se appendix). Vi har ställt mestadels öppna frågor, och har försökt säkerställa att intervjuobjekten inte har störts av andra moment, genom att ha avtalat tid för intervjun på respondentens kontor. En undersökning påverkas dock alltid till viss del av vem som faktiskt utför den, åtminstone i ett intervjuförfarande som detta. Vi har varit beroende av att få en god kontakt med respondenten, vilket gör att god människokänedom har varit en avgörande egenskap, för att få respondenten att känna sig bekväm i situationen, och inse att det inte har funnits något att vinna på att ge en inkorrekt bild av skeendena. Vi uppfattar själva att vi har lyckats relativt bra med detta, men givetvis hade intervjuare med andra personligheter än de som författarna av detta examensarbete besitter, fått ett delvis annat resultat. Om detta hade blivit bättre eller sämre är onödigt att spekulera i, men det kan vara bra för läsaren att vara medveten om att så är fallet.

## 2.5 Teorival

Organisatoriska förändringsprocesser med huvudinriktning på integrationsprocesser i samband med förvärv och fusioner utgör den teoretiska basen i detta arbete.

Teorin har genomgående valts med syftets uppfyllande i åtanke. Det finns en risk att vi ibland har gått för snävt i våra val av teorier, men vi tror att denna risk har begränsats av utbytet med handledarna och att vi började med allmänna sökningar i databaserna för att först därefter snäva in oss. De teorier som vi inte anser har varit tillämplbara i detta fall har inte redovisats i arbetet då det inte för läsaren, eller oss själva, närmare syftets uppfyllande. Att ta med en mängd teorier med enda syfte att visa att man har läst dem anser vi inte höra hemma i ett examensarbete, och riskerar endast att förvillra och kanske rent av tråka ut läsaren.

## 2.6 Praktiskt angreppssätt

### 2.6.1 Informations och materialinsamling

Teori har inhämtats från böcker, avhandlingar, artiklar, tidskrifter och Internet. Böcker har främst sökts på Lunds Universitetsbibliotek, med hjälp av sökmotorerna

---

<sup>28</sup> Lundahl, U, Skärvad, P-H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer" 1999, sid. 152

<sup>29</sup> Halvorsen, K, "Samhällsvetenskaplig metod" 1992, sid. 42

<sup>30</sup> ibid

Lolita och Libris. I förekommande fall har även handledarnas privata bibliotek varit till stor hjälp. I vissa fall har även deras kunskaper i ämnet fungerat som sökmotorer för att hitta lämplig litteratur. Artiklar och tidskrifter har hämtats på Internet och på biblioteket. På Internet har sökmotorn Google<sup>31</sup> varit flitigast använd, tillsammans med den stora samlingen artiklar som finns att hämta på McKinsey Quarterly<sup>32</sup>.

Litteratursökningen har efterhand fördjupats, då den först var mer allmänt hållen och efterhand som vår kunskap växt blivit inriktad mot de områden som har visat sig tillföra mest i ett arbete som detta.

Det företagsinterna materialet består av diverse broschyrer från Sydkraft, samt information på Internet, främst företagets intranät, och årsredovisningar. Mest information om företaget har vi dock fått genom intervjuerna som genomförts, och det material som i vissa fall har överlämnats i samband med dessa.

## **2.6.2 Bearbetning av information och material**

Vi har först satt oss in i teorin på området, i form av böcker, artiklar, universitetspublikationer och doktorsavhandlingar. Därefter har vi skapat oss en bild av branschen företaget verkar i för att sedan skapa en bild av Sydkraft i allmänhet och Sydkraft Nät i synnerhet, genom att läsa in oss på företagsmaterial, hemsidan och intranätet. Först därefter har vi ägnat oss åt aktionsforskning, i ordets rätta betydelse. Vi har fördjupat våra kunskaper om Sydkraft Nät och dess tidigare genomförda integrationsprocesser genom att genomföra djupintervjuer med en mängd personer som på ett eller annat sätt varit involverade i dessa processer. I början intervjuade vi processägarna som arbetar centralt i Sydkraft med den övergripande processtyrningen, för att få deras syn på vad integration innebär och vad man kan dra för lärdomar av de integrationer som genomförts. Efter att ha intervjuat ett antal personer som jobbar centralt på Sydkraft sammanställde vi vad som hade framkommit, för att få fram om de hade samma bild över situationen, om de hade samma betydelse i uttryck som ”total integration” och andra likartade begrepp som flitigt används av personer inom Sydkraft Nät, men som sällan eller aldrig definieras.

Därefter reste vi ut till Norrköping och Örebro som nyligen hade genomfört integrationer, och intervjuade båda de som hade blivit integrerade och de som hade fått nya arbetskamrater från ett förvärvat företag. På detta sätt arbetade vi oss hela tiden närmare sanningen om hur Sydkraft har skött sina integrationer hittills, vad man har varit bra på och vad som kunde skötas bättre.

## **2.7 Källkritik**

Det är givetvis viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt när man utnyttjar sekundärdata, eftersom dessa ofta är producerade i ett annat syfte. I vissa fall kan det

---

<sup>31</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>32</sup> [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)

röra sig om rena partsinlagor, vars huvudsakliga syfte är att få ett företag, en institution eller företeelse att hamna i god dager. Som uppsatsskribent gäller det att genomskåda sådant genom att utforska källan till informationen, alternativt att ställa information med olika budskap mot varandra och söka gemensamma nämnare.

Respondenterna i våra intervjuer kan ibland ha haft ett intresse av att framställa sig själva och sitt företag i en bättre dager än vad som är objektivt korrekt. Dessutom förtjänar företagsintern information alltid att behandlas varligt, eftersom det ofta finns inslag av marknadsföring på hemsidor och i annan av företaget distribuerad information. I många fall har vi dock inte haft någon annan möjlighet att skaffa oss information i ämnet än att intervjua personer på Sydkraft. Det är omöjligt att få en korrekt bild av integrationsarbetet genom att studera externt validerade källor. Vår förhoppning och övertygelse är dock att mängden intervjuer skall ha hjälpt oss att komma sanningen nära, eftersom vi har sökt jobba efter principen att samma uppgifter måste komma från två olika respondenter för att kunna klassificeras som sanna. Vid tillfällena då detta inte har varit möjligt har vi försökt fördjupa frågorna på det aktuella ämnet för att gå till botten med frågan.

Vi kan inte med absolut säkerhet säga att alla källor i detta arbete klarar av objektivitetskravet, men vi vet med säkerhet att vi har jobbat aktivt för att komma sanningen så nära som mänskligt möjligt. De personer som vi har intervjuat har exempelvis, då de har erbjudits möjligheten att kommentera den bild vi har fått av intervjun med respektive respondent, betett sig klart olika. Flertalet höll med om den bild som framkommit, andra ville förstärka med mer politiskt inkorrekta synpunkter, medan vissa ville ge en betydligt mer strömlinjeformad och intetsägande bild. I dessa fall har hänsyn tagits till personligheten hos de som har svarat, för att återge den bild som vi med hänsyn till objektivitetskravet anser vara korrekt. Detta för att inte vilseleda läsaren eller leda fel i analysen.

## **2.8 Metoddiskussion**

Det här arbetet har tagit form i hög hastighet. Detta har påverkat processen med att ta fram detta arbete. Antalet timmar som har lagts ned är med stor sannolikhet ungefär detsamma som vid vilket annat examensarbete som omfattar 20 akademiska poäng. Dessutom har Sydkraft Nät varit mycket tillmötesgående med att svara på frågor och tillhandahålla respondenter i en takt som gjort det möjligt att trots allt färdigställa examensarbetet på utsatt tid. Däremot har det inte alltid funnits tillräckligt med tid för att så att säga, ta ett steg tillbaka i processen och reflektera över vilken riktning arbetet har varit på väg i. Vi har försökt att planera förloppet noggrant från början, och processen har dessutom styrkts genom konstruktiv opponering från såväl opponenter som handledare och examinatorer. Med deras hjälp har den röda tråden stärkts och tillvägagångssättet har förtydligats.

Arbetet påbörjades genom att vi fick i uppdrag av Sydkraft Nät att ta fram ett recept för hur de skall arbeta med integrationer vid kommande förvärv. Att det är ett uppdrag vi har blivit tilldelade, och inte en företeelse i allmänhet som vi blivit extra



intresserade av och därför valt att fördjupa oss i med Sydkraft Nät som studieobjekt, har sannolikt även det påverkat studien. Vår roll som aktionsforskare, som diskuterats tidigare, har i och med att ett specifikt problem skulle lösas, tenderat att väga över mot konsultrollen på bekostnad av forskarrollen. Dock har vi försökt styrka forskarrollen genom att validera modellen för hur Sydkraft Nät bör arbeta, samt genom att föra en diskussion kring modellens generella giltighet och under vilka förutsättningar denna kan tänkas passa även för andra företag. Med anledning av vad Gummesson skriver om att forskarrollen måste vika för konsultrollen i sådana situationer anser vi själva att detta förfarande måste anses acceptabelt, särskilt då de olika målgrupperna för arbetet torde ha behållning av vad vi kommer fram till i denna studie.

Företagen inom Sydkraft Nät som vi har besökt är, som tidigare nämnts, Örebro och Norrköping. Urvalet skedde helt enkelt därför att det var här som integration av företag senast hade skett, och att det därmed låg färskast i minnet hos de som hade varit med om processen på dessa ställen. Dessutom visade sig förvärven väl återspegla de olika situationer som Sydkraft som förvärvare kan ställas inför, avseende storlek, typ av säljare och skötsel.

Stort eller litet förvärv avgör hur den nya enheten organisatoriskt skall hanteras av Sydkraft Nät, och samma gäller i viss mån om det är ett kommunalt eller ett privat bolag man köper, eftersom ledningsfilosofin i dessa bolag tenderar att variera.

## 2.9 Metodkritik

Säkert finns det andra vägar att ta till samma mål. Vi har dock valt den metod som har beskrivits i detta kapitel för att vi anser att den på smidigast sätt leder till syftets uppfyllande. Viktigast vid valet av metod måste vara att rapporten formas på ett ”korrekt” sätt. Vår bestämda uppfattning är att detta krav uppfylls genom det sätt vi har valt att arbeta för att uppfylla syftet.

Ett annat alternativ hade varit att först sätta sig in i vad Sydkraft centralt anser om integrationer, för att sedan sätta samman en enkät och göra en undersökning som hade fångat en väsentligt större mängd personer. Därmed hade det skapats förutsättningar att arbeta med hypoteser som sedan prövas och förkastas, alternativt inte kan motbevisas. Det är svårt att utvärdera om denna metod hade givit ett bättre resultat. Allt som med säkerhet kan slås fast är att det hade blivit annorlunda. Vi har valt att hålla oss så öppna som möjligt igenom intervjuerna, för att inte gå miste om viktig information som inte hade kunnat förutses. Frågan handlar om en avvägning mellan kvantitet och kvalitet. Antingen får man kvantitet i svaren och därmed kvalitet i de slutsatser man drar därifrån, eller också blir det tvärtom. Vi vill dock inte påstå att metodvalet i denna uppsats har givit en låg kvalitet i slutsatserna, eftersom vi har låtit personer med lång erfarenhet på Sydkraft, som ej varit involverade i processen, komma med sina synpunkter innan den slutgiltiga versionen lades fast.

## 2.10 Läsanvisningar

Den genuint intresserade läsaren är välkommen att läsa hela rapporten. Då det rör sig om en ganska ansevärd mängd sidor vill vi dock erbjuda några alternativ. Huvudanledningen till att rapporten i sin helhet inte är av lika stort intresse för alla är att målgruppens utgångspunkt skiljer sig åt. Uppdragsgivarna till arbetet kan sägas vara både utbildningsansvariga och handledare från Lunds Universitet och Lunds Tekniska Högskola å ena sidan, och Sydkraft Nät och handledare Karin Jarl-Månsson å andra sidan. Dessa utgör även målgruppen, tillsammans med studenter på Technology Management – programmet och övriga akademiker intresserade av integrationer i samband med förvärv, samt alla på Sydkraft Nät som är involverade i integrationer, eller allmänt intresserade av ämnet.

De olika målgrupperna kan med fördel läsa rapporten på följande sätt:

- De akademiska handledarna förväntas läsa rapporten i sin helhet.
- Studenter kan göra motsvarande, alternativt läsa kapitel 1-4 kursivt, för att lägga större vikt vid analysen och slutsatserna, dvs. vad vi verkligen kommer fram till i denna rapport.
- Sydkraftmedarbetare bör, på inrådan av vår handledare, läsa kapitel 4.5 – 4.6.8. Därefter kan ni hoppa till 5.2, för att därifrån läsa slutsatsen till slut.



### 3 Teori

Som teoretisk bas för detta examensarbete har vi valt att använda teorier om organisatoriska förändringar samt teorier om uppköp och förvärv. Detta har sedan kompletteras med teorier om lärande och komplexitetsteorier för organisationer. Detta har gett en god och stabil grund till arbetet och utgör tillsammans med den kommande empirin avstamp till analysen.

#### 3.1 Förändringsstrategier

Hur skall man genomföra en förändring i ett företag? Det finns både praktisk erfarenhet och teoretisk kunskap om hur företag bör organisera arbete i den egna organisationen, vilken kompetens som bör finnas och vilka tekniska hjälpmedel som skall ställas till förfogande för att uppnå goda förändringsresultat. Med både teknisk och praktisk erfarenhet borde det vara enkelt att planera och genomföra en förändring i en organisation. Första steget är att göra en analys över nuläget och jämföra detta med ett önskat ”bör-läge” i branschen, nästa steg är se vägen dit för organisationen, för att slutligen ta hela företaget till önskat läge. Tyvärr är det inte så att man enkelt kan förflytta sig mellan två jämviktsläge med hjälp av en god planering, denna kunskap räcker inte, utan man måste också inse att transporten från nuläget till ”bör-läget” är minst lika viktig som att inse att förändring är nödvändig.<sup>33</sup>

Att ha rätt förändringsstrategi är alltså ett måste för att lyckas, att inse att vägen är minst lika viktig som målet är också en nödvändighet. De som använt fel strategier och då också fel förändringsmetoder har kännbart märkt av att denna typ av processer kan sätta stora krafter i rörelse. Det är vanligt att förändringar ändrar på den befintliga och inarbetade maktbalansen som organisationen är van vid, vilket gör att maktkamper kan uppkomma. Detta är något som allvarligt kan störa en effektiv förändringsprocess, och att inte inse detta skapar stora problem. Konflikter mellan olika perspektiv, mål och medel måste läggas på bordet och accepteras som något man inte kan planera bort. En vanligt förekommande åsikt är att förändringsprocesser kan planera in i minsta detalj med klara deadlines och milstolpar spikade. Detta angreppssätt stupar ofta på att man underskattar de krafter som är inneboende i de människor som skall genomgå förändringen.<sup>34</sup>

##### 3.1.1 Motstånd inför förändring

Många människor är generellt motståndare till förändring. Förändringsmotståndet varierar emellertid från fall till fall och från person till person. Hur pass omvälvande förändringen är och hur förändringsprocessen genomförs ligger till grund för hur stort

---

<sup>33</sup> Bruzelius, Lars H. Skärvad, Per-Hugo. ”Integrerad organisationslära studentlitteratur” 2000

<sup>34</sup> ibid

motståndet till förändringen blir. Förändringsmotståndet tenderar att vara särskilt starkt i följande situationer:<sup>35</sup>

- Genomgripande och radikala förändringar
- Plötsliga och oväntade förändringar
- Där människor upplever sig som förlorare vid förändringen
- Om bakgrunden till förändringen inte är accepterad, eller saknar acceptans
- Om man har negativa erfarenheter sedan tidigare förändringar

Givetvis finns det personliga skillnader, samtidigt som det finns organisatoriska skillnader. Vissa organisationer är vana vid att ha ständiga förändringar medan andra organisationer har en bristande erfarenhet till förändring. För att inte skapa en negativ erfarenhet av förändringar är det viktigt att bara genomföra förändringar när det verkligen behövs och då se till att det finns en acceptans och förståelse inför förändringen i hela organisationen. Man bör inte falla för frestelsen att genomföra förändringar bara för att den senaste managementvågen för tillfället kommer med spännande nyheter. Historien är full av organisatoriska förändringar som aldrig skulle ha genomförts, eller som skulle ha utförts på ett annat sätt. Förändringar som inte bör ske kan bland annat handla om följande:<sup>36</sup>

- **Felaktiga förändringar.** Att fel förändringar genomförts. Kan bero på att okunskap eller oskicklighet, men kan även bero på att det finns alltför många ”ja-sägare” i ledningen.
- **Ej tillräckligt motiverade förändringar.** Förändringar genomförs utan att organisationen haft tillräckligt med insikt och förståelse till syftet och bakgrunden till förändringen.
- **Ytliga förändringar.** Förändringar som kan verka omfattande men egentligen är begränsade i sin omfattning. Stora planer på förändring leder ofta till nya pärmar i bokhyllan. Kanske skapas nya benämningar på ansvarsområden men det är ofta fortfarande samma chefer som gör samma sak som innan, i praktiken.
- **För tidiga förändringar.** En god och effektiv timing är viktig för att förändring skall bli lyckosam.
- **Frekventa förändringar.** Om för frekventa förändringar genomförs finns det risk att en förändringströtthet breder ut sig i organisationen.

### 3.1.2 Motstånd och drivkraft vid förändring

Om dessutom förändringen upplevs som merarbete för den enskilda individen ökar motståndet till förändring ytterligare.<sup>37</sup> Man bör även ta hänsyn till och skilja på individuella och organisatoriska faktorer när man talar om förändring. På ett

---

<sup>35</sup> Bruzelius, Lars H. Skärvad, Per-Hugo. ”Integrerad organisationslära studentlitteratur” 2000, 2000. sid. 370

<sup>36</sup> Ibid sid. 371

<sup>37</sup> Jacobsen, Ingvar. Thorsvik, Jan. Hur moderna organisationer fungerar, Introduktion i organisation och ledarskap. Studentlitteratur 1998.

## Vägen till bättre integrationer på Sydkraft Nät. Teori

individuellt plan så handlar det om hur personen faktiskt kommer att påverkas. Vissa väljer att se hot i förändringen andra fokuserar på vilka möjligheter som öppnas. Detta innebär att vissa får en drivkraft till att genomföra förändringen medan andra försöker trycka på bromsen i förändringen.<sup>38</sup>

Angelöw<sup>39</sup> utvecklar detta vidare och funnit ett antal faktorer som påverkar individen vid en förändring och analyserat varför individer välkomnar eller motverkar en förändring, enligt nedan återgiven tabell.

<b>Faktorer</b>	<b>Motstånd mot förändring beror på att:</b>	<b>Förändringen accepteras/välkomnas då:</b>
Sociala kontakter	Regelbunden kontakt med arbetskamrater upphör, kan påverka välbefinnandet	Förändringen kan leda till bättre sociala kontakter vilket kan upplevas positivt.
Arbetsinnehåll	Mindre utvecklingsbara bara arbetsuppgifter. Mindre inflytande över arbetsuppgifter.	Förändringen utökar arbetsuppgifterna till det positiva, berikar/underlättar.
Trygghet	Den anställde riskerar att förlora sitt arbete, leder till oros känslor	Medför större trygghet, ökade utvecklingsmöjligheter
Information	Ryktesspridning, information i andra hand, felaktig information	Information som syftar till bättre förståelse till förändringen ges direkt till mottagaren
Tidpunkt	En förändring tidigare genomförd med negativ inverkan på personal	Förändringen kommer vid en tidpunkt som överrensstämmer med individers behov av förändring
Förväntningar	Bristande tro på att förändringar är genomförbara på ett bra sätt	Förväntningarna är positiva vilket hjälper förändringsprocessen
Självkänsla	Personen har låg tilltro att kunna påverka förändringen och hög personlig osäkerhet	Utökade möjligheter till att använda kreativitet och sin kompetens
Förtroende	Individer har en negativ inställning till förändringen	Individer har förtroende till förändringen och de människor som står bakom den

<sup>38</sup> Bruzelius, Lars. Skärvald, Per-Hugo. Integrerad organisationslära, Studentlitteratur 1995.

<sup>39</sup> Angelöw, Bosse. Det goda förändringsarbetet, Om individ och organisation i förändringar. Studentlitteratur 1991.

Faktorer forts	Motstånd mot förändring beror på att:	Förändringen accepteras/välkommas då:
Delaktighet	Individen har inte möjlighet att påverka och delta i utformningen av förändringen	Individen får möjlighet att delta i utformningen av förändringen. Individers kunskaper och erfarenheter efterfrågas
Förändringsvilja	Motivationen till förändringen minskar när individen inte inser behovet till förändringen	Individen har förståelse till förändringens betydelse
Status	Förändringen kan leda till lägre status, mindre befogenheter och inflytande för individen	Individens befogenheter ökar samt större möjligheter till avancemang
Förmåner	Förändringens antas ge upphov till försämrade förmåner, t.ex. lön	Förändringen kan tänkas ge upphov till högre och bättre förmåner.
Arbetsledning	Omtyckt, förtroende och kompetent chef byts ut	Individer är missnöjda med sin arbetsledning och förändringen innebär att ledningen blir mer kompetent.

### 3.1.3 Dimensioner av förändring

Förändringar kan beskrivas i tre dimensioner: *vad* som skall förändras, *hur* förändringen skall genomföras samt hur pass *omväxlande* förändringen är. Förståelse och acceptans för förändringar har att göra med *hur* aspekterna, medan kvaliteten i lösningar är kopplade till *vad* aspekten<sup>40</sup>.

Det finns ett starkt beroende mellan vad och hur aspekterna. Ett företags potentiella förändring är alltid beroende av hur förändringsarbetet läggs upp.

<sup>40</sup> Norrgren, Flemming. Förändringsstrategier i ”Att förändra och leda morgondagens arbete”, Rendahl, Jan-Erik, sid. 13

$$\mathbf{EF = FF + AF + KL}$$

EF = Effektiva förändringar  
FF = Att förstå förändringen  
AF = Acceptera förändringen  
KL = Kvalitet i lösningarna

} Hur aspekter  
⇒ Vad aspekt

*Förståelse* för förändring är en nödvändig förutsättning för att medarbetarna ska prioritera rätt typ av förändring. När människor får insikten eller ser ett samband mellan de krav som omvärlden ställer på företaget och vad dessa krav innebär på den egna organisationen kan en effektiv förändring uppnås. Om de anställda inser att de måste arbeta i enighet med affärsstrategins inriktning kommer förändringen att leda till ett positivt slutresultat. Förståelse kan därmed, som tidigare nämnts, kopplas till hur aspekter<sup>41</sup>.

*Acceptans* är också mycket viktigt att uppnå för att nå ett förväntat förändringsresultat. Verklig acceptans för förändring uppnås då människor är delaktiga i utformningen av förändringen. Konstlad acceptans kan visserligen uppnås genom olika typer av hot och belöningar, men detta innebär ofta att framtida förändringsbenägenhet minskar. Acceptans är på detta sätt också kopplat till hur aspekten<sup>42</sup>.

*Kvalitet i lösningarna* är alltid ytterst den högsta ledningens ansvar. Precis som för övrig verksamhet i organisationen är det ledningen som skall se till att det går som det bör. Detta är dock inte direkt kopplat till vilken förändringsstrategi som används.

### 3.2 Olika synsätt på förändringsstrategier

Enligt Bruzelius och Skärvald<sup>43</sup> finns det tre sätt att genomföra förändringar på. De relaterar dessutom dessa tre sätt till hur personalens inflytande över förändring tas hänsyn till. De tre synsätten är:

- Expertmodellen
- Förankringsmodellen

---

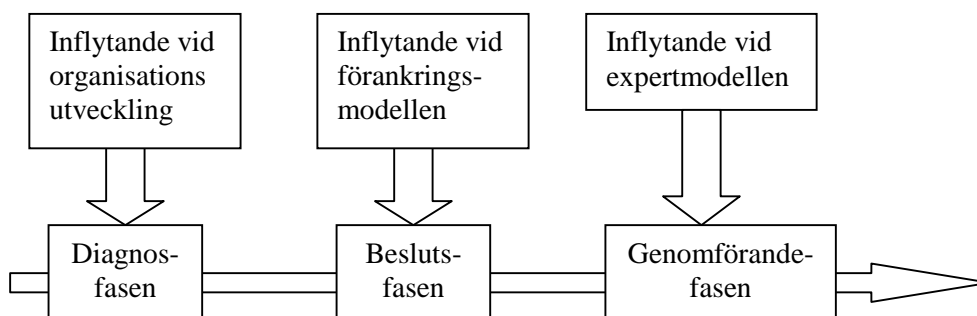
<sup>41</sup> Norrgren, Flemming. Förändringsstrategier i "Att förändra och leda morgondagens arbete", Rendahl, Jan-Erik, sid. 13

<sup>42</sup> ibid

<sup>43</sup> Bruzelius, Lars. Skärvald, Per-Hugo. "Integrerad organisationslära", Studentlitteratur, 1995.



- Organisationsutvecklig eller processmodellen.



När expertmodellen används får de som berörs av förändringen inflytande först när alla viktiga beslut redan är fattade. Detta innebär att deras möjlighet att påverka förändringen minskar till att bara innefatta genomförandefasen. Denna metod stöter ofta på stort motstånd eftersom personalen missar möjligheten till att förstå och acceptera förändringen.

Att förankras besluten tidigare ökar möjligheten till inflytande för den breda majoriteten av arbetare. Detta kan uppnås genom att de anställda får vara med att välja från några principlösningar eller handlingsalternativ som presenteras.

Att gå ett steg till är att använda organisationsutveckling. Detta innebär att de berörda redan i diagnosfasen av en förändring är med och influerar förändringen. De är delaktiga i att ställa diagnoser av problem och utvecklar olika handlingsalternativ och principlösningar kring problem. Detta angreppssätt tar mycket tid i anspråk och lämpar sig inte vid krissituationer.

### 3.2.1 Programmistisk förändringsstrategi

Denna strategi bygger på att en förändring skall ske med maximal kontroll, att den skall gå snabbt och innebära minimal störning. Man skall ha full kontroll över förändringsprocessen och inte lämna något oplanerat. Detta uppnås genom noggrann planering, gärna med hjälp av externa experter. En utmärkande egenskap för programmistisk förändringsstrategi är att den fokuserar på att gå från ett läge till ett annat. Vägen mellan dessa båda lägen skall passeras så att organisationen snabbt och säkert kan transporteras till de nya målen. Avvikelse från planen innebär orosmoment som stör kontrollen, och skall därmed elimineras snarast möjligt. Strategin levererar ofta väl genomtänkta lösningar med hjälp av avancerade analysmetoder<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Norrgren, Flemming. Förändringsstrategier i ”Att förändra och leda morgondagens arbete”, Rendahl, Jan-Erik. sid. 15.

Avsikten med planeringen är att på ett så ordnat sätt som möjligt försöka få organisationen att gå från ett jämviktsläge till ett annat. Synsätt innebär en möjlighet att kopiera ett framgångsrikt recept. Har man väl hittat en bra lösning på hur förändringen skall gå till kan detta recept följas fler gånger. Det är, med detta synsätt, till och med möjligt att kopiera en konkurrents förändringsprocess.

Det första steget i en programmistisk förändringsstrategi är kopplat till ledningen i företaget. Ledningen utformar sina mål och visioner med förändringen. Nästa steg är att förmedla resurser till att planera förändringen, konsulter kan tas in och experter inom organisationen aktiveras. Denna arbetsgrupp utformar en handlingsplan för hur själva förändringen skall gå tillväga. Hela förändringsplanen paketeras sedan i en bestämd mall som på pappret ser bra ut, utseendet på paketet blir ofta viktigare än själva innehållet. Här blir det ofta problem. Det är bara ledningsgruppen för förändringen och själva ledningen av företaget som känner till all viktig information om förändringen. Övriga i organisationen missar mängder av viktig information och saknar därmed möjlighet till förståelse för förändringen. Frågor som ”Varför ser förändringsprocessen ut som ledningsgruppen bestämt?”, dyker ofta upp. De går också miste om möjligheten att påverka och förändra processen, eftersom mallen som styrgruppen tagit fram saknar möjlighet för de anställda att diskutera själva innehållet i förändringen, och de anställda därmed inte får möjlighet att påverka denna process. Detta leder till att medarbetarna blir passiva i förändringsarbetet, de reduceras till mottagare av förändringsprocessen och är inte delaktiga och engagerade själva. Hela förändringsprocessen tenderar att bli ett lufslott. Den framtagna planen som verkade vara komplett resulterade bara i ett antal pärmar med nya synsätt, visioner och rutiner som ingen använder på det sättet som planen förespråkade<sup>45</sup>.

De verktyg som genomförandeplanen innehåller är ofta av typen kampanjer och informationsspridning av olika slag. Mer formella verktyg kan vara utbildning, nya löneformer eller administrativa system.<sup>46</sup>

- **Resultatet**

Den färdigarbetade genomförandeplanen kan verka helt vattentät. Alla risker är minimerade och allt är planerat in i mista detalj. Vägen till framgång verkar helt klar, inget kan gå snett. Detta borde teoretiskt innebära att resultatet bli enligt de mål som satts upp. Erfarenheter av programmistisk förändringsstrategi är tyvärr inte så framgångsrikt som man först kan tro. Den totala förändringen uteblir, och ofta blir förändringen bara lyckad i delar av organisationen. Vissa avdelningar tar till sig förändringen, men de flesta återgår förr eller senare till ursprungsläget. Det enda handfast bestående är de pärmar med nya rutiner och informationsblad som samlar damm på hyllorna.

---

<sup>45</sup> Norrgren, Flemming. Förändringsstrategier i ”Att förändra och leda morgondagens arbete”, Rendahl, Jan-Erik. sid. 16.

<sup>46</sup> aa.sid. 17

Att det blir på detta sätt beror på att organisationen missar tillfället till att förstå varför förändringen är nödvändig. Hur förändringen skall gå till framkommer men varför den är nödvändig är mer osäkert. Det är inte ovanlig att personalen känner sig utsatta för den senaste managementflugan som kommit upp, att förändringen är till för förändringens skull och inte är kopplad till hur branschförändringar påverkar deras arbetsuppgifter. Detta leder i sin tur till bristande acceptans för förändringen, eftersom det upplevs som att förändringen är någon annans angelägenhet. Bisten på förståelse är roten till varför det kan uppstå konflikter kring förändringsprocesser. Mottagarna av processen talar inte samma språk som de som har planerat processen<sup>47</sup>.

- **Ett exempel**

Ett typiskt exempel på programmistisk förändringsstrategi är när företagsledningen beslutar att företaget skall gå från ett fokus till ett annat, t.ex. från fokus på inre effektivitet till ett kundanpassat fokus. Ledningen av företaget skapar tillsammans med konsulter en utstakad väg som det sedan är upp till organisationen att följa. Ledningen meddelar de anställda att de skall ha ett nytt fokus i verksamheten och visar samtidigt upp den konsultgrupp som skall planera hur förändringen skall gå till. Den grupp som är ansvariga för förändringen tänker igenom alla steg i förändringen i förväg och man försöker skapa en kontroll över förändringsprocessen i detalj. Alla oklarheter skall vara lösta i förväg vilket gör att riskerna kommer att bli små eller obefintliga, att maximera känslan av kontroll och minimera osäkerhet är nyckelord. Några veckor senare när planeringen är färdig är det dags för ”kick-off” för den nya kundanpassade fokuset, och de anställda får nya rutiner att jobba efter. När planeringen är klar är det bara att övervaka så att organisationen följer planen och inte utför oplanerade moment som stör processen. Det är ofta just här problemen börjar, eftersom organisationen som inte har förstått eller accepterat förändringen kommer att sträva efter att återgå till utgångsläget.

### 3.2.2 Inlärningsstrategi för förändring

Inlärningsstrategi liknar på många sätt den programmistiska förändringsstrategin, men skiljer sig på ett par mycket väsentliga punkter. Den programmistiska strategin utgår ifrån att flytta organisationen från ett läge till ett annat, medan inlärningsstrategin fokuserar mycket mer på hur vägen mellan dessa två lägen ser ut. Detta innebär att själva förändringsprocessen är betydligt viktigare i detta synsätt.

Företagen lever i dag i en föränderlig omvärld. Konkurrenssituationen ändras snabbare än förut, den tekniska utvecklingen ger möjlighet till nya grepp på marknaden, det sker hela tiden snabba växlingar i branscher, vilket gör att det som var helt rätt för några år sedan idag kan anses vara helt förkastligt. Detta innebär att företagen hela tiden måste anpassa sig till att leva i förändring. Programmistisk

---

<sup>47</sup> Norrgren, Flemming. Förändringsstrategier i ”Att förändra och leda morgondagens arbete”, Rendahl, Jan-Erik.,sid. 18

förändring går mellan två lägen, vilket innebär att när företaget nått det önskat läge är det dags att sätta nya mål och genomföra en ny förändring. Inlärningsstrategi syftar till att lära sig leva med förändring, och att lära sig något på själva förändringsprocessen. Telias slogan uttrycker detta som ”Nothing changes, everything is new”<sup>48</sup>. Om behoven av ständig förändring och förbättring är viktiga konkurrensmedel måste både företagets ledning och alla andra anställda vara bekväma med att finna motivation och trygghet i att leva med föränderlighet som en positiv utmaning.<sup>49</sup>

För att uppnå en kontinuerlig förändringsprocess måste alla i företaget vara aktiva i processen, det räcker inte med att ledningen och en styrgrupp för förändringsplanen är helt insatta i hur och varför förändringen skall ske. Att sätta majoriteten i företaget som mottagare av förändringen är inte hållbart enligt inlärningsstrategin. Det skall vara en bred medverkan av många medarbetare direkt i processen. Att på ett tidigt stadium koppla samman ledningens utveckling av centrala affärsidéer och konkurrensförmåga med hur de många medarbetarnas arbetssätt gestaltar sig, är rätt väg att gå.<sup>50</sup>

Inlärningsstrategin sätter människorna i organisationen på en central roll. De skall inte bara vara mottagare av förändringen utan skall vara en bas i förändringsprocessen. På detta sätt skaffar de sig en god förståelse om vart företaget är på väg samt känner att de är en viktig del av förändringen. Detta gör dem till aktörer i processen istället för mottagare som den programmistiska strategin gör gällande. Denna till synes lilla skillnad ger stora effekter. Framförallt är risken för att förändringen inte blir bestående betydligt mindre med detta angreppssätt. Förändringsmotståndet i organisationen blir också avsevärt mindre<sup>51</sup>.

- **Svårigheter med inlärningsstrategi.**

Ledningen för företaget har visserligen som vanligt det yttersta ansvaret men eftersom medarbetarna har ett stort inflytande i processen bär de också ett ansvar. Att involvera ett stort antal personer i processen innebär att förändringen kommer att ta längre tid, men det ställer framför allt mycket större krav på ledarskapet. Kravet på samordning av processen är viktig för att inte processen skall tappa spåret. Av denna anledning är det vanligt att konsulter kallas in. De får dock en helt annan roll i denna process än i en programmistisk förändring där de huvudsakligen hjälper till att planera förändringen<sup>52</sup>.

- **Konsekvenser med strategin**

Att så stor del av företaget är aktiva i processen är strategins största svaghet. Som nämnts tidigare ställer det stora krav på ledarskap, ett ledarskap som ledningen

---

<sup>48</sup> [www.telia.com](http://www.telia.com), den 6 maj 2002

<sup>49</sup> Norrgren, Flemming. Förändringsstrategier i ”Att förändra och leda morgondagens arbete”, Rendahl, Jan-Erik., sida 20.

<sup>50</sup> ibid.,

<sup>51</sup> aa.,sid. 20.

<sup>52</sup> aa.,sid. 21

inte alltid är van vid. Bred medverkan innebär att många åsikter kommer fram, och bakom varje åsikt finns det en vilja och kraft. Det uppstår lätt låsta situationer och detta kan innebära att stora resurser användes på ett destruktivt sätt. Långa diskussioner som kan skapa låsta ställningar kan uppkomma.<sup>53</sup>

Eftersom vägen till förändring är i fokus kan denna process ta längre tid att genomföra än vad förespråkarna hävdar. Med denna bakgrund är det extra viktigt att ledningen och samordningen av processen är på topp. Förändringsprocessen kan ha en tendens att spåra ur till en evig diskussionsklubb om inte den kontrolleras korrekt. Alla parter i processen måste ha målet klart för sig, alla måste veta att processen är till för att nå ett bättre resultat för företaget. Dessutom är inte själva förändringen i sig en värdeökande aktivitet utan är till för att på sikt förbättra effektiviteten. Kostnaderna för förändringsarbetet skall ganska snart betala igen sig.<sup>54</sup>

Ledarskapet i denna miljö handlar om att målstyra, att påminna om att det är de yttre faktorerna som tvingar företaget till denna förändring och att förändringen är ett måste för att överleva på sikt. I och med bredden av engagemang i företaget kommer ledarna att bli utsatta för mängder av åsikter som går isär. De måste därmed vara beredda på att det kommer blåsa kring öronen ett tag innan processen hittat rätt. För att underlätta detta arbete är det viktigt att identifiera de informella ledarna. Detta betyder inte att god administrativ kontroll över förändringsarbetet inte är viktig eller att sakkunskap om vad som skall förändras saknar betydelse. Nyckeln är emellertid tillräcklig administrativ och innehållsriktig kompetens, inte maximal projektstyrning<sup>55</sup>, precis som i formeln  $EF = FF + AF + KL$  som visualiserats tidigare.

### 3.2.3 Lärandet - en central roll

För att lyckas med inlärningsstrategi är det viktigt att sätta lärandet i en central roll. Inlärningsstrategi bygger på fyra element kring lärande.

Psykologen Lewins forskning kring lärande har visualiserats av Kolb<sup>56</sup>. Modellen (se figur nedan) bygger på erfarenhetsbaserat lärande, även kallat lärandecykeln.

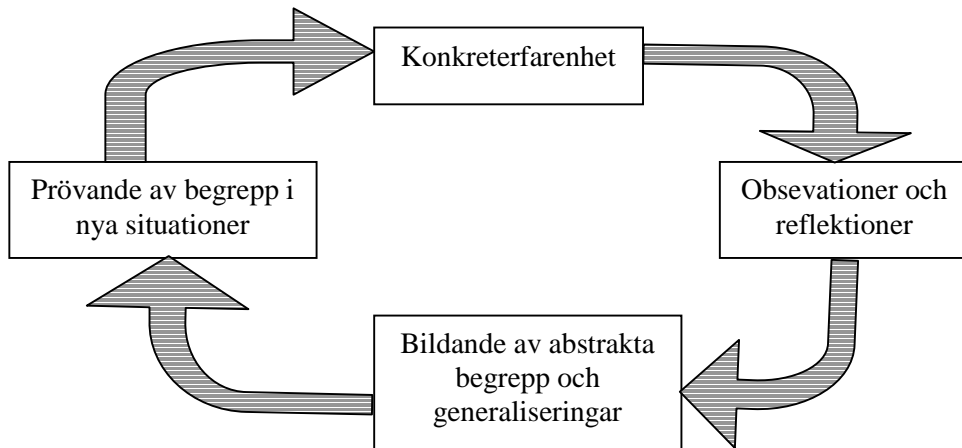
---

<sup>53</sup> Norrgren, Flemming. Förändringsstrategier i "Att förändra och leda morgondagens arbete", Rendahl, Jan-Erik.,

<sup>aa</sup>, sid 22.

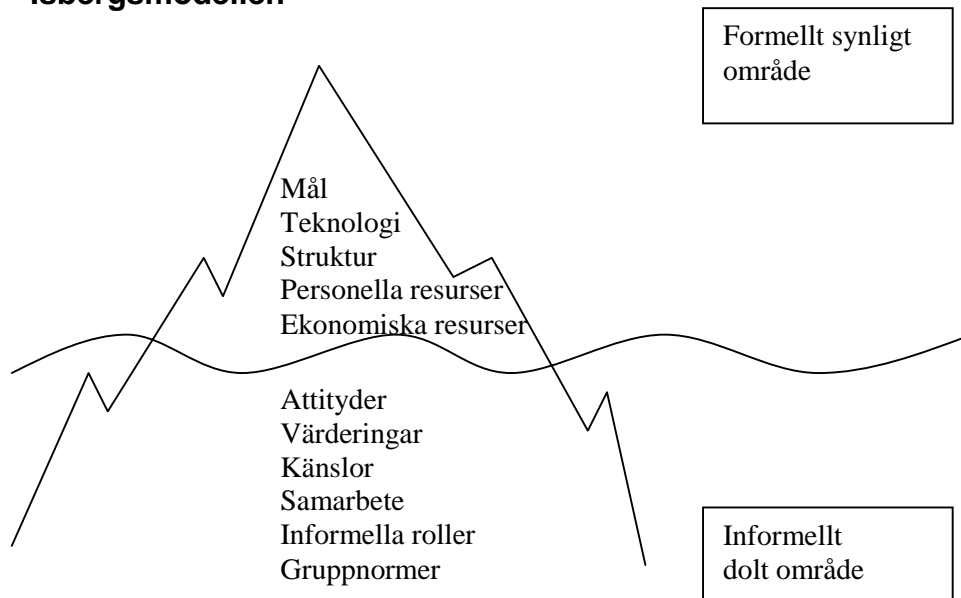
<sup>55</sup> ibid.,

<sup>56</sup> Kolb, D. "Experiential learning". Prentice-hall 1984.



Betydelsen av hur viktigt det är att ett lärandearbete aldrig bryts inne i en lärandecykel påpekas av Dilschmann och Berg<sup>57</sup>. De menar att för att få ett lärande beteende hos de anställda så måste de delta i planering, analys, genomförande och uppföljning av den egna uppgiften, men också den del av företagets verksamhet som de tillhör.

### 3.3 Isbergsmodellen



<sup>57</sup> Dilschmann, Angelika. Berg, Harald. "Har vi tid att lära? Har vi råd att låta bli?". Arbetslivsinstitutet 1996.

Isbergsmodellen visar hur ett företag normalt är uppbyggt. Den synliga delen av isberget utgörs av de saker som normalt utvärderas och styrs i en företagsorganisation. Modellen vill belysa hur viktigt det är att vara medveten om de delar som normalt inte syns utåt. Ofta har dessa ingredienser väl så stor inverkan på hur framgångsrikt ett företag kan vara. Dessutom är dessa delar svårstyrda, och det tar tid att skapa förändringar på detta plan. Dock är en förändring under vattenytan en förutsättning för att skapa långsiktigt hållbara förändringar<sup>58</sup>.

### 3.4 En organisations utvecklingsfaser

Enligt viss teori går en organisation igenom olika utvecklingsfaser under sin livstid. Detta beror bland annat på att relationerna mellan medlemmarna förändras över tiden och att organisationens behov och förmåga att lösa uppgifter därmed förändras. *Pionjärfasen*, som är den första utvecklingsfasen, kännetecknas av auktoritärt ledarskap och direktkommunikation. Marknaden och kunderna är välkända och arbetsstyrkan känner sig som en stor familj. Arbets sättet är improviserat och organisationen är personorienterad.

Denna fas utvecklar sig sedan till den *övermogna pionjärfasen*, där erfarenheten hos ledningen inte längre räcker till på grund av mer komplexa arbetsuppgifter, vilket leder till ledarskapskonflikter och att kunderna klagar. Kommunikationen blockeras, vilket leder till att arbetsmotivationen sjunker.

I *differentieringsfasen* sker standardisering och mekanisering av arbetsuppgifterna, vilket i sin tur underlättar specialisering och koordination. Här börjar organisationen få en mer stabil struktur, efter en kaotisk inledning.

Den *övermogna differentieringsfasen* karaktäriseras sedan av stelhet i arbets sättet, bristande samordning, delvis till följd av kommunikationsproblem. Stelheten leder till innovationsbrister, då strukturerna som började sätta sig i differentieringsfasen har blivit litet väl stela.

I *integrationsfasen* uppnås slutligen balans mellan det tekniska och mellan ekonomiska och sociala system. Varje medlem av organisationen har möjlighet och befogenheter att engagera tanke, känsla och vilja i sitt arbete. Därmed har slutligen harmoni uppnåtts efter den utvecklingsresa som organisationen har tagit sig igenom.

Denna beskrivning av organisationen utgör givetvis bara ett typexempel, och gäller inte fullt ut i alla fall. Dock, att vara medveten om vilken fas en organisation befinner

---

<sup>58</sup> Hela stycket bygger på lektionsmaterial till kursen ”Arbetsorganisation”, Lunds Tekniska Högskola, <http://www.eat.lth.se/Kurs/Material/MAM025/material/Forelasning/sammPer.PDF>, 2002-05-14

sig i kan vara viktigt, då det i vissa fall kan förklara delar av beteendemönstret i organisationen<sup>59</sup>.

### 3.5 Fusioner och förvärv

Med fusioner och förvärv avses de händelser som leder till att två företag går samman till en organisatorisk enhet med en gemensam strategi, och ofta ett gemensamt varumärke. Johnson & Scholes definierar det som att "Förvärv är när en organisation utvecklar sina resurser och kompetenser genom att ta över en annan organisation."<sup>60</sup> Grant pratar inte direkt om fusioner och förvärv, men konstaterar att det särskilt i mogna branscher är en stor fördel att vara stor, för att uppnå stordriftsfördelar. Ett sätt att växa är genom förvärv<sup>61</sup>.

#### 3.5.1 Vad innebär fusioner och förvärv

Att företag samarbetar med varandra är ingenting nytt. I en stor del av litteraturen framstår det nästan som en förutsättning för att kunna lyckas, eftersom de företag som det egna bolag associeras med i diverse nätverk till lika stor del kan avgöra ens framgång som de egna insatserna. Fusioner och förvärv innebär den starkaste formen av samarbete, då det praktiskt och faktiskt innebär ett totalt, oftast oåterkalleligt sammangående. Oavsett om det rör sig om en fusion eller ett förvärv, där ett företag köper ett företag av dess ägare, handlar det om två affärsmodeller som skall jämkas samman till en. Det innebär arbete med allt från organisatoriska frågor till data- och redovisningssystem. I litteraturen jämföras vanligtvis fusioner och förvärv, mycket på grund just av att det är likvärdiga processer som måste gås igenom i båda fallen. Även en fusion har nästan alltid strukturen av ett förvärvande och ett förvärvat företag, då styrkeförhållandena normalt är ojämna. En fusion mellan jämstarka parter är inte heller att rekommendera. Bland annat Habeck et al menar att detta är en relativt säker väg till misslyckande<sup>62</sup>.

Fusioner och förvärv innebär alltid stora förändringar för organisationerna som utsätts för dem. En modell över vad fusioner och förvärv kan innebära återfinns i Larsson och Finkelsteins rapport, och återges nedan<sup>63</sup>:

---

<sup>59</sup> Lunds Tekniska Högskola,  
<http://www.eat.lth.se/Kurs/Material/MAM025/material/Forelasning/sammPer.PDF>,  
2002-05-14

<sup>60</sup> Johnson, G. Scholes, K. "Exploring Corporate Strategy", Hertfordshire 1999, sid. 337.

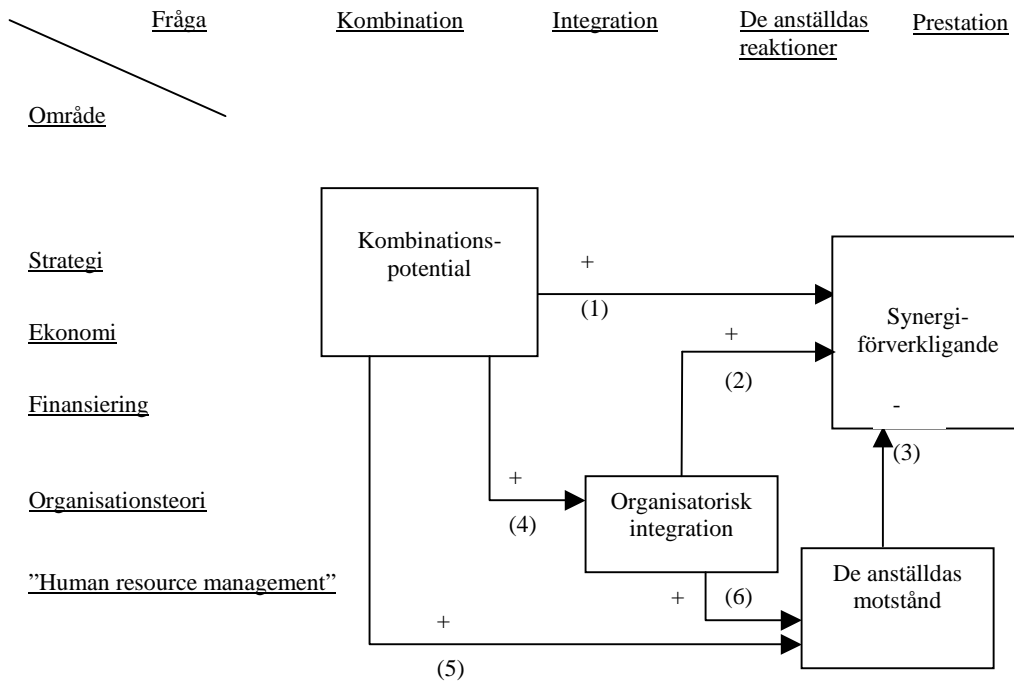
<sup>61</sup> Grant, R. "Contemporary Strategy Analysis", Massachusetts 2000, sid. 296-299.

<sup>62</sup> Habeck, M. Kröger, F. Träm, M. "After the Merger – Seven Rules for Successful Post-Merger Integration", London 2000, sid. 9.

<sup>63</sup> Källa: Fritt efter Larsson och Finkelstein, 1995, Lund 1995, "Integrating Strategic, Organisational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realisation", sid.8-9.



## Vägen till bättre integrationer på Sydkraft Nät. Teori



*En integrativ "Uppköps och förvärvsmodell"*

Siffrorna i modellen ovan står för olika hypoteser som författarna prövar i sin studie. Hypoteserna ser ut enligt följande:

1. Ju större kombinationspotential, desto större synergiförverkligande.
2. Ju större organisatorisk integration, desto större synergiförverkligande.
3. Ju större motstånd från de anställda, desto mindre synergiförverkligande.
4. Ju större kombinationspotential, desto större organisatorisk integration.
5. Ju större kombinationspotential, desto större motstånd från de anställda.
6. Ju större organisatorisk integration, desto större motstånd från de anställda.

Som synes utgör kombinationspotentialen enligt dessa hypoteser nyckeln till framgång, enligt ett relativt raffinerat beroendeförhållande. Samtidigt är de anställdas inställning till fusionsplanerna direkt avgörande för att kunna uppnå synergier. Svårigheten ligger enligt författarna i att klara av balansgången som utgörs av att hålla de anställdas motstånd på en låg nivå och samtidigt få ut så stora synergieffekter som möjligt av fusionen.

Hypoteserna testas av författarna genom en kvantitativ undersökning, med resultatet att det finns indikationer på att samtliga hypoteser stämmer, även om vissa hypoteser inte erhåller ett statistiskt säkerställt stöd. Detta gällde för samtliga hypoteser som behandlar de anställdas motstånd (dvs. hypotes 3, 5 och 6).

### 3.5.2 Varför fusioner och förvärv

Det finns många olika anledningar till varför två företag väljer att gå samman. Många av dagens mest framgångsrika företag, inklusive Cisco Systems, använder effektivt fusioner för att öka sin skicklighet. Andra, som Swiss Bank Corporation och Union Bank of Switzerland, tillför ny energi genom fusioner som följs upp med förvärv. Affärer mellan kemiska och farmaceutiska företag förändrar fundamentalt formen på dessa industrier, medan sammangåenden som de mellan America Online och Time Warner, samt mellan Citicorp och Travelers Group skapar helt nya industrier<sup>64</sup>. Bakomliggande anledningen till en fusion kan ofta hittas i en eller flera av följande punkter<sup>65</sup>:

- **Bättre resursutnyttjande**, inom allt från produktion, distribution och marknadsföring till administration, forskning och produktutveckling. Dessutom kan ofta företagens resurser kombineras, så att nya utvecklingsmöjligheter uppkommer.
- **Bättre marknadsposition och ökad förhandlingsstyrka på marknaden**. Genom den ökade storleken blir man en intressantare aktör att göra affärer med. Dessutom finns det goda möjligheter att förhandla fram mer gynnsamma avtal med leverantörer på grund av större inköpsvolym.
- **Bättre Chefsförsörjning**. En större organisation rymmer fler människor och därmed ökar även urvalet för tillsättande av chefspositioner. Dessutom kan de olika företagens chefskompetenser komplettera varandra, vilket även det ger ökar förutsättningarna för att få rätt man eller kvinna på rätt plats.
- **Ökad finansiell styrka och uthållighet**. Detta uppkommer dels genom enkel matematik, dvs. att två sammanslagna penningpungar tillsammans blir en större, vilket kan resultera i större motståndskraft i motgångar och lågkonjunkturer. Dessutom kan en större balansräkning göra det lättare att attrahera kapital från ägare och långgivare.

Med andra ord handlar det alltid om ett sätt att stärka företaget/företagen på minst ett sätt. Mer än 80 % av företagen som nyligen varit inblandade i fusioner angav ökad storlek som den största anledningen till fusionen. På en avlägsen andraplats återfanns argumentet att man ville uppnå kostnadssynergier<sup>66</sup>.

Det finns även en rent konkurrensstrategisk orsak till att förvärva företag, som handlar om att utgöra ett trovärdigt hot<sup>67</sup>. Resonemanget går ut på att genom förvärv eller organisk tillväxt ta sig in på konkurrenternas hemmamarknad, inte i första hand för att tjäna pengar där, utan just för att kunna utgöra ett trovärdigt hot. Om

---

<sup>64</sup> Fubini, D. "After the merger", The McKinsey Quarterly, 2000 nummer 4, sid. 1. ([http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.asp?tk=539739:942:5&ar=942&L2=5&L3=4,2002-03-18](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.asp?tk=539739:942:5&ar=942&L2=5&L3=4,2002-03-18))

<sup>65</sup> Bengtsson, L. Skärvad, P-H. "Företagsstrategiska Perspektiv", Lund 2001, kap 22

<sup>66</sup> Habeck, M. Kröger, F. Träm, M. "After the Merger – Seven Rules for Successful Post-Merger Integration", London 2000, sid. 3.

<sup>67</sup> Whittington, R. "What is Strategy, and does it matter?"

konkurrenterna ger indikationer på att ge sig in på den egna hemmamarknaden har man genom denna strategi större möjligheter att svara med samma medel. I förlängningen kan det bli fråga om en bytesaffär, där förtjänsten av att lämna ifrån sig sin organisation på konkurrentens hemmamarknad blir att dominansen på den egna hemmamarknaden blir ännu större, på grund av företaget som erhålles i utbyte.

En annan, ur det vinstmaximerande företagens perspektiv, svårmotiverad anledning till uppköp kan vara för den högsta ledningens personliga vinnings skull. Större företag innebär fler människor att bestämma över, och därmed mer makt och status. I många fall är även lön och eventuell bonus till cheferna baserad på omsättningsstorleken. Ett större företag har normalt högre omsättning, varför lönen för cheferna enligt detta resonemang tenderar att öka. Rent egoistiska motiv skulle därmed kunna vara en förklaring, även om medvetna ägare med insyn i, och intresse för, företagens affärer borde borga för att detta fenomen inte är speciellt utbrett<sup>68</sup>.

I de flesta fall förefaller det dock intuitivt rimligt att anta att rent marknadsmässiga bedömningar ligger bakom fusionerna. Detta antagande styrks bland annat av Fubini, som säger: "Trots all aktivitet utmanar många akademiker, analytiker och konsulter värdet av fusioner. [...] Vi tror att fusioner skapar värde, men bara om rätt affär är genomförd och korrekt utförd integration ingår i lösningen."<sup>69</sup> Larsson med medskribenter konstaterar dock i en helt ny artikel, som kommer att publiceras i juni i år att misslyckandegraden vid fusioner och förvärv fortfarande är så hög som 50-75%. De hävdar samtidigt att det är meningslöst att föra en diskussion kring om fusioner och förvärv är bra eller dåligt, utan att det räcker att konstatera att de troligen är de mest komplicerade händelserna i ett företags liv, och kan leda till såväl fantastiska synergier som värdeförstörande katastrofer<sup>70</sup>.

### 3.5.3 Problem vid fusioner och förvärv

Förutom de problem som enligt Larsson och Finkelstein kan uppkomma vid fusioner och förvärv (indirekt diskuterat i stycket "Vad innebär fusioner och förvärv" ovan) finns det även andra. Åtminstone erbjuder litteraturen i ämnet mer djuplodande beskrivningar av de problem som kan uppkomma. Enligt en global undersökning gjord av konsultföretaget A.T.Kearney, återgiven i Habeck et al, är det absolut vanligast att problem uppkommer efter det att själva beslutet om ett sammangående har fattats, enligt figur 2 nedan<sup>71</sup>.

Därmed anser Habeck et al att det är viktigast att fokusera på att få denna fas rätt. Viktigt för att skapa förutsättningar att lyckas här är att man litar på erfarna chefer i integrationsprocessen, vilket cirka 74 % av de framgångsrika företagen i A.T.Kearneys studie gjorde. Dessutom bör man "hålla sig nära hemmet" i termer av

---

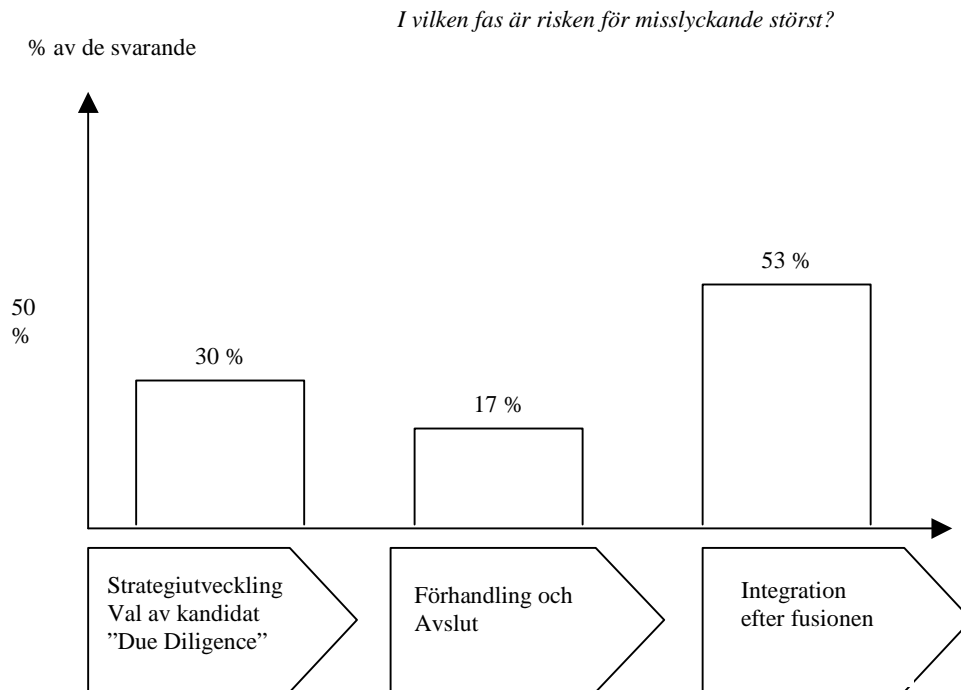
<sup>68</sup> Whittington, R. "What is Strategy, and does it matter?"

<sup>69</sup> Fubini, D. "After the merger", The McKinsey Quarterly, 2000 nummer 4, sid. 1.

<sup>70</sup> Larsson, R. Brosseau, K Driver, M. Sweet, P. "The Secrets of Merger & Acquisition Success: A Co-Competence & Motivational Approach to Synergy Realization", 2002.

<sup>71</sup> Habeck et al, sid. 4.

att det förvärvade företaget bör ha likartad inriktning som det förvärvande företaget, samt fokusera på att skapa en stark kärnverksamhet. Ju mer lika de två sammangående företagen är, desto större strategisk kombinationspotential<sup>72</sup>. Det är vidare att rekommendera att vara starkt finansiellt i en fusion, och att till varje pris undvika att fusionera jämstarka företag<sup>73</sup>.



Fusionens stadier

Kulturella skillnader hos de två företagen som skall slås samman är även det en vanlig källa till problem. Detta kan leda fram till starka försvarsmekanismer och känslor av "vi mot dem"<sup>74</sup>. Stolthet hos det förvärvade företaget är relaterat till kulturen, och är ytterligare en aspekt som bör beaktas vid företagsförvärv. Välpresterande företag tenderar att, förutom att de är dyra att köpa, vara stoltare vilket ökar risken för skadligt medarbetarmotstånd. Att välja att köpa upp bra företag kan därmed lätt leda till en dålig fusionsprocess<sup>75</sup>.

<sup>72</sup> Larsson, R. Brosseau, K Driver, M. Sweet, P. "The Secrets of Merger & Acquisition Success: A Co-Competence & Motivational Approach to Synergy Realization", 2002.

<sup>73</sup> Habeck, M. Kröger, F. Träm, M. "After the Merger – Seven Rules for Successful Post-Merger Integration", London 2000, sid. 8

<sup>74</sup> Larsson et al 2002

<sup>75</sup> Ibid

Ytterligare ett problem är att man i en fusionsprocess tenderar att hantera alla människor lika. På ett plan är detta bra, men å andra sidan är alla människor olika. Larsson med medskribenter definierar fyra olika sorters inställningar till arbete, som är kopplade till individens personligheter. Experten motiveras av trygghet och av att bli uppskattad för sin expertis. Karriäristen strävar efter att klättra på karriärsstegen och motiveras därmed av makt och att nå uppställda mål. "Spiralisten" tenderar att flytta mellan relaterade avdelningar med fem till tio års mellanrum. Denne motiveras av kreativitet och att få växa som person. "Genomresaren", som frekvent byter mellan orelaterade arbetsuppgifter motiveras av variation och oberoende. Att tillfredsställa en av dessa personlighetstyper gör att de andra tre blir missnöjda, i varje fall så länge alla behandlas lika. Rättvisa behöver inte nödvändigtvis innebära att alla behandlas på samma sätt, utan snarare att alla får vad de behöver. Detta utgör en enorm utmaning vid en integration<sup>76</sup>.

### 3.5.4 Lösningar på fusionsproblem

Habeck fortsätter med att konstatera att det som kan gå fel oftast går fel. I boken "After the Merger – Seven Rules for Successful Post-Merger Integration", belyses som titeln anspelar sju olika områden som är oerhört viktiga att hantera i arbetet med att integrera två företag med varandra.

- **Vision**

Att etablera en tydlig vision med sitt förvärv är ett måste för att försäkra sig om framgångsrikt integrationsarbete. Visionen innebär att balansera drömmar och verklighet, i syfte att uppnå något som är bättre än nuläget, på väg mot drömläget. Det är möjligt att ta fram en realistisk vision endast om det genomförs en ärlig och objektiv analys av vad som från det egna perspektivet bör göras, samt vad företagen gemensamt kan uppnå i termer av kärnkompetenser och finansiella resurser. Visionen skall, med avstamp i vad som framkommer av gjord analys, vara framåtriktad i termer av vad de två företagen strävar efter att kunna åstadkomma tillsammans i framtiden. Sammantaget handlar arbetet med visionen om att definiera vad som är möjligt i nuläget, vad som är önskvärt (med bibehållen realism), att inte kopiera visioner eftersom de är situationsberoende samt att kommunicera kontinuerligt<sup>77</sup>.

- **Ledarskap**

Ordna ledarskapsfrågan fort så att ett ledningsvakuum undviks och integrationsprocessen kan gå framåt. En fusion som inte har ett starkt ledarskap på plats från de första dagarna – helst före de första dagarna – kommer att flyta ut och bli svårbemästrad. Karisma och beslutsamhet hos ledaren hjälper till för att undvika att ett vakuum uppkommer.

---

<sup>76</sup> Larsson, R. Brosseau, K Driver, M. Sweet, P. "The Secrets of Merger & Acquisition Success: A Co-Competence & Motivational Approach to Synergy Realization", 2002

<sup>77</sup> Habeck, M. Kröger, F. Träm, M. "After the Merger – Seven Rules for Successful Post-Merger Integration", London 2000, sid. 17-36

En av de svårare frågorna när det gäller ledarskap vid förvärv och fusioner är att någon ofta måste ta ett steg tillbaka på karriärstegen, ett problem som dock är vanligast vid en fusion av likar. Beslutet om vem som skall styra den nya enheten är det enskilt största som kan hjälpa eller stjälpa organisationen i fusionens tidiga skeden. Ibland kan det vara en bra lösning att handplocka en person utanför de två organisationerna som är kapabel till att driva igenom fusionen. Därmed undviks delvis de prestigestrider som annars stjäl kraft och resurser från det huvudsakliga arbetet. Oavsett vem som utses för posten är hastighet i detta beslut avgörande, vilket ytterligare förstärker rekommendationen om att ha löst ledarfrågan redan innan själva integrationsarbetet påbörjas<sup>78</sup>.

- **Tillväxt**

Det finns två sorters synergier vid fusionen, nämligen inre effektivitet och tillväxt. Alltför ofta är det att skära kostnader som är fokus, vilket resulterar i att tillväxtmöjligheter ignoreras. I synergihänseende är det självmord att ha kostnadsreduktion som drivande kraft. Tillväxtmöjligheter måste vara det centrala i en fusion för att skapa värde, i stället för att radera det. Termen ”synergieffekter” måste tillåtas sträcka sig bortom kostnadsbesparande inre effektivitet och även inkludera de positiva, tillväxtorienterade aspekterna av fusionen. Samtidigt ger en fusion oftast möjlighet till kostnadsbesparingar, men dessa måste underordnas möjligheterna till tillväxtsynergier, även om en skicklig ledning skapar utrymme för att göra båda samtidigt<sup>79</sup>.

- **Tidiga Vinningar**

De flesta företag söker enbart internt efter tidiga vinningar. Dessa företag har samtidigt en benägenhet att förväxla personalneddragningar med tidiga vinningar. Personalneddragningar är oftast nödvändiga, men de har samtidigt en tendens att läggas för stor vikt vid, samtidigt som de tar för lång tid. Genom att fokusera för hårt på kostnadsbesparingar uppstår risken att hamna i en nedåtgående spiral, vilket är kontraproduktivt. Hävstångseffekter vid en fusion kan dessutom hittas både internt och externt. Samla information om vad och hur genom att ställa frågor och lyssna, samt kommunicera färdiga uppgifter snabbt och korrekt. På så sätt finns goda chanser att skapa tidiga vinningar<sup>80</sup>.

- **Kulturella skillnader**

Ett företags kultur kan förenklat beskrivas som de oskrivna reglerna för vilken sorts beteende och agerande som är accepterat i organisationen. Dessa regler och förhållningssätt skapar en känsla av ”oss” bland dem som känner till och följer dem, medan de som inte följer reglerna automatiskt klassificeras som ”de”.

---

<sup>78</sup> Habeck, M. Kröger, F. Träm, M. ”After the Merger – Seven Rules for Successful Post-Merger Integration”, London 2000, sid. 37-50.

<sup>79</sup> aa, sid. 51-61.

<sup>80</sup> aa, sid. 62-79.

Kulturella skillnader är den vanligaste orsaken att uppge för en misslyckad fusion. Kulturell integration är kritiskt för att fusionera framgångsrikt. Det kan genomföras som en definierad process, förutsatt att skillnaderna närmas på ett strukturerat sätt. Hanteras denna fråga fel kan det leda till att värdet av fusion förstörs, helt eller delvis. Ett sätt att närma sig den kulturella aspekten är genom att utföra en kulturell studie. Denna kan exempelvis beröra en rad kulturellt betingade frågor som de anställda i de båda företagen får svara på, både gällande det egna företaget och för det andra företaget i fusionen. Därmed erhålls en sorts diagram som visar var potentiella kulturkrockar är mest sannolika att uppkomma.

Det måste finnas ett tydligt skäl till varför kulturen skall förändras, den nya kulturen måste visa sig passa bättre i affärsmiljön än den gamla. Det är viktigt att ha tålamod i denna process. En kultur tar lång tid på sig för att växa fram, och därmed även lång tid för att omforma<sup>81</sup>.

Larsson med medskribenter anser att det bästa sättet att överbrygga kulturella skillnader är att tillåta framväxten av en gemensam kultur. Bästa sättet att påbörja denna framväxt är genom sociala aktiviteter som att de anställda tillåts besöka varandra på sina företag, introduktions- och träningsprogram, jobbrotaion och liknande. Socialiserande mekanismer byggs på detta sätt in i kulturen, och utvecklandet av dessa vid fusioner är därmed ett långsiktigt strävande som kräver att man överkommer de kulturella försvarsmekanismerna mot förändring. Detta kräver dock högt tempo i integrationsansträngningarna, bland annat på individnivå<sup>82</sup>.

- **Kommunikation**

Nästan samtliga företag (86 %) i A.T.Kearneys studie medger att kommunikationen vid fusionen är/var otillräcklig/ofullständig. Dessutom är bristen på engagemang hos de anställda ett av de största integrationshindren. Utan kommunikation finns det inte goda möjligheter till att höja graden av engagemang. Djungeltelegrafan är den mest effektiva kommunikationskanalen i företaget. Ofta är det vid kaffeautomaterna och i korridorerna som rykten sprids och missnöje uppkommer. Ett effektivt sätt att minska ryktesspridandet är genom att kommunicera och informera väl. Därmed blir det även viktigt att förstå behoven hos målgruppen. Att segmentera intressenterna och deras behov är en bra utgångspunkt i arbetet med att upprätta en kommunikationsplan, dvs. sända rätt budskap via rätt kanaler.

Att förstå att samtliga mål för fusionen är beroende av kommunikation är en god start. Dessutom behöver kommunikationsmålen vara klara, samtidigt som

---

<sup>81</sup> Habeck, M. Kröger, F. Träm, M. "After the Merger – Seven Rules for Successful Post-Merger Integration", London 2000, sid. 81-99

<sup>82</sup> Larsson, R. Brosseau, K Driver, M. Sweet, P. "The Secrets of Merger & Acquisition Success: A Co-Competence & Motivational Approach to Synergy Realization", 2002

flexibilitet och lyhördhet premieras. Kom dessutom ihåg att kommunikation alltid pågår, även icke-kommunikation är ett sätt att kommunicera<sup>83</sup>.

Larsson et al rekommenderar ett strukturerat sätt att ta sig an kommunikationsproblemet, kallat VIP, där målet är att få alla att känns sig som "Very Important Persons". V:et står för "Voice", och innebär inte bara snabb, sann och extensiv kommunikation, utan även att lyssna. "Involvement" utgör I:et i "VIP" och innebär som ordet antyder att det är viktigt att involvera de förvärvade även i kommunikationen, så att det inte bara blir ensidig information från förvärvaren. P står för Precision i den dubbelriktade kommunikationen, även vad gäller det faktum att olika sorters människor behöver olika sorters information<sup>84</sup>.

Som synes rör det sig om en mycket svår konst att behärska, som samtidigt avgör framgången i fusionen, tillsammans med övriga parametrar. Därmed bör mycket kraft läggas ned på detta område för att uppnå lyckad integration.

- **Riskhantering**

Viktigast vid riskhantering är att vara pro-aktiv snarare än reaktiv, att hellre förekomma eller förekommas. Korrekt riskhantering kan leda till tidiga vinningar. Med korrekt riskhantering menas att de olika projektens prioritetsordning identifieras, varefter riskerna identifieras, kategoriseras, och lyftas upp. Detta förfarande bör genomföras kontinuerligt som en iterativ process.

Riskerna i ett projekt tas fram genom att kategorisera relevanta frågor och göra antaganden kring dessa. Därefter bör riskerna kategoriseras, förslagsvis på en skala med hög – medium – låg. Sedan attackeras riskerna som kan hanteras/kontrolleras och minimera påverkan från de risker som inte kan bemästras<sup>85</sup>.

Författaren till boken från vilket ovanstående är hämtat kan inte nog poängtera hur viktigt det är att alla sju faktorer för framgång i integrationen beaktas och efterlevs. Han uttrycker det såhär: "Om en affär har blivit missuppfattad kan ingen grad av briljans i integrationsarbetet efter affären städa upp röran. Och även om en affär är välgenomtänkt, kan deltagarna snubbla. Många operationella nyckelbeslut måste fattas under månaderna efter tillkännagivandet, men det är lätt hänt att fastna i upphetsningen och kraven kring själva affärsuppgörelsen, och att därmed misslyckas med att tänka klart på vad som kommer efter."<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Habeck, M. Kröger, F. Träm, M. "After the Merger – Seven Rules for Successful Post-Merger Integration", London 2000, sid. 101-116

<sup>84</sup> Larsson, R. Brosseau, K Driver, M. Sweet, P. "The Secrets of Merger & Acquisition Success: A Co-Competence & Motivational Approach to Synergy Realization", 2002

<sup>85</sup> aa, sid. 117-132

<sup>86</sup> Fubini, D. "After the merger", sid. 1.



Larsson med medskribenter menar att både hastighet och långsiktighet är det som avgör integrationens framgång. Det är inte bara det som görs omedelbart som avgör synergiförverkligandet vid en integration. Operationella synergier realiseras vanligtvis på lång sikt och är därmed inte något som man kan fixa snabbt<sup>87</sup>.

Därmed blir hastighet och tydlighet på kort och lång sikt de avgörande faktorerna för att en integrationsprocess skall kunna lyckas.

---

<sup>87</sup> Larsson, R. Brosseau, K Driver, M. Sweet, P. "The Secrets of Merger & Acquisition Success: A Co-Competence & Motivational Approach to Synergy Realization", 2002

## 4 Empiri

*Empirin beskriver branschen som Sydkraft verkar i, Koncernen i stort och Sydkraft Nät mer specifikt. Därefter läggs fokus på att genom intervjuer skapa klarhet i hur Sydkraft har arbetat vid gjorda integrationer, samt hur olika personer på företaget helst skulle vilja att integration gick till. De förvärvade enheter som granskats finns i Norrköping och i Örebro.*

### 4.1 Elmarknaden

Eldistribution är i grund och botten en monopolverksamhet. Det är verksamhetens karaktär som gör detta, då den ofta är relaterad till ett naturligt och tekniskt monopol på grund av det fasta elnät som krävs för leverans av el. El kan dessutom inte lagras utan måste förbrukas samtidigt som den produceras. Detta får till följd att produktionen måste dimensioneras till den momentana förbrukningen. Variationer är svåra att prognostisera, dessutom är svängningarna stora över tiden. Detta har gjort att det visat sig effektivt driva storskaligverksamhet i branschen. Det är för övrigt också en av anledningarna till varför storskalighet lönar sig<sup>88</sup>.

Ovan nämnda fysiska förhållanden har gjort att ett samarbete mellan aktörer varit vanligt. Samarbetet har främst gällt produktionsoptimering, avtal om att använda den billigaste energikällan för varje tillfälle samt riskspridning avseende variationer av efterfrågan.

#### 4.1.1 Reformen av elmarknaden

Hösten 1990 tog regeringen ett beslut som innebar att Vattenfall, som tidigare hade varit ett affärsverk, kunde ombildas till ett aktiebolag. Förutom politiska motiv fanns det även marknadsmässiga. En strukturomvandling hade skett i branschen, både i Sverige och internationellt. Detta hade medfört större krav på affärsmässighet i och med ökad konkurrens<sup>89</sup>.

1992 beslöt riksdagen att genomföra en reform av elmarknaden. Denna löd ”att genom ökad konkurrens nå ett mer rationellt utnyttjande av produktionsresurserna och tillförsäkra kunderna flexibla leveransvillkor till lägsta möjliga priser”<sup>90</sup>. Detta var ett av flera politiska beslut som den 1/1 1996 ledde fram till att den svenska elmarknaden slutligen helt reformerades. Reformen var ett steg i att få den nationella elförsörjningen mer effektiv. Stamnätet gjordes t.ex. öppet för konsumenter och leverantörer att självständigt sluta kontrakt.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Sandhoff, Anders. ”Resursbaserad konkurrenskraft, en analys av elleverantörers konkurrensfördelar” 2002.

<sup>89</sup> SOU 1995:14 Ny elmarknad. Stockholm: Näringsdepartementet.

<sup>90</sup> SOU 1993:68. Elkonkurrens med nätmonopol. Stockholm: Nordstedts Tryckeri AB, sid. 21

<sup>91</sup> SOU 1995:14 Ny elmarknad. Stockholm: Näringsdepartementet.

Reformen innebar att den svenska elmarknaden konkurrensutsattes, både gällande försäljning och produktion av el. För att undvika felaktigt uppkomna konkurrensfördelar och korsvis subventionering avskildes nätverksamhet från handel och produktion. För konsumenten innebar detta att priset delades upp i två delar, ett pris för den el som förbrukades och ett pris för leveransen av denna el.

Det var dock först 1999 som kunderna praktiskt sett kunde utnyttja möjligheten att byta elleverantör. Detta på grund av att konsumenterna innan dess var tvungna att köpa ny mätutrustning vid byte av elleverantör, till en kostnad av 2500 kr, vilket medförde att det i praktiken var oekonomiskt att byta elleverantör för en privatkund. Begränsningen togs sedermera bort<sup>92</sup>.

#### 4.1.2 Elkraftsproduktion

Den totala elförbrukningen har stadigt stigit. År 2000 var den 146TWh vilket motsvarade en ökning på 6 TWh från 1990. Förbrukningen förväntas stiga med ytterligare 8 TWh till år 2010<sup>93</sup>

Den totala kraftproduktionen var 1999 uppdelad så att 47% kom från kärnkraften och en lika stor del kom från vattenkraften. Resterande kraft produceras med hjälp av fossila bränslen och biobränslen i värmekraftverk. Vindkraften stod endast för 0.35% av den totala produktionen<sup>94</sup>. Vattenkraft har en produktionskostnad på 25kr/MWh, medan kärnkraftens produktionskostnad är ungefär dubbelt så hög. Övriga produktionsmetoder är fyra till 16 gånger så dyra som vattenkraftproducerad el.

Ett stort problem i produktionen är att täcka stora momentana toppar i förbrukningen. Kapacitetsbrist kan uppstå kalla vinterdagar. Finns det inte tillräckligt med effekt i systemet för att klara höga effekttoppar så måste Svenska Kraft koppla bort kunder för att undvika att nätet blir instabilt.

Eftersom producenterna strävar efter att ha så högt kapacitetsutnyttjande som möjligt innebär det stora kostnader att täcka de tillfälliga toppar som endast uppkommer under några enstaka dagar om året. Detta gör det svårt för en aktör att erhålla tillräckligt stora ekonomiska fördelar av att hålla reservproduktion för att täcka de bristkostnader som kan uppstå<sup>95</sup>. Detta och tidigare nämnda problem är starkt bidragande orsaker till att den svenska elmarknaden ser ut som den gör.

---

<sup>92</sup> Sandhoff, Anders. "Resursbaserad konkurrenskraft, en analys av elleverantörers konkurrensfördelar" 2002

<sup>93</sup> Energimyndigheten (2000a). Elmarknaden 2000, Eskilstuna.

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Energimyndigheten (1999). Svensk elmarknad 1998, Eskilstuna.

### 4.1.3 Strukturförändring på elmarknaden

Den svenska elmarknaden har de senaste fyrtio åren präglats av en stark horisontell integration. I slutet på femtiotalet hade Sverige 1600 eldistributörer för att vara reducerad till 160st år 1999. Bakomliggande orsak till detta var det politiska beslutet om att rationalisera elmarknaden. Viktigt har även varit att skapa tillräckligt stora distributörer för att kunna tillgodose kunders krav på drift, säkerhet, störningsberedskap, elkvalitet och service. Dessa krav har medfört höga fasta kostnader för elldistribution vilket också bidrar till att myndigheterna anser att företagen bör ha en ”viss storlek” för att kunna säkerställa dessa krav<sup>96</sup>.

Volymtillväxt i branschen anses leda till effektiviseringar främst inom tre områden: skalfördelar, möjlighet att rekrytera kompetent personal samt ökat finansiellt utrymme för investeringar<sup>97</sup>. Bland nätföretag har de tre största en markandsandel på 47%. Antalet nätföretag som äger egna elnät är (2002) 166st vilket är en minskning med 50st sedan 1996. Vanligt är att små företag köps upp av stora och att kommunala elhandelsbolag integreras horisontellt. Under 2000 hade Vattenfall en elförsäljning på 90 TWh, Sydkraft 29 TWh och Birka 24TWh. De nästkommande elva bolagen hade sammanlagt lika stor försäljning som Birka, vilket ger en tydlig bild av hur kraftig dominansen från de tre stora är (sett ur ett nordiskt perspektiv).

En mer pragmatisk anledning till den ökade vertikala integrationen är att kommuner ofta har dålig ekonomi. Genom att sälja sina energiföretag har de kunnat förbättra sitt finansiella läge. Detta har visat sig speciellt viktigt då kommunernas låneskuld har varit tungt belastande för ekonomin, främst i form av substantiella räntekostnader<sup>98</sup>.

## 4.2 Sydkraft

Sydkraftkoncernen är Sveriges tredje största elleverantör i antal kunder räknat, efter Vattenfall och Birka energi. Huvudverksamheterna är el- och gasdistribution. Koncernen är uppdelad i fyra olika affärsområden, enligt figuren nedan. Sydkrafts affärsidé är att dess produkter och tjänster inom energi, miljö och kommunikation skall ge kunderna på den nordeuropeiska marknaden ökad konkurrenskraft, komfort och trygghet<sup>99</sup>. Visionen är att vara kundens självklara val, att ha branschens starkaste varumärke, att vara en av de attraktivaste arbetsgivarna, samt att vara branschens lönsammaste företag<sup>100</sup>.

---

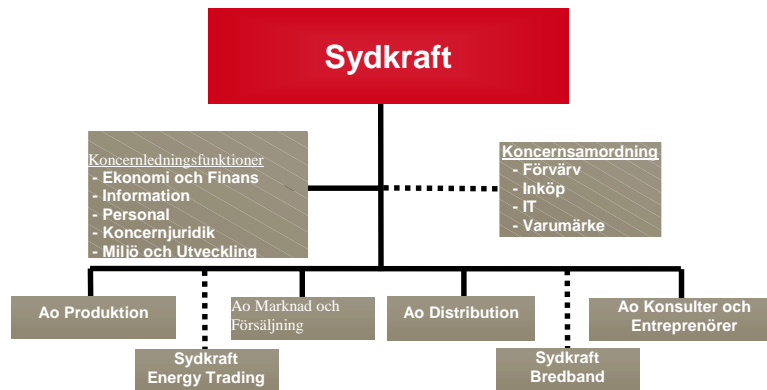
<sup>96</sup> Sandhoff, Anders. ”Resursbaserad konkurrenskraft, en analys av elleverantörers konkurrensfördelar” 2002

<sup>97</sup> ibid

<sup>98</sup> aa, sid.21.

<sup>99</sup> Sydkrafts årsredovisning 2001, sid. 7.

<sup>100</sup> [http://www.sydkraft.se/index.asp?SECONDPARENT=74809&HIDENAVIGATION=\(2002-04-11\)](http://www.sydkraft.se/index.asp?SECONDPARENT=74809&HIDENAVIGATION=(2002-04-11))



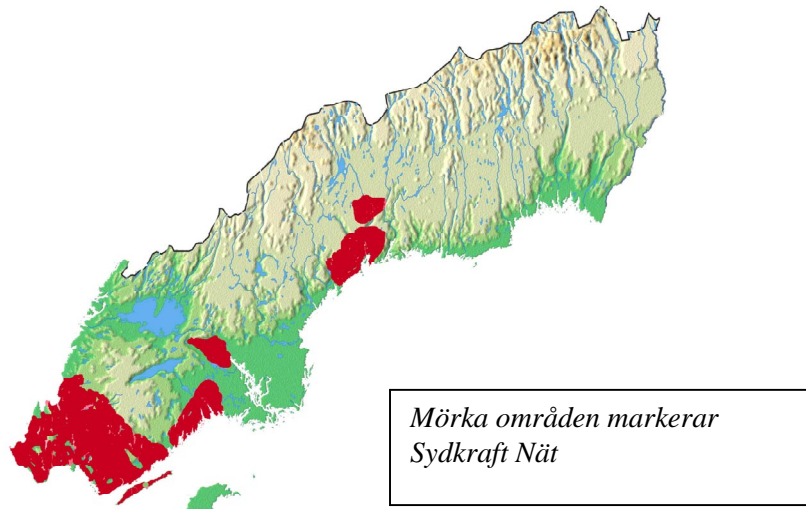
#### 4.2.1 Affärsområde distribution

Affärsområdet ansvarar för drift och underhåll av el, vatten och gasnät samt övriga anläggningar som syftar till att transportera el, naturgas och gasol till kunderna. I dagsläget har detta affärsområde cirka 810 000 elnätstkunder i Sverige, med en kraftig koncentration i södra delarna av landet. I Norge har man 165 000 kunder. På senare år har elnätsverksamheten vuxit genom de förvärv som har gjorts. Affärsområde Distribution arbetar aktivt för att förvärva ytterligare elnätföretag. Det mesta är av intresse, men speciellt fokus läggs på att förvärva nätföretag i tätorter och nätföretag som ligger i anslutning till de områden man äger idag. Även större nät som kan bli till en egen affärsenhet, alternativt utgöra grunden i framtida expansioner på nya geografiska områden är högintressanta<sup>101</sup>.

Inom affärsområdet distribution finns 14 elnätsbolag. Dessa bolag samverkar i en organisation som benämns Sydkraft Nät.

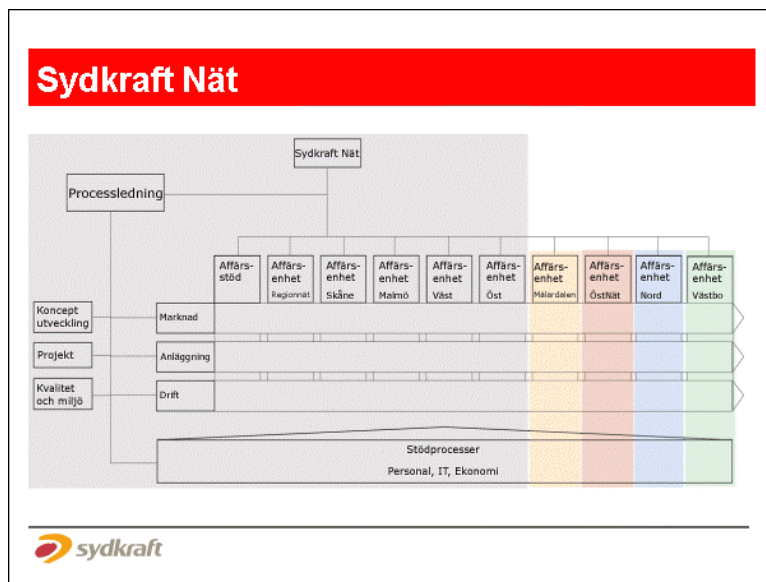
---

<sup>101</sup> Sydkrafts årsredovisning 2001, sid. 31.



Organisatoriskt styrs Sydkraft Nät från Malmö, där den strategiska ledningen för enheten finns, med VD Erik Axler i spetsen. Varje affärsenhet, i nuläget totalt 9 stycken, är dock organiserad som en egen affärsenhet, med en egen styrelse och chef. Därmed säkerställs det lokala engagemanget. För en översikt av organisationens uppbyggnad, se bilden nedan.

Sydkraft Nät har skapat en matrisorganisation där man har hittat en balans mellan lokal närvaro och lokalt engagemang och rationell stordrift.



Bilden visar Sydkraft Nät organisations karta.

Varje affärsenhet har ungefär 100 000 kunder, och är uppbyggd på likvärdigt sätt. Huvudprocesserna marknad, drift och anläggning, liksom stödprocesserna, går tvärs igenom affärsenheterna. Detta är Sydkrafts sätt att ta hem stordriftsfördelar med bibehållen lokal närvaro. Rent praktiskt sköts detta genom att man har en processägare för varje process (även för stödprocesserna ekonomi, personal, IT) och lokala processledare på varje affärsenhet. Dessa har resultatansvar, men inte personalansvar, och träffas regelbundet i styrgruppsmöten. Där diskuteras budgetfrågor, hur pengarna skall fördelas mellan de olika enheterna, samt vad man förväntar sig för resultat från dessa. Mötena är samtidigt ett forum för lärande, där man jämför sig med varandra främst med hjälp av diverse nyckeltalsberäkningar, och sedan försöker hitta sätt att bli lika bra på varje ställe<sup>102</sup>.

Efter att ha lokaliserat ”best practise” inom ett område i denna jämförelse är avsikten att hitta ett sätt för de övriga att bli lika bra. Detta är en kontinuerligt pågående process där affärsenheterna hela tiden försöker bli bättre över hela linjen av företag genom att sätt en sund press på varandra och att sedan stödja varandra till att nå gemensamt uppsatta mål. Varje affärsenhet har frihet att välja hur man vill arbeta med olika frågor, inom ramen för det Sydkraftsmässiga. Det som fastslås på dessa möten är ”vadet”, ”huret” får affärsenheterna själva utarbeta, även om de olika affärsenheterna givetvis hjälper varandra även där<sup>103</sup>.

*Marknadsprocessen* fokuserar på företagets intäktsstyrning och därmed utveckling och kvalitetssäkring av den kundrelaterade verksamheten. Processens övergripande mål är att styra och påverka de kundrelaterade aktiviteterna så att kundnöjdheten uppgår till minst 70 % med bibehållen långsiktig lönsamhet. Marknadsprocessen indelas i fyra delprocesser:<sup>104</sup>

- Produkter/avtal - svarar för produktutveckling, affärsmässighet och intäktsstyrning.
- Mätning/avräkning - svarar för kvalitetssäkrade och debiterbara mätvärden.
- Debitering/fakturering - svarar för aktiviteter kopplade till kundfakturering.
- Kundservice - svarar för direkt kundrelaterade och kundinitierade aktiviteter

*Anläggningsprocessen* är flödesorienterad, från kundbehov via delprocesser till nöjd kund. För att lösa detta flöde så smidigt som möjligt är processen uppdelad i fem delprocesser; Planering, Stationer, Røjning, Ledningar och Nätservice.

Process Anläggnings huvudmål är att erbjuda kunderna en elleverans med leveranskvalitet i nivå med andra jämförbara nätföretag och till en kostnad som möjliggör en konkurrenskraftig nättariff och den avkastning på anläggningskapitalet som krävs. Investeringar och underhållsinsatser i näten ska utgå från kundernas behov

---

<sup>102</sup> Informationen är erhållen från diverse samtal på Sydkraft, främst med handledare Karin Jarl-Månsson

<sup>103</sup> ibid

<sup>104</sup> Sydkrafts intranät, <http://intra.sydkraft.se/wmww/index.asp> (2002-04-19)

av kapacitet och leveransskvalité med beaktande av nätägarens krav på avkastning och de lagar och föreskrifter som styr verksamheten. Målsättningen uppnås genom att samordna delprocesserna på ett kompetent och effektivt sätt och via samverkan med övriga processer. Kundernas krav på processen erhålls i huvudsak via marknadsprocessen men även via direktkontakt med kunderna, via driftprocessen och via medier och myndigheter.

Viktiga framgångsfaktorer för anläggningsprocessen är tillgång till kraftfulla IT-stöd med allt från anläggnings- och geografisk information till beslutsstödsmodeller och projekthanteringssystem. Bra IT-stöd är en förutsättning för optimal hantering av anläggningarna och möjliggör likartad bedömningsgrund för hela nätet. Det skapar således förutsättningar för ett gemensamt angreppssätt och gemensamma metoder<sup>105</sup>.

De ingående delprocesserna i huvudprocess Drift är driftplanering, operativ drift och uppföljning. *Driftsprocessens* mål är att optimera driften av Sydkraft Nätets anläggningar så att kundens önskemål om elleverans tillgodoses. Detta ska ske på ett sådant sätt att det förenar kundnyttan, elsäkerheten och ekonomin. Processen arbetar för att de krav som nätägaren ställer på leveranssäkerhet uppfylls. Målsättningen uppnås genom att samordna de tre delprocesserna Operativ Drift, Driftplanering och Uppföljning så att driftåtgärder utförs på ett kompetent och kvalificerat sätt. I sådant fall där elleveransen blivit störd, är det processens uppgift att initiera och påbörja felavhjälpningen så att kundernas krav på leveranssäkerhet tillgodoses.

Viktiga faktorer för att nå framgång är tillgång till ett kraftfullt fjärrkontrollsystem som möjliggör korta avbrottstider vid störd drift, effektiva omkopplingsmöjligheter vid planerade kopplingar samt tillgång till en väl fungerande beredskapsorganisation för åtgärder ute i anläggningarna. Genom tillgång till drifthistorik för analys av drifthändelser kan processen medverka till att anläggningarna hela tiden förbättras<sup>106</sup>.

Stödprocesserna är Personal, Ekonomi och IT, som framgår av figuren tidigare. Stödprocess Personals roll är att utifrån omvärldsbevakning och affärsutveckling driva frågor om organisation och arbetssätt och att bevaka kommunikation och förankring i förändringsprocesser. I detta ingår också att bidra till att öka chefernas förmåga att driva förändringar samt att delegera.

Till stödprocess ekonomi hör den ekonomistyrning som sker inom Sydkraft Nät, med andra ord den ekonomi som affärsenheterna och processerna budgeterar, prognostiserar, följer upp och redovisar. Då verksamheten är matrisorienterad krävs att även ekonomin kan hanteras i matrisform<sup>107</sup>.

---

<sup>105</sup> Sydkrafts intranät, <http://intra.sydkraft.se/wmww/indextoc.asp?BlgId=270&BlgKod=Sken&KOrt=Malmö&KOrtId=67&Lnd=Sydkraft&LndKod=SE> (2002-04-19)

<sup>106</sup> ibid

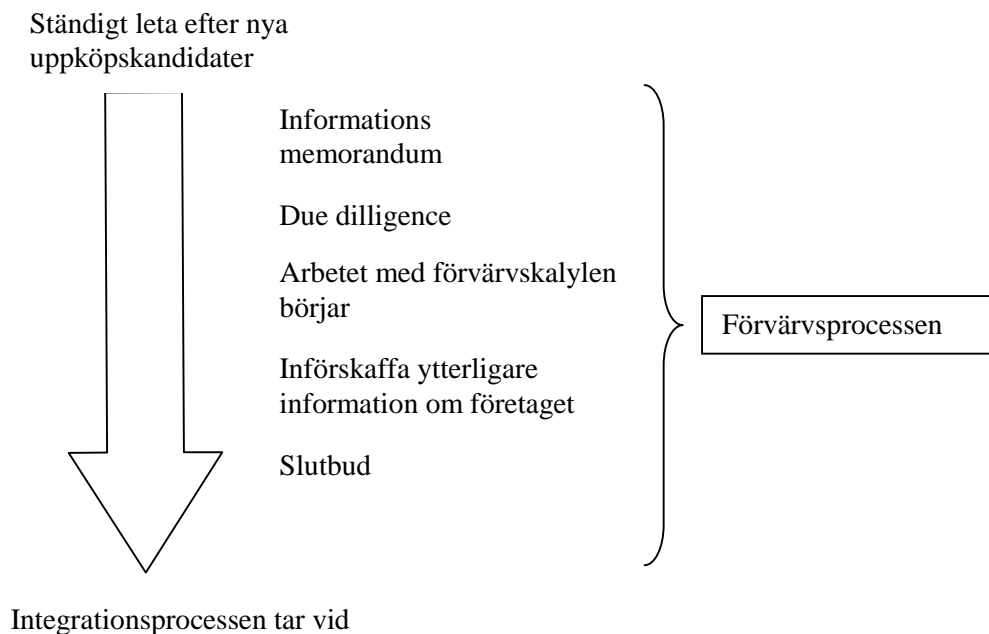
<sup>107</sup> Sydkrafts intranät, <http://intra.sydkraft.se/wmww/index.asp> (2002-04-19)



### 4.3 Förvärvsprocessen i Sydkraft Nät

För att ge läsaren en bild över de olika stegen som Sydkraft genomgår vid ett förvärv så återges förloppet i nedanstående figur. Huvudsyftet med denna process är att skapa en förvärvskalkyl. I kalkylen beräknas de vinster man har rätt att vänta sig på att t.ex. ta hem stordriftsfördelar. För att köpet sedan skall nå den beräknade avkastningen måste integrationen ta hänsyn till, och inrikta sig på, att uppnå dessa förväntningar. Kalkylens huvudsakliga uppgift är dock att skapa ett underlag för det slutliga bud som Sydkraft kommer att kunna ge på verksamheten.

Detta arbetsätt fungerar enligt Sydkraft på ett bra sätt, de checklistor som de tagit fram täcker alla de nödvändiga stegen in och ser till att inget glöms bort, vilket ger en hög kvalitet i arbetet och säkerställer att processen flyter på<sup>108</sup>. Dessutom har de genomgått detta förlopp ett flertal gånger och fått rutin i sitt arbetsätt. Uppgifterna är också av den karaktären att de går att planera enligt ett visst mönster. Steg för steg skall bearbetas och ordningen i stegen faller naturligt.



#### 4.3.1 Varje förvärv är unikt

Det är relativt stor skillnad på de olika företagen som förvärvas av Sydkraft. Detta innebär naturligtvis att varje integrationsprocess är unik på ett eller annat sätt. Ett litet bolag som förvärvas, kanske med ett fåtal anställda behandlas på ett sätt medan förvärvet av Norrköping energi 800 anställda behandlades på ett annat sätt. Vissa

---

<sup>108</sup> Intervju med Anders Svensson, Sydkraft, Benchmarking och Förvärv, Den 22 mars 2002

affärer är bara inkråmsförvärv och innefattar inga anställda, och bolaget kommer att bli ett papparsbolag i Sydkrafts ägo.

Det finns dock vissa aktiviteter som Sydkraft alltid genomför. Nedan följer en beskrivning av dessa standardaktiviteter. Anledningen till varför förvärvsprocessen ser ut som den gör är att Sydkraft skall kunna värdera det säljande bolaget på ett korrekt sätt. I denna process faller det dock ut en del betydelsefulla inslag till den kommande integrationen<sup>109</sup>.

Förvärvsprocessen är det första steget Sydkraft genomför vid köp av ett företag, den ger också kommande integrationsarbete mål att uppfylla. Processen ger underlag till det slutbud som Sydkraft kan ge säljarna. Arbetet med att få fram ett slutligt bud är krävande för både köparen och säljaren. Mycket står på spel och misstag i detta förlopp kan orsaka svidande och överraskande kostnader. Från det säljande bolagets sida är det också en ovan situation vilket gör att de ofta köper in konsult hjälp i denna process. Detta är något som Sydkraft också använder sig av, antingen i förvärvsprocessen eller under hela förloppet.

#### **4.3.2 Jakten på nya uppköpskandidater**

Innan själva förvärvsprocessen kan börja föreligger ett gediget förarbete. Sydkraft bearbetar ständigt potentiella säljare. Detta innebär att besöka kommuner regelbundet och visa hur Sydkraft bedriver sin verksamhet, belysandes de fördelar som kommunen kan uppnå med att sälja. Här är det viktigt för Sydkraft att kunna visa att de är goda förvärvade, exempelvis genom att betona att de inte nödvändigtvis måste avskeda personal vid ett förvärv, utan att de istället vill bli starkare tillsammans med det förvärvade företaget, till gagn för både köpare och säljare. En vanlig missuppfattning är att det blir mycket dyrare med en privat ägare, när det oftast är precis tvärt om<sup>110</sup>.

#### **4.3.3 Beslut om att sälja**

När väl en kommun har bestämt sig för att sälja sin energiverksamhet brukar de, som tidigare nämnts, ta hjälp av konsulter. Det första som händer är att säljaren skickar ut ett informationsmemorandum (IM) till alla potentiella köpare. IM:et är en kortfattad beskrivning på ca 15 sidor, som ger information om vad försäljningen gäller, vilka enheter som skall säljas och i stora drag vad som ingår. Detta IM når en central förvärvsgrupp på Sydkraft, som sedan förmedlar ut denna information vidare till den del inom Sydkraftkoncernen som berörs mest av ett potentiellt köp. I de flesta förvärv som genomförs är flera olika affärsområden inblandade från Sydkraft. Det affärsområde som väger tyngst hos uppköpskandidaten får huvudansvaret för förvärvsprocessen. I detta skede sätter Sydkraft samman en specifik förvärvsgrupp

---

<sup>109</sup> Intervju med Anders Svensson, Sydkraft, Benchmarking och Förvärv, Den 22 mars 2002

<sup>110</sup> ibid

som skall arbeta med förvärvet, för att i detta skede komma fram till ett indikativt bud på företaget.<sup>111</sup>

#### 4.3.4 Due dilligence

Efter att säljaren mottagit indikativa bud från ett antal köpare så gör säljaren ett urval som resulterar i att ett fåtal potentiella köpare bjuds in till en närmare granskning av företaget, en så kallad "due dilligence". Detta innebär att säljaren samlar all tänkbar information som köpare kan tänkas vara intresserade av i ett rum som görs tillgängligt för varje köparkandidat under några dagar.

Vid en due dilligence skall Sydkraft skaffa sig djupare information om vad köpet verkligen innebär. Hur har företaget bedrivit sin verksamhet och vilken potential har Sydkraft att förbättra verksamheten i sin processorganisation? De tar reda på vilka avtal som företaget är bundna till, vilken profil personalen har, vilken profil ledningen har, vilket skick som deras anläggningar befinner sig i, etcetera. Kort sagt är syftet att skapa sig en helhetsbild av företaget.

Till detta tillfälle sätter Sydkraft samman ett stort team med människor från alla områden för att kunna granska företaget noga på alla plan. Det är allt ifrån jurister, ekonomer, tekniker och ingenjörer som deltar. Efter dessa intensiva dagar sammanställer teamet all den information som de införskaffat. Det är i detta skede som Sydkraft börjar få en bild av den potential som det säljande företaget kommer att ha i Sydkrafts ägo, och därmed vilket pris man kan betala<sup>112</sup>.

#### 4.3.5 Djupare granskning

Efter genomförd due dilligence är det dags att göra en djupare granskning. Vissa delar behöver kompletteras, andra områden har granskats för första gången. I detta skede analyserar Sydkraft också de mjukare faktorerna djupare, som vilken potential den befintliga ledningen besitter, förändringsbenägenhet i organisationen, och liknande. Det kan t.ex. innebära att en komplett profil över cheferna på företaget utförs, att intervjua dessa personer och se vilken potential de har i Sydkrafts ägo. Vilka skall vara kvar i företaget, vilka kan användas bättre på annat håll i Sydkraft, och vilka passar inte in alls? Här görs även analyser på vad det kostar att avveckla den tidigare VD:n, om man finner det lämpligt, och vem som skulle passa för att leda bolaget i Sydkrafts regi, i en så kallad management audit. Vilken nyckelkompetens får man inte tappa och vilken kompetens måste man tillföra?<sup>113</sup> Här kan det också vara aktuellt att t.ex. granska kvaliteten på ledningsstolpar i elnätet eller klausuler i avtal med kunder och leverantörer som behövs studeras ytterligare<sup>114</sup>.

---

<sup>111</sup> Intervju med Anders Svensson, Sydkraft, Benchmarking och förvärv. Den 22 mars 2002

<sup>112</sup> aa

<sup>113</sup> aa

<sup>114</sup> Intervju med Anders Nilsson, Sydkraft Nät, chef processledning den 28 mars 2002

Nu granskas också de tekniska delarna djupare. Vilka tekniska system finns och hur kan dessa konverteras till Sydkraft Nät på bästa sätt? Vilken kvalitet har nätet? Måste det eventuellt förbättras? Sådana frågor vill man ha svar på i denna del av förvärvet.

Allt detta görs för att få en så bra helhetsbild som möjligt, och för att få svar på frågan om hur mycket Sydkraft kan spara på att driva verksamheten i sin regi. Efter denna process har Sydkraft en övergripande bild över hur det förvärvade företaget skall dockas till Sydkraftsorganisationen, kort sagt om det skall bli till en ny affärsenhet eller om företaget skall införlivas i en befintlig enhet. Man beräknar även vilka investeringar som kommer att krävas. Vidare ser man på vem som kan vara potentiell ny VD och hur ledningsgruppen kommer att se ut. Framför allt vet man vilken möjlighet Sydkraft har att ta hem stordriftsfördelar.

#### **4.3.6 Vad kan Sydkraft erbjuda kommunen?**

Varför skall just Sydkraft få köpa bolaget? Detta är den viktigaste frågan för Sydkraft att besvara till en säljande kommun, eller bolag. Här kommer Sydkraft breda koncernerfarenhet till nytta.

Tunga argument är ofta<sup>115</sup>:

- **Rationalisera energiverksamheterna utan uppsägningar.**  
Kan genomföras genom att vissa enheter kan reduceras bort till förmån för andra större enheter. Samma personal kan på så sätt hantera en större kundbas, eller ett större nät.
- **Öka personalens möjligheter till utveckling.**  
Möjliggörs genom att ett större nätverk ställs till den befintliga personalens förfogande vilket ger större möjligheter till kompetensutveckling. Ortens fackkunskaper kan användas i hela Sydkraftkoncernen vilket ger möjlighet att utveckla spetskompetenser för hela koncernen lokalt.
- **Utveckla de lokala energiaffärerna**  
Tillföra nya tjänster i den lokala energimarknaden som gör att de lokala kunderna upplever en höjd servicekvalité.
- **Begränsa riskerna genom att gå ur energiverksamhet**  
Riskerna är betydande i elhandel där små felspekulationer kan ge stora konsekvenser beroende på de stora volymer som hanteras. Dessutom kan tekniska risker i nybyggnadsprojekt och stora underhållsprojekt hanteras bättre i en stor organisation som genomför ett stort antal sådana varje år.

---

<sup>115</sup> Intervju med Anders Svensson, Sydkraft, Benchmarking och Förvärv, Den 22 mars 2002

Slutbudet innefattar inte enbart en köpeskillning utan, som tidigare nämnts, säljaren är ofta intresserad av en helhetslösning. Detta är något som brukar gynna Sydkraft som har tillgång till ett brett spektrum av tjänster, i vad man gärna vill kalla en "multi utility". Detta kan vara sådant som bredband, eller att man även kan ta hand om VA-verksamhet. Det är även vanligt förekommande att ett antal politiska beslut kan styra vem som får köpa. Att garantera anställningstrygghet för personalen är ett vanligt förekommande krav på att en köpare från säljarens sida<sup>116</sup>.

#### **4.3.7 Slutbud**

I detta läge har Sydkraft all den information som de behöver till sin förvärvskalkyl. Med stöd från kalkylen kan Sydkraft lägga ett slutbud. Detta bud innefattar alltid en köpeskillning, ofta kompletterad med en helhetslösning för säljaren.

Köpet innehåller vanligtvis också politiska åtaganden. Det kan till exempel vara att garantera anställningstrygghet för personalen ett antal år, eller att tillföra ett visst antal arbetstillfällen i andra bolag till kommunen, garanterat låga energikostnader, eller att inte höja kostnaderna för uppvärmning, är också valigt förekommande krav<sup>117</sup>.

#### **4.3.8 Köpet klart, integrationen kan börja**

Om Sydkraft har dragit det längsta strået i uppköpsprocessen och tagit aktiemajoriteten i det säljande företaget kan själva integrationen av förvärvet påbörjas. Förvärvsprocessen är mer konkret än den process som kommer att ske under integrationen, då människors enskilda situation kommer att förändras vilket medför ett mycket mer komplext förlopp. Trots att Sydkraft inte har någon utarbetad integrationsplan finns det dock ett mönster i detta tidiga skede som generellt sett brukar följas.

Nu står Sydkraft i ett läge där de måste leva upp till de förväntningar som de har satt på sig själva i förvärvskalkylen. Framför sig har de företag som inte kan dockas till Sydkraft Nätets organisation på ett enkelt sätt. I nästa alla fall är den befintliga organisationen inte direkt kompatibel med Sydkraft Nät. Det enda gemensamma drag som organisationerna besitter är att de verkar inom samma bransch och att de har agerat utifrån gemensamma lagar och förordningar inom elbranschen. Detta innebär exempelvis att nätdelen är juridiskt skild från försäljningsdelen. Dessutom har de båda företagen faktiskt verkat inom samma bransch. Det finns ett visst sätt och en viss kultur i branschen, de löser samma typer av uppgifter. Den stora skillnaden är i hur de uppfyller kundens krav och önskemål.

Så snart som möjligt efter att försäljningskontrakten är påskrivna samlar Sydkraft personalen i det uppköpta bolaget för ett informationsmöte. Detta möte brukar leda

---

<sup>116</sup> Intervju med Anders Svensson, Sydkraft, Benchmarking och förvärv. Den 22 mars 2002.

<sup>117</sup> Intervju med Anders Nilsson, Sydkraft Nät, Chef processledning den 28 mars 2002.

av en högt uppsatt chef t.ex. VD för Sydkraft Nät. Medverkar gör också den som skall ha hand om den kommande integrationen samt andra som medverkat under förvärvsprocessen. Mötet är av det informativa slaget, där det meddelas vad som har skett och i grova drag hur det kommer att påverka de anställda den närmsta framtiden, samt där de förvärvade hälsas välkomna i Sydkraft.

Nästa steg är att dela upp den befintliga organisationen så att den passar in i Sydkrafts matrisorganisation. Här uppstår ofta problem. Förloppet fram till detta steg löper vanligtvis ganska smärtfritt men det här är en betydligt mer komplext uppgift att reda ut.

För att ha någon möjlighet att ta hem de stordriftsfördelar som de antagit i förvärvskalkylen måste företaget delas upp så att de passar in i Sydkraft Nätets organisation. Denna uppdelning görs för att det förvärvade bolaget lättare skall kunna docka till Sydkraft Nätets organisation. Sydkraft Nät försöker här ta tillvara de lokala fördelarna i denna uppdelning, en uppgift som är fylld av kompromisser. Hur detta upplevs är i hög grad relaterat till hur nöjd och stolt man i det förvärvade företaget är över sättet företaget skött sin uppgifter<sup>118</sup>. I de fall där de förvärvade företaget inte har varit nöjda med hur verksamheten bedrivits är det lättare att anpassa människorna till Sydkrafts sätt att organisera sig. Om företaget däremot har ett koncept som de är stolta och nöjda med är det betydligt svårare att kunna motivera Sydkraft Nätets koncept för dem. Speciellt svårt är det om inte kan motivera varför deras organisation är bättre och kraftfullare mer än att den är anpassad till en stor koncern och har stora möjligheter till skalfördelar. I de fall båda organisationsformerna är lämpliga för Sydkraft Nät är det upp till ägarna att bestämma vad som skall gälla<sup>119</sup>.

#### **4.4 Integration i huvudprocesserna**

Det är i huvud- och stödprocesserna som Sydkraft skall plocka hem stordriftsfördelar. Därför är det också mycket viktigt att dessa processer lyckas integrera sig effektivt för att förvärvskalkylen skall hålla. Ingen av huvudprocesserna har någon handlingsplan för hur integration av den egna processen skall gå till för att nå in i den förvärvade organisationen. Gemensamt för alla tre, drift, anläggning och marknad är att de använder samma styrform för att genomföra integration av processen. För att få en bra bild över hur gjorda integrationen är genomförda så är det viktigt att få en bild över styrformen för dessa processer.

##### **4.4.1 Så styrs processerna**

Alla tre huvudprocesser har samma styrsätt. Det finns en processägare för varje process. Dessa processägare sitter samlade på Sydkrafts kontor på Nobelvägen i Malmö. Gemensamt har de delat upp vilka aktiviteter som skall tillhöra de olika

---

<sup>118</sup> Intervju Anders Nilsson, Sydkraft Nät, chef processledning den 28 mars 2002.

<sup>119</sup> Intervju Anders Svensson, Benchmarking och Förvärv den 5 april 2002.

processerna. Gränsdragning mellan dessa är dock ganska grov men det föreligger en diskussion om att skapa en mer detaljerad lista över vad som skall tillfalla vem<sup>120</sup>.

Processerna skall ta fram gemensamma lösningar i Sydkraft Nät

Varje processägare har byggt upp sin process på sitt sätt (se avsnitt 4.2.1). I varje affärsenhet finns det en lokal processledare. Dessa lokala processledare utgör en styrgrupp tillsammans med processägaren<sup>121</sup>. Denna styrgrupp har regelbundna möten. Processägarens idealbild är att de olika enheterna sedan skall jämföras mot varandra. Den enhet som har bäst värden i en nyckeltalsjämförelse får föregå med gott exempel för de andra enheterna, och förklara hur de lyckats få bäst nyckeltal för de andra, både processägaren och lokala processägare. Genom denna interna benchmarking skapas ett "best practice"<sup>122</sup>. Sedan är det upp till alla andra lokala processledare att ta med denna lärdom till sin egen enhet och justera verksamheten efter detta så att de så vid nästa mätning kan uppnå samma nyckeltalsvärde, eller åtminstone ha rört sig i rätt riktning.

På detta sätt är målet att kontinuerligt hitta ett "best practice" för varje del av processen. Sydkrafts tanke är att det finns ett bästa sätt och de vill hitta detta sätt genom att mäta nyckeltal och sedan titta på vad som ligger bakom goda mätvärden.

Att integrera detta styrsätt på en förvärvad enhet görs genom att en lokal processledare utses, som skall representera enheten i processledningsmöten. Detta gäller endast om det förvärvade företaget kommer att bli en ny affärsenhet i Sydkraft. Om förvärvet går upp i en befintlig enhet finns det redan en lokal processledare på plats. Det är dock upp till den lokala processledaren att se till att den verksamheten faktiskt integreras och ändras på det sätt som processägaren har som önskemål.

Denna infasning brukar i allmänhet ta ganska lång tid. Först gäller det att få de nya medarbetarna att förstå det nya styrsättet och först då kan man börja att steg för steg ändra på den faktiska verksamheten så att den fasas in i Sydkrafts sätt att agera.

#### **4.4.2 Huvudprocess Anläggning**

Mats Andersson är processägare för huvudprocess anläggning och har följade tankar och erfarenheter kring hur sin process bör agera för att plocka in nya enheter i processen.

I tidigare integrationer har förvärvade företag successivt anpassat sig till Sydkraft Nät. Integrationen har gått stegvis, man har gjort en liten del klar och sedan börjat på nästa. Detta har enligt Mats varit mycket ineffektivt. Mats ser att anpassning bör ske relativt snabbt. Man skall så tidigt som möjligt visa hur spelplanen ser ut för de

---

<sup>120</sup> Intervju Mats Andersson, Sydkraft Nät, Processägare, Anläggning, den 2 april 2002.

<sup>121</sup> Intervju Anders Nilsson, Sydkraft Nät, Chef processledning, den 28 mars 2002.

<sup>122</sup> Karin Jarl-Månsson Sydkraft Nät, den 26 mars 2002.

nyttillkomna och få människor att jobba efter detta. Att gå långsamt fram och integrera del för del kan upplevas mycket frustrerande för den förvärvade personalen. Det är inte ovanligt att de upplevs som att det aldrig kommer ta slut. ”Nu har vi gjort detta med det räcker tydligen inte utan det kommer mer hela tiden.” Detta är känslor som Mats detekterat i processen när integration gått långsamt.

Vissa frågor är av stor vikt att genomföra som Sydkraft Nät vill, andra har karaktären att de kan diskuteras mer förutsättningslöst med det förvärvade företaget. Att det är på detta sätt är ett budskap som tidigt skall kommuniceras. Det är bättre att veta vad som gäller i ett tidigt skede än att tvingas spekulera för att senare få besked om hur Sydkraft har tänkt. Den energi som åtgår till spekulationer kunde istället läggas på den typen av frågor som är öppna för en diskussion. Då skulle båda parter agera effektivt för en bra helhetslösning.<sup>123</sup>

För att snabba upp integrationen bör styrsättet implementeras så snabbt som möjligt. Förvärvade företaget med dess anställda måste också respektera styrsystemet. Skall man vara med att påverka skall detta göras i den form som Sydkraft Nät har byggt upp. Man måste också acceptera att man inte sitter på den bästa lösningen utan se fördelen med Sydkrafts Nät helhetsperspektiv<sup>124</sup>. Det är viktigt att acceptans och förståelse finns för hur systemet är uppbyggt för att kunna använda det på rätt sätt.

Integrationen av mindre förvärv sköts helt av den lokala processledaren. Huvudprocessledaren är bara inkopplad indirekt. Mats ser ett problem med att de lokala processledarna blir hårt belastade under integrationsarbetet. De har fullt upp med vanliga arbetsuppgifter och hinner inte med att sköta integrationen på det sätt som skulle behövas. Integrationen tar tid, det förvärvade företaget skall anpassa till ett helt nytt synsätt, en ny organisation. De skall få förståelse för tankesättet och ”köpa konceptet”. Detta är uppgifter som tar tid att genomföra och de lokala processägarna har svårt att klara allt detta parallellt med sina ordinarie arbetsuppgifter<sup>125</sup>.

Mats tycker att det vore lämpligt att avlasta de lokala processägarna under det att integrationen genomförs. Detta skulle kunna göra genom att befogenheter delegeras till andra medarbetare, då främst rörande de dagliga arbetsuppgifterna. Att enbart sätta in resurser för att integrera är inte en bra lösning enligt Mats. De lokala processägarna känner sin personal och har den förankring som är nödvändig för att klara detta på rätt sätt. De är också denna arbetsstyrka som sedan skall upprätthålla och arbeta tillsammans när sammanslagningen är genomförd.

Det är mycket viktigt att integrationen resulterar i att det förvärvade företaget följer processens uppbyggnad och inte ändrar godtyckligt i den. Ett viktigt moment är att gränserna för nyckeltal blir helt korrekta, speciellt eftersom nyckeltalen sedan skall ligga till grund för utvärdering av enheten. Mats påpekar vikten av detta ett flertal gånger. För att gränserna skall bli helt korrekta är lojalitet till systemet viktigt.

---

<sup>123</sup> Intervju Mats Andersson, Sydkraft Nät, Processägare Anläggning den 2 april 2002

<sup>124</sup> ibid

<sup>125</sup> ibid



Mats inser att Sydkraft från centralt håll varit oklara i hur gränserna skall dras. De har definierat gränserna på övergripande nivå, men bör vara tydliga mycket längre ner och ”skapa tydliga listor”.

Total integration i anläggningsprocessen innebär att<sup>126</sup>:

- Konceptet används
- Gränssnitten är klara och används
- Viljan att lära av varandra är fast etablerad och nyttjas

För att nå total integration bör man tänka på att<sup>127</sup>:

- Lokala processledare skall predika konceptet för sin enhet. och gärna få fram några nyckelpersoner som är budbärare av tankesättet i processen.
- Berätta och förklara noga och tidigt vilka problem som de kommer att möta och att det finns hjälp att få vid dessa tillfällen från Sydkraft centralt.
- Visa vilka områden de bör prioritera, det vill säga i vilken ordning som saker skall göras.
- Avlasta de lokala processledarna under integrationen. Alla de ledande chefer kommer att ha ett pressat schema under integration.

#### 4.4.3 Huvudprocess Drift

I driftsprocessen finns stora fördelar att hämta hem med en lyckad integration. Det är alltså en viktig process att integrera effektivt för att leva upp till förväntningarna i förvärvskalkylen. I samband med att ett nytt driftledningssystem tas i drift (Eldorado, planerat att införas 14/2-03) kommer detta system användas i hela Sydkraft Nät. Detta innebär att 19 system skrotas till förmån för ett, vilket ger den fördelen att hela Sydkraft Nät kan övervaka hela sitt elnät från ett ställe. Man kan begränsa antalet dygnetruntbemannade kontrollplatser till ett fåtal och på ett större antal platser endast ha dagtidsbemanning (dagdriftsställe). Dessa stora övervakningscentraler kan istället köpa in noggranna väderprognoser och vid behov sätta personal i ett högre beredskapsläge om så är nödvändigt. Detta kan ske vid till exempel vid risk för åska eller storm.

I dagsläget har varje litet bolag sitt eget driftledningssystem, varför de tänkta stordriftsfördelarna ännu inte nått den potential som processen så småningom kommer att besitta. Detta beror främst på att de centrala driftledningssystem som Sydkraft har köpt in ännu inte är klart.

Inom drift finns en stark kultur kring hur man skall agera i branschen, som är relativt svår att ändra på<sup>128</sup>. Förändringen för den enskilde individen vid en integration till Sydkraft kan i driftfallet alltså bli ganska omfattande, till skillnad från de andra

---

<sup>126</sup> ibid

<sup>127</sup> Intervju Mats Andersson, Sydkraft Nät, Processägare Anläggning den 2 april 2002.

<sup>128</sup> Lars Johansson, Sydkraft Nät, Processägare Drift 2002-04-18

huvudprocesserna. Här kan det befintliga arbetssättet radikalt förändras, bemanningspolicys har en helt annan potential i stordrift jämfört med att agera enbart lokalt.

Förvärven Nora och Östernärke som kom in i affärsenhet Sydkraft Mälardalen påverkade inte Lars Johansson<sup>129</sup> speciellt mycket. Integrationen hanterades istället av den lokala processledaren. Lars ser bara till att det blir utfört, den lokala processledaren får utföra allt arbete på egen hand. Den lokale processledaren utses lokalt, men är samtidigt den som skall ansvara för integrationen ur processhänseende tillägger Lars.

Lars Johansson anser att det underlättar med en snabb process vid integration och tar Malmö Energi som ett varnande exempel. Här höll integrationen på i 10 år och ingen mådde speciellt bra av att dra ut på sammanslagningen på detta extrema sätt<sup>130</sup>.

Lars tycker att bra integrationer skall kännetecknas av.<sup>131</sup>

- Tempo, takt och tydlighet gällande avsikten med förvärvet.
- Det är viktigt med rätt ledarskap för att kunna dra in processen i den nya enheten.
- Den lokale processledaren har uppgiften att trumma ut Sydkraftkonceptet i organisationen med avseende på gemensamma lösningar, stordrift kontra lokal närvaro, etc.
- En viktig del för den lokala Processledaren är även att föra fram lokala signaler till Processens styrgruppsmöten.

#### 4.4.4 Huvudprocess Marknad

Processägare för marknadsprocessen är Thomas Thorkelsson. Thomas har stor erfarenhet inom marknadssegmentet på Sydkraft. När Sydkraft Nät satte upp sin nya organisationsform fick Thomas ett blankt papper och kunde skapa sin process som han ville. Detta gjordes genom att först slå fast följande<sup>132</sup>:

- Vem är kund och vilken kundkrets finns?
- Vad är marknadsprocessens produkt?
- Tariffvillkor och prissättningspolicy?
- Hur stora intäkter behövs?

---

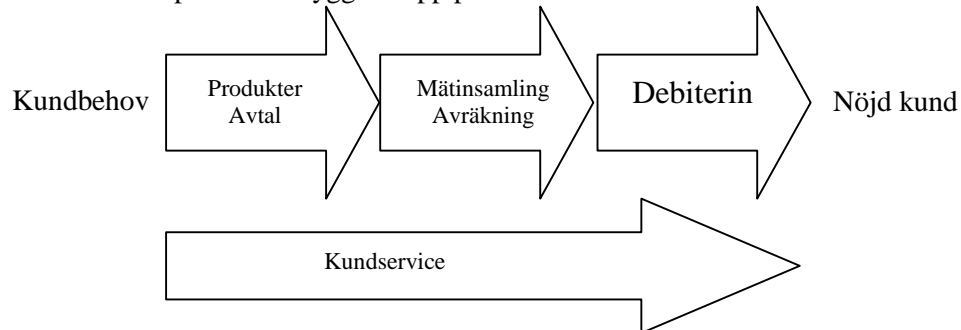
<sup>129</sup> Lars Johansson, Sydkraft Nät , Processägare Drift

<sup>130</sup> Lars Johansson, Sydkraft Nät, Processägare Drift 2002-04-18

<sup>131</sup> ibid

<sup>132</sup> Thomas Thorkelsson, Sydkraft Nät, Processägare Marknad, 2002-03-27

Detta resulterade i att processen byggdes upp på detta sätt<sup>133</sup>:



Alla i branschen har en lösning på hur man går från kundbehov till en nöjd kund men hur man väljer att lösa detta skiljer sig från företag till företag. Sydkraft har valt att lösa detta med sina processer. Processens styrs sedan med att mäta hur de olika enheterna sköter processen, där nyckeltal tas fram och jämförs mellan enheterna för att kontinuerligt hitta en bästa lösning, precis som i de andra processerna. Affärsenhet Östnät (tidigare Norrköping Miljö och energi) hade exempelvis 25% högre kostnader per kund än snittet.

Styrformen i marknadsprocessen är den samma som i övriga huvudprocesser med lokal processledare och styrgruppsmöten. Det är enligt Thomas relativt högt i tak och en prestigelös stämning på styrgruppsmötena.

För att lyckas integrera marknadsprocessen på ett bra sätt anser Thomas att man bör utse ansvariga snabbt. Dessa skall få tydliga ansvarsområden under hela integrationsförloppet. Detta är extra viktigt eftersom det är lätt att tappa kvalitet under integrationen<sup>134</sup>. Tappad kvalitet är mycket svår att ta igen och tar lång tid att återställa.

Skalfördelar inom marknadsprocessen finns framförallt på kundservicesidan. Den befintliga kundorderenheten i marknadsprocessen kan med lätthet utökas så att fler kunder kan tas in i systemet. Ett effektivt system gör att ett fåtal personer kan serva väldigt många kunder. Detta innebär att i vissa förvärv kan det ha varit tio personer som skötte kundservice men med Sydkraft system kan två personer utföra samma arbetsuppgifter.

Thomas<sup>135</sup> är övertygad om att en integration bör gå relativt snabbt. Hastighet är en viktig faktor för hur bra integrationen kommer att gå. Om nya enheter snabbt kommer in i det rätta processtänkande kan också de ta del av och vara med och påverka den utveckling som ständigt sker inom processen. Thomas ser att det är mycket viktigt att

---

<sup>133</sup> Sydkraft intranät, <http://intra.sydkraft.se/wmww/index.asp>, 2002-04-29

<sup>134</sup> Thomas Thorkelsson, Sydkraft Nät, Processägare Marknad, 2002-03-27

<sup>135</sup> Thomas Thorkelsson, Sydkraft Nät, Processägare Marknad

processledningen genererar ett lärande till övriga i processen och för att kunna ta del av detta lärande måste man vara delaktig i systemet.

Integrering är ett kunskapsbyggande, slår Thorkelsson fast. Det är viktigt att få acceptans för sina tankar. Därför måste konceptet, som har utvecklats ur historiska förvärv, först kommuniceras ordentligt, för att det skall ges en möjlighet att "landa".

Thomas tror att det är betydelsefullt att vara ödmjuk, att belysa det som är bra hos förvärvat företag, samt att agera relativt snabbt. För att kunna hålla önskvärd hastighet bör man nå ut med budskapen fort och hitta ett sätt att hålla kvalitet i verksamheten under själva integrationsprocessen. Det krävs stringens och tydlighet avseende tid, mål och ramar för att skapa förutsättningar för att lyckas i detta avseende.

#### **4.4.5 Stödprocess ekonomi**

Ekonomiprocessen är en stödprocess till huvudprocesserna men är även till för affärsenheterna. Carsten Ohlsson är processägare för denna process. I processen jobbar man med att hitta bra gemensamma lösningar som stödjer verksamheten. Viktiga gemensamma lösningar i ekonomiprocessen är till exempel<sup>136</sup>:

- Använda samma kontoplaner
- Attestrutiner
- Samma ekonomiska rapporter
- Beräkning av nyckeltal
- Riskanalyser
- Lönsamhetskalkyler
- Investeringskalkyler
- Redovisningsprinciper, avskrivningstid, etc.
- "Ekonomiska kartan" – orderstrukturen mm

Sydkraft har nyligen infört SAP vilket medfört mycket arbete för ekonomipersonal och controllers. Detta kommer troligtvis att bli den största omställningen för personalen i de kommande förvärven (om de inte redan använder SAP).

Carsten är med i ett tidigt stadium av i förvärvsprocessen. Han bidrar i diskussionerna kring vilka lösningar och besparingar som kan göras vid förvärvet. Under själva integrationen anser Carsten att det är viktigt att först och främst förklara vad Sydkraft Nätets koncept innebär och hur processerna fungerar.

Ekonomiprocessen innebär i allmänhet stora förändringar för det förvärvade företaget. Det blir många nya rutiner som skall sättas i bruk och följaktligen också

---

<sup>136</sup> Hela stycket bygger på en intervju med Carsten Ohlsson, Sydkraft Nät, Processägare ekonomi, den 2002-03-21

flera gamla som skall brytas. Integration kan tyckas enkelt men det är just detta som gör det svårt, att ”man tror det är lätt”.

Carsten anser att det är viktigt att dokumentera vad man vill få utfört med integrationen. Detta underlättar för båda parter då båda får en bild över vad som skall genomföras. Att tidigt utse vem som är ansvarig för integrationen är också ett viktigt steg. Har man sedan en handlingsplan för hur integrationen skall genomföras har man kommit en lång bit på vägen. Kan man dessutom avsätta pengar i en budget till integration så hjälper detta till att få integration på agendan, både för Sydkraft och det förvärvade bolaget (mer om detta i analysen).

I Norrköpingsfallet drog integrationen ut på tiden, vilket gäller alla processer. Detta ledde till oklarheter och det tog lång tid innan ekonomer förstod Sydkraft Nätets ekonomiska karta och att de faktiskt ingick i en process. Carsten anser att det vore bra att de som arbetar med ekonomiprocessen centralt i Malmö åker upp till det förvärvade företaget och presenterar processen för dem. Detta gör det mycket lättare att få igång en bra kommunikation mellan dessa människor. Det ger ett stöd för den integrerade personalen, och det blir lättare för dem att få svar på frågor kring till exempel nya bokslut eller kontoplaner.

#### 4.4.6 Stödprocess personal

Personalprocessen är liksom ekonomiprocessen till för att vara ett stöd för huvudprocesserna och affärsområdena. Inger Norrby är processägare för denna process.

Processen ser affärsenheterna som deras kunder och deras uppgift är att tillgodose de behov kunderna uttrycker och underlätta deras arbete inom dessa områden. De har också ambitionen att tillse att affärsenheterna efterlever de regler och riktlinjer som åläggs dem i lag och avtal, samt genom koncern- och företagsövergripande beslut.<sup>137</sup>

Personalprocessen omfattar följande fyra huvudsakliga områden.<sup>138</sup>

- **Kompetensförsörjning.** Detta innefattar behovsplanering, rekrytering, kompetensutveckling, målstyrning och ledarförsörjning.
- **Belöningar/löner.** I begreppet ingår bonussystem, försäkringar, individuella anställningsförmåner, lönesättning och andra belöningar.
- **Ledning och verksamhetsutveckling**
- **Specialist och arbetsgivarföreträdare**

Stödprocessens roll är att utifrån omvärldsbevakning och affärsutveckling driva frågor om organisation och arbetssätt och att bevaka kommunikation och förankring i

---

<sup>137</sup> Sydkraft intranät, <http://intra.sydkraft.se/wmww/index.asp>, 2002-04-30

<sup>138</sup> ibid

förändringsprocesser. I detta ingår också att bidra till att öka chefernas förmåga att driva förändringar samt att delegera.<sup>139</sup>

I stödprocessen arbetar specialister inom sitt verksamhetsområde som ska bistå organisationen i förhandlingar och tillämpning av lag och avtal. Ytterligare exempel på detta är att stödja organisationen i att etablera fungerande samverkansformer med arbetstagarorganisationerna samt att fastställa en åtgärdslista att arbeta efter, i samband med att nyförvärv ska inlemmas i koncernens avtal och anställningsvillkor.<sup>140</sup>

För att kunna fylla denna roll krävs nära samverkan med affärsenheterna. Metoder och tillvägagångssätt i arbetet utformas gemensamt i en styrgrupp för personalprocessen, som utsetts av alla enheter inom Sydkraft Nät. I detta arbete samordnas personalprocessen med övriga processer.

En gång om året gör personalprocessen en utvärdering av i princip alla anställda, åtminstone alla cheferna. Detta görs för att få fram vad de anställda har för personlig målsättning med sitt arbete, samt givetvis hur de har lyckats med jobbet. Ett av målen för personalprocessen är att 50% av alla viktiga befattningar skall ha en lämplig ersättare, i stället för litet drygt 20% som det är nu. Ett annat mål är att ha 25% kvinnliga chefer eller chefsämnen mot nuvarande 12%. Dessutom håller man utvecklingssamtal med målsättningen att 75% av de anställda skall vara mogna för mer kvalificerade jobb.<sup>141</sup>

Vid förhandlingarna i ett förvärv går personalfunktionens uppgift först ut på att bedöma den personella potentialen i förvärvet. Frågor som måste få svar är vad man skall göra med befintlig VD i det förvärvade bolaget, samt andra viktiga chefsposter eller nyckelbefattningar. Behövs det kanske en ny "Sydkraftduo" i form av controller och VD som har det rätta tänket, eller har befintlig VD rätt förutsättningar för att göra ett bra jobb på Sydkrafts sätt?

Efter detta gäller det att hantera övrig personal. Hur sysselsättning skall lösas är en viktig fråga. Sydkraft tar i detta fall över alla avtal och åtaganden från det sålda bolaget. Här förekommer också troligen åtaganden i och med förvärvet att bibehålla befintlig personal i sysselsättning en viss tid framåt. Detta brukar resultera i att Sydkraft erbjuder anställning till personalen i det förvärvade företaget. Enligt EU har man rätt att behålla sina kollektivavtal i 12 månader efter ett sådant byte av arbetsgivare, om inte avtalet går ut under tiden.

Vid köp av kommunala bolag brukar Sydkraft normalt kunna erbjuda bättre lön men sämre villkor vid semester och uppsägning. Sydkraft har utarbetat rekommenderade lösningar i en form av grundmodell för hur man bör agera i en facklig förhandling

---

<sup>139</sup> Sydkraft intranät, <http://intra.sydkraft.se/wmww/index.asp>, 2002-04-30

<sup>140</sup> ibid

<sup>141</sup> Inger Norrby, Sydkraft Nät, Processägare personal, 2002-04-18

med nyförvärvade företag. I förhandlingsrunda ett blir alltså alla Sydkraftanställda. I förhandlingsrunda två skrivs avtalen och arbetsspecifikationerna om. Detta resulterar i en mängd fackliga förhandlingar för Inger och hennes medhjälpare.

Det svåraste vid en integration är att inte ge efter för mycket. Man vill undvika prejudikat som leder till en trissande spiral, eftersom det begränsar handlingsfriheten, och givetvis gör förvärven stegvis dyrare.<sup>142</sup>

I frågan om att behandla alla anställda lika, oavsett vilket företag inom koncernen de hamnar på, säger Inger att det nog ofta väcks ont blod i onödan. Exempelvis har Elektro Sandberg andra marknadsförutsättningar än t ex ett nätbolag. Detta kan leda till olikheter i anställningsförhållanden som upplevs orättvisa av berörd personal. Känslan kan förstärkas om inte olikheterna förklaras och motiveras.<sup>143</sup>

Inger och hennes kollegor är viktiga i integrationsprocessen. Deras agerande slår an tonen för resten av arbetet. Om de lyckas vinna de anställdas förtroende är mycket vunnet. Tvärtom är också sant. Inger anser sig behärska de uppgifter som behövs vid ett förvärv nu, oavsett storlek, vilket givetvis är en enorm tillgång vid framtida förvärv.<sup>144</sup>

Inger tror att tydlighet är en viktig nyckel till en lyckad integration. Det är lika viktigt att vara tydlig när det gäller goda som mindre goda nyheter för den integrerade personalen. Dessutom är det viktigt att visa att det är lika för alla, att alla behandlas rättvist av Sydkraft. Man vill inte ha några solitärer med undantagstillstånd inom koncernen. Dessutom måste man visa vem man är och helt enkelt bjuda litet på sig själv. Inger tror att de integrerade aldrig får sämre villkor, och ofta bättre än vad de hade tidigare. Vad de däremot ibland kan vara missnöjda med är att styras från Malmö.

Inger anser att ett verktyg för integrationen måste både behandla allt från mjuka faktorer gällande hur man hanterar personal, till hårdare och mer konkreta saker som till exempel e-post, ekonomiska rapporter och varumärke.

#### **4.4.7 Sammanfattning**

Alla på Sydkraft som ansvarar för processer centralt har samstämmighet i ett antal frågor kring integration av förvärv.

Samtliga som vi intervjuat har framhållit att hög hastighet är viktigt vid integration. Ingen mår bra att dra ut för mycket på tiden och förvärvskalkylen blir svår att hålla om man väntar för länge med att plocka hem de skalfördelar som man avser realisera. Den enda faktorn som motverkar detta är fackliga förhandlingar. De finns avtal som

---

<sup>142</sup> Inger Norrby, Sydkraft Nät, Processägare personal, 2002-04-18

<sup>143</sup> ibid

<sup>144</sup> ibid

gör att man inte kan forcera denna del hur mycket som helst. Vad hög hastighet innebär är beroende från fall till fall, men alla vill gå snabbare fram i alla led än vad som gjorts vid tidigare integrationer.

Lika enade är de om vikten av tydlighet. Att vara tydlig i sina åsikter och att tidigt lägga alla korten på bordet underlättar i förlängningen integrationen. Detta gör att den förvärvade personalen vet vad som komma skall, och minskar därmed risken för spekulationer och onödig turbulens.

I linje med tydlighet kommer ledarskapsfrågor. Att tidigt upprätta ett stabilt ledarskap är en förutsättning för att klara ovanstående. Detta är något som också verkar vara en gemensam åsikt hos Sydkraft centralt.

För att klara ledarskapet på ett bra sätt, inte bara toppledarskapet utan att det finns en tydlig ledare för integrationen i alla led kräver att det finns ersättare att sätta in på ordinarie tjänster. Detta är också en åsikt som är spridd bland annat genom Sydkrafts "VAMS" och i personalprocessen.

De gemensam nämnare för alla intervjuer som vi genomfört är att alla i Sydkraft Nät centralt vill ha en agenda för integration, för att få upp integration några nivåer på dagordningen. Alla vi talat med har genomtänkta åsikter om hur integration skall gå till, men ändå verkar dessa kloka tankar inte tillvaratas fullt ut när väl en integration skall genomföras. Allt det som är nödvändigt genomförs förr eller senare, men den sista delen som gör att förvärvskalkylen kan hållas missas av någon anledning många gånger.

#### **4.5 Nyligen gjorda integrationer**

Vi har valt att granska genomförda integrationer i Norrköping och i Örebro. Detta är de senast genomförda integrationerna som Sydkraft Nät har utfört.

I Örebro var det två mindre bolag som integrerades till Sydkraft Nät. I Norrköping var det ett stort kommunägt bolag som bildade en ny enhet i Sydkraft Nät som integrerades. I fallet Norrköping så har även ett stort elnätsområde senare integrerats. Denna integration innefattade dock ingen personal.

Vi har valt att granska dess två fall främst av två anledningar. Dels skiljer de sig åt i storlek vilket kommer att ge oss en bred bild av olika typer av integration. I och med att de är de senaste integrerade enheterna erhåller vi dessutom aktuellast information.

#### **4.6 Norrköping**

Norrköping Energi AB bildades 1994, då Norrköping Kraft AB och Norrköping Energi AB slogs ihop. 1997 blev detta bolag, tillsammans med kommunal renhållning, VA-verksamheten och stadsentreprenaden ombildat till Norrköping Miljö & Energi AB (NME). Genom dessa omstruktureringar fick organisationen en



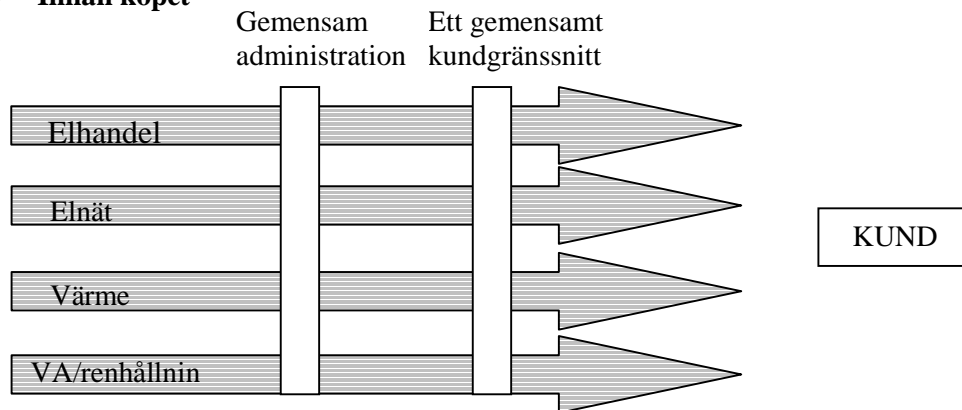
viss vana av integrationen och sammangåenden. Tanken var att kunna kretsloppsanpassa energi, avfall. NME hade arbetat mycket med att få till ett enligt dem själva bra ”multi utility”<sup>145</sup> Kunden mötte på detta sätt endast ett företag för samtliga behov inom dessa områden, vilket gav synergier internt, samtidigt som kunden fick ett professionellt bemötande. I slutet av år 1999 köpte Sydkraft 49% av detta bolag, med option på att köpa resterande 51%. Denna option utnyttjades i början av år 2000<sup>146</sup>.

#### 4.6.1 Affärsenhetschef, Lasse Svensson

Lasse har en bakgrund från Sydkraft men har varit anställd i olika chefpositioner i NME under ca 10 år innan uppköpet<sup>147</sup>. Dessförinnan (84-92) var han anställd på Sydkraft.

Bakgrunden till uppköpet är att kommunen som tidigare ägde NME behövde pengar till andra områden som skola, vård och omsorg. Den optionsmöjlighet som Sydkraft hade utnyttjades efter ungefär ett år vilket medförde att Sydkraft tog kontrollen över företaget i januari

- **Innan köpet**



Denna organisation gav enligt Lasse synergieffekter som var mycket starka. Kunden hade en gemensam kundtjänst och kunderna fick på så sätt ett enhetligt kundgränssnitt. NME var stolta över hur deras organisation var uppbyggd. Den fungerade enligt dem själva väl. Enligt Lasse hade kunden lättare att få en enhetlig bild av företaget då samma kund hade ett företag att vända sig till för att kunna köpa många olika produkter.

---

<sup>145</sup> Multi utliity: skapar ett gemensamt kundgräns för alla företagens produkter och tjänster.

<sup>146</sup> Hela stycket bygger på OH-material, tillhandahållet av Göran Tunesson, 24/4 2002.

<sup>147</sup> Hela stycket fram till nästa rubrik bygger på intervju med Lasse Svensson 26/3 2002.

Dagen efter att affären var klar hade Sydkraft ett stort personalmöte i Norrköping där de meddelade hur allt skulle bli. Mötet togs emot med varm hand av personalen som hade varit orolig för att någon annan konkurrent skulle köpa dem och att de skulle mista jobben.

- **Tiden efter köpet**

Leif Bergström, VD Sydkraft Syd, fick en uppgift att på fyra månader stycka ner den befintliga organisationen i bitar som skulle passa Sydkraft befintliga organisation. Sydkraft var i allmänhet mycket tydliga med vad som skulle hända, och agerade också snabbt. Detta gav ett intryck av handlingskraft.

Nackdelen med detta agerande var att Sydkraft inte hade tid att lyssna på NME. De upplevde det som att allt var förutbestämt och att de saker som var bra av det de själva hade att erbjuda inte vann något gehör. En av anledningarna till detta var enligt Lasse att uppdelningen skulle vara genomförd på så kort tid som fyra månader, vilket gjorde att Sydkraft ibland blev dåliga lyssnare. Lasse anser att NME hade en fungerande ”multi utility” innan styckningen. Den snäva tidsramen ledde till att Sydkraft inte tog tillvara på de goda saker som NME (numera affärsenhet Östnät, SKÖN) hade att erbjuda. Som exempel nämner Lasse att de miste vissa kompetenser medan de fick dubbel kompetens på andra områden. Den organisation som nu finns kallas ibland litet föraktfullt för ”stuprörsorganisation” eftersom vissa i Norrköping anser att det numera är vattentäta skott mellan de olika affärsområdena.

NME:s nät del passade ganska bra till Sydkraft Nät, medan VA-delen var ny för Sydkraft. Den hamnade i Sydkraft Nät eftersom den till sin uppbyggnad av infrastrukturen liknar nätverksamheten.

Samtidigt som denna integration påbörjades sjösatte Sydkraft Nät sin nya matrisorganisation. Detta medförde att timingen var extremt dåligt vald. Sydkraft Nät var inte helt säkra på hur organisationen skulle fungera och kunde därför inte heller visa detta för NME. En fördel var enligt Lars att de själva kunde påverka hur strukturen skulle se ut innan den hade tagit sin slutgiltiga form.

- **Nya förvärv för SKÖN**

Under ett mycket händelserikt år för Östnät integrerades de i Sydkraft Nät samtidigt som de själva bytte organisation, och samtidigt som de även genomfört en integration av två relativt stora bolag till sin egen enhet. I samband med en affär mellan E.ON Energie AG och Vattenfall tillföll två bolag Sydkraft Östnät, Forskraft och Vikbolandet. Dessa bolag var tillsammans ca tre fyra gånger så stora som gamla NME, till ytan räknat. I denna affär köptes endast inkråmet i bolagen. Integrationsprocessen vid dessa förvärv hade därmed inte samma karaktär som när hela NME förvärvades.

- **Erfarenheter**

Lasse menar att det är viktigt att inte gå för snabbt fram. När olika kulturer möts måste man få tid att anpassa sig. Genom att skynda långsamt ges tid för att lära sig bra saker av varandra. Det är dock oerhört viktigt att hela tiden vara tydlig i sitt budskap, och att klart visa vad man vill, och varför. Nackdelen kan vara att handlingskraft går förlorad, i vissa fall också kompetens. Den som tror att man har den bästa lösningen och inte ger sig tid att förbehållslöst utvärdera förvärvade företag är illa ute. Man måste lära sig av det nya bolaget och ta till sig godbitarna från dem.

#### **4.6.2 Lokal processledare för Marknadsprocessen, Olof Eriksson**

Norrköping har tidigare gått igenom en hel del organisationsförändringar, även innan Sydkraft tog över som ägare. Olof anser att den organisation som fanns innan Sydkraft förvärvade bolaget inte fungerade<sup>148</sup>. Då fanns det en utpräglad toppstyrning. Nu når ansvaret ut i organisationen, vilket gör det lättare att förankra, och dessutom fatta mer välgrundade beslut. Dock hade man tidigare ett nätbolag som hade alla nät inom sig, och det var där man hittade sina synergier. Olof anser att Sydkraft överlag har haft en filosofi som mer har gått ut på sund integration än att till varje pris få sin vilja igenom och köra över de lokala medarbetarna. Han anser dessutom att detta är väldigt viktigt, så att man förankrar tankesättet hos de man tar över.

Sydkraft måste sälja in sig, gärna med hjälp av någon högt uppsatt person, som förklarar avsikten med förvärvet och visar Sydkrafts goda avsikter. Budskapet bör gå ut på att man vill bli starkare tillsammans med de man förvärvar, så att det klart framträder att det förvärvade företaget blir en viktig kugge i Sydkraftmaskineriet. Claes Jacobsson var den som berättade vad som gällde för personerna i Norrköping, så att de fick känna sig betydelsefulla och förstod processen. Sedan kom Leif Bergström upp och delade upp bolaget i olika enheter, där Olof menar att Norrköping fick relativt bra gehör för sina idéer. Norrköping delades upp i femton olika ansvarsområden, vilket nog inte är så normalt, men som delvis förklaras av att detta var första gången Sydkraft blev VA-ägare. Olof tror att det accepterades överlag att organisera på det nya sättet.

Olof menar att processtanken inom nätorganisationen har goda förutsättningar att bli framgångsrik. Den bör dock utvecklas från nuläget, vilket skall ses som en kontinuerlig process. När Olof blev utsedd till processledare upplevde han att han blev mottagen med öppna famnen. För honom var det ett utomordentligt stöd med Sydkrafts resurser i ryggen. Andra kan möjligen ha andra synpunkter på hur det sköttes och sköts, men marknadsprocessen har givit och ger sitt fulla stöd. Det är främst tillgången till expertis och erfarenhet som han uppskattar med Sydkrafts övertagande.

I och med att Olof var ny på posten (kom från kundtjänst på fjärrvärmesidan) kan han inte riktigt redogöra för förändringen från hur hans enhet sköttes tidigare. Han anser

---

<sup>148</sup> Hela stycket fram till nästa rubrik bygger på intervju med Olof Eriksson, 24 april 2002

dock att de uppe i Norrköping absolut ser sig själva som Sydkraftare nu. Den förändringen gick smidigt och snabbt, alla har nog "köpt det" nu. Informationen man fick var bra, även om den hade kunnat vara ännu bättre. Medvetandet om de nya tingens ordning byggs över tid, varför Olof anser att ju förr integrationen påbörjas desto bättre. Det har inneburit fördelar ur rekryteringssynpunkt att heta Sydkraft i stället för Norrköping Miljö & Energi, eftersom många hellre vill jobba för ett stort och välkänt företag.

Det ingår i Sydkrafts affärsidé att vara lokalt förankrade, men vad innebär egentligen det? Olof menar att processerna bör erbjuda sitt stöd, men dock undvika att tvinga fram ett annat arbetssätt än det som är lokalt förankrat, för att få bästa jämvikt mellan stordrift och tanken om det lokala.

Olof menar att det som framför allt blev bra i och med integrationen var att man fick nya kollegor att utbyta erfarenheter med, samt att man nu får in SAP. Ett sådant system hade det inte funnits ekonomiska förutsättningar att köpa in till Norrköping utan en stark ägare. Bland det som kunde ha gjorts bättre nämner Olof också SAP, eftersom det skulle ha varit igång förra hösten. Den tidsramen verkar dock vara baserad på planer gjorda mot bättre vetande. Det är dock tveksamt om detta har med själva integrationen att göra, även om det påverkar de integrerades bild av Sydkraft att det blir strul med införandet av ett nytt system, precis när de införlivas i verksamheten. Man måste enligt Olof hitta ett smidigt sätt att få in nya enheter i SAP, så att man förbereder systemet för att docka till nya enheter.

Budgetarbetet har inte heller känts bra. De i Norrköping tvingas bygga sina prognoser på antaganden, eftersom det inte finns någon vettig ekonomisk uppföljning att basera estimaten på. Dessutom lyfter Olof fram att Norrköping kom in medan Sydkraft förändrades internt, då processorganisationen infördes. Dock finns det delvis möjlighet att påverka en förändring om man som Norrköping integreras medan den genomförs.

Olof tror att det inför framtida integrationer är viktigt att ägna sig åt någon form av lobbying, så att de som förvärvas skall vilja bli Sydkraftare. Höjd lön är alltid en trevlig morot, och en sådan morot delades ut i Norrköpingsfallet.

#### **4.6.3 VA-strategi, Göran Tunesson**

I det gamla Norrköping energi var Göran värmeverkschef, däremellan kraftverkschef, men blev teknikchef när Norrköping Energi omorganiserade sig 1997 och blev Norrköping Miljö & Energi AB<sup>149</sup>. I och med denna omorganisation rationaliserades 200 personer bort, så att Norrköpingsenheten totalt hade 730 personer anställda. Under senare delen av NME:s existens bytte Göran tjänst ytterligare en gång, och blev nu chef för Vatten och avfallshanteringen. Nu jobbar Göran med strategiska frågor rörande VA-verksamheten i Norrköping i nuläget, och för Sydkraft

---

<sup>149</sup> Hela stycket fram till nästa rubrik bygger på intervju med Göran Tunesson, 24 april 2002

i framtiden. Han drar fram lärdomar och strategier för hur en privat ägare av VA-verksamhet bör tänka och agera, vilket Sydkraftkoncernen i stort sannolikt kommer att ha stor användning för i framtiden.

Enligt Göran hade man i Norrköping ingenting alls att säga till om vid uppstyckningen av Norrköping. Sydkraft tog i denna process inte alls tillvara på erfarenheten som fanns i bolaget, då strukturen lades fast centralt. Det hade kanske varit rimligt att diskutera om inte Norrköping kunde ha kvar ett lokalt ortskoncept, eftersom de var en fungerade "Multi Utility". Stordriftstanken gavs enligt Göran alldeles för mycket företräde framför den lokala förankring som Sydkraft säger sig värna. Han menar att man tidigare skapade synergier internt och mötte kunderna som ett bolag, där vinsten lades på i slutändan, men att nuvarande organisation ger ett samspel mellan olika enheter som alla behöver en egen vinst, i ett "vinst på vinst" – tänkande.

Sydkraft var dock verkligen välkomna som ägare i Norrköping. Det fanns, och finns fortfarande, inte några motsättningar mot Sydkraft som ägare. Den nya organisationen har dock byggt murar i den tidigare välfungerande "multi utility" – verksamheten. Det blev enligt Göran sämre organisatoriskt än vad man hade kunnat vänta sig, då Sydkraft med sitt organisationskoncept har raserat en del värde. Han vill samtidigt betona att Sydkraft är en bra ägare, och att många nog tycker att förändringen har varit bra. Cheferna har överlag haft en acceptans och förståelse för varför man gjorde som man gjorde.

Angående VA:s placering i den nya organisationen anser Göran att det finns argument som håller för att man har valt denna lösning. Man kan möta argumenten som elnät tidigare mött vid privatiseringen av detta. Dessutom finns det möjligheter till framtida synergier mellan näten, tror Göran, som säger att VA-lagen just nu är kundernas värsta fiende, eftersom ägaren av näten i nuläget knappt ens kan vara säker på att få kostandstäckning vid investeringar. Det får nämligen inte förekomma några vinster för ägaren av VA-anläggningar, varför effektiviseringar som hade kunnat komma både kunder och ägare tillgodo inte blir genomförda.

Angående integrationen av Forskraft och Vikbolandet menar Göran att det nog är integrerat nu. Det som var krångligt i detta fall var att det samtidigt fanns ett rekryteringsbehov, eftersom Sydkraft enbart köpte själva nätet och Vattenfall alltså behöll personalen på området. Utförandet köps dock av ElektroSanberg och Vesab (Vattenfalls motsvarighet till ElektroSanberg).

Göran anser att Sydkraft var för snabba på beslutet gällande styckning. Han vet inte heller riktigt hur Sydkraft vill att matrisorganisationen skall fungera, för "här är VD ansvarig, inte processledarna", som han säger. På frågan om total integration frågar Göran vad det är för något, för om total integration innebär att man skall vara inne i processerna, jobba efter dem och förstå dem, tror Göran inte att någon affärsenhet inom Sydkraft Nät är integrerad.

Inför framtida integrationer menar Göran att det är viktigt att sätta sig in ordentligt i för- och nackdelarna med det som finns i förvärvat företag samt hur det är organiserat. Då måste dock Sydkraft vara öppna för alternativ. Är man inte beredd att ge avkall på stordriftstanken i processerna kan Sydkraft lika gärna göra på samma sätt som i Norrköping. Han menar också att det inte hade varit nödvändigt att vara låst till den existerande personalstyrkan, dvs. företaget hade inte behövt gå fullt så varligt fram. Här fanns synergier att hämta, men då hade kanske å andra sidan Sydkrafts rykte som en god förvärvare hotats.

Göran avslutar med att säga att han trots allt inte skulle vilja vrida klockan tillbaka om han erbjöds möjligheten. Dock anser han att Sydkraft har mycket att lära från Norrköpingförvärvet, som bör tas med till nästa förvärv så att inte samma misstag görs en gång till.

#### **4.6.4 Driftsingenjör Jonas Hansson**

Jonas har jobbat på NME sedan 1996. Hans nuvarande arbetsuppgifter är i driftprocessen som driftsingenjör. Arbetsuppgifterna är i stort sett desamma nu som de var i NME.

Innan Sydkraft köpte NME så hade det varit rykten om att Vattenfall skulle köpa dem<sup>150</sup>. Dessa rykten grundades på att Vattenfall ägde andra el nät i närheten av Norrköping. När det väl offentliggjordes att det var Sydkraft som förvärvade upplevdes köpet positivt bland de anställda. Den allmänna känslan var samtidigt att nu kommer jätten Sydkraft som vet hur allt skall gå till och är jätteduktiga på att driva el-relaterad verksamhet.

Samtidigt som Sydkraft förvärvade NME kom även Forskraft och Vikbolandet in i den enhet som numera heter affärsenhet Östnät. Detta skedde samtidigt som Sydkraft Nät ändrade organisation. Sammantaget innebar detta tre stora ändringar, att bli förvärvad, att förvärva och att justera organisation efter en matrisorganisation som inte var färdig, som personalen fick genomgå samtidigt.

Jonas tyckte att integrationen har gått bra. Han känner sig nu som en Sydkraftare. Det som kunde ha varit bättre är hastigheten. Snabbare är bättre. Det är också viktigt att få med detaljerna, eftersom det kan vara detaljerna som avgör att medarbetarna slutligen känner och tänker Sydkraft. Jonas nämner t.ex. logotyper på brevpapper, att helt byta varumärke på en gång och inte litet då och då, samt att få en e-post som slutar med ”@Sydkraft.se”.

Köpen av Forskraft och Vikbolandet (samtantaget 45000 kunder) var en stor affär för Sydkraft Östnät. NME-nätet hade totalt 65 000 kunder innan förvärvet. Den totala ytan på förvärvade nät var dock 4-5 gånger större än NME-nätet. Detta, samt att ingen

---

<sup>150</sup> Hela stycket fram till nästa rubrik bygger på telefonintervju med Jonas Hansson, 23 april 2002.

personal ingick i köpet, ledde till att personalen fick mycket att göra. Deras ansvar blev också mycket större. Sedan dessa köp lider de av att vara underbemannade på många poster. De hinner inte med allt administrativt arbete och andra omkringuppgifter, utan måste hela tiden jobba hårt för att hinna med sina ordinarie arbetsuppgifter. Ett exempel på detta är att de har varit svårt att få ihop semestern till sommaren.

Jonas upplever att Sydkraft har lyssnat på de förbättringsförslag som de i Norrköping har framfört. Från början kändes det som att Sydkraft skulle vara betydligt mer professionella på alla punkter, att de var större, starkare och bättre på allt. Så var dock inte fallet. Det finns alltid saker som kan göras bättre, även inom Sydkraft. Det är accepterat att komma med förbättringsförslag, och Sydkraft tar normalt till sig dessa på ett bra sätt.

#### **4.6.5 Ekonom, Marie Oxheden**

Marie har jobbat i Sydkraft sedan juni 2000 som Controller<sup>151</sup>. Från början var hon på dåvarande Affärsområdet Vatten & Avfall i Norrköping Miljö & Energi (NME). I maj 2001 flyttades hon över till det nya bolaget Sydkraft Östnät AB (bestående av vatten/avlopp samt el- & va-nät). Från månadsskiftet november-december jobbade hon med SAP-införandet i ÖstNät, dock fortfarande halvtid som ekonom. Hon har många gånger haft det mycket hektiskt i sitt jobb på Sydkraft. Från 1 april, 2002, har hon gått över till att vara anställd av Sydkraft Service Partner (SSP), och jobbar som internkonsult med sina gamla sysslor (de som avser SAP). Detta upplägg gör att det är lättare för henne att ha en normal arbetsbelastning, eftersom hon nu inte ska jobba med ekonomirapporteringen (som är oerhört tidskrävande)

Då Sydkraft köpte återstående 51% av NME, tillsattes Leif Bergström som tf. VD (från Sydkraft Värme syd AB) och Leif Ericsson som tf. Controller på NME. Deras uppdrag var då att anpassa bolaget i Sydkraftvänliga delar och då hade man endast två befintliga stabscontrollers som bollplank, vilket enligt Marie var synd. Detta resulterade nämligen i att när uppdelningen väl bestämdes kändes det inte som att hon och hennes kollegor fick några klara direktiv för hur de rent praktiskt skulle dela upp enheterna och tiden för att göra detta var mycket knapp. Enhetscontrollers hade sedan ett jättejobb med att dela upp sina enheter, bl. a skulle den enhet Marie då jobbade för delas upp i tre olika delar som nu skulle in på tre olika bolag i den nya organisationen. Ekonomerna och sekreterare tillhörde dessutom de som var mest ovissa om sin framtida organisationstillhörighet, eftersom de flesta andra personer tillhörde större grupper som flyttades till olika nya Sydkraftbolag.

Det fanns många redovisningstekniska frågor i uppdelningen. Hur skulle Marie till exempel göra när de skulle backa redovisningen, eftersom uppdelningen skulle gälla retroaktivt från 1/1 men inte blev beslutad förrän i april? Det skulle ha funnits utrymme för mer stöd/bollplank till henne och de andra ekonomerna. Ibland kändes det nästan som att de tvingades gå på "best guess" i fördelningen av de ekonomiska

---

<sup>151</sup> Hela stycket fram till nästa rubrik bygger på intervju med Marie Oxheden, 24 april 2002

posterna, eftersom det inte fanns något stöd. Hennes förslag skulle man kunna kalla "activity based", dvs. att varje aktivitet fick bära sin egen vinst och kostnad, och sedan blev det bara en fråga om var denna aktivitet skulle hamna i den nya organisationen. Efter uppdelningen på enheten gjordes dock en annan uppdelning på sista raden då det rådde viss oenighet mellan de två mottagarna av avfallsverksamheten. Hur denna slutliga uppdelning blev kom inte feedback på.

Marie hade dessutom velat ha avstämningar och uppföljningar i arbetet, men det fanns det inte tid till. Hon konstaterar att i många tekniska företag, har ekonomer alltid väldigt mycket att göra, eftersom det finns få som har förståelse för deras situation och vad olika beslut får för konsekvenser för dem. Integrationen för henne kan förenklat uttryckt sägas ha bestått av fyra månaders ovisshet och väldigt lite information, följt av några få veckors extremt hektiskt arbete med uppdelningen, efter att klara besked hade kommit om att de skulle delas upp, men inte exakt hur.

Hennes rekommendation är att det måste komma snabbare beslut, alternativt ges mer tid för införande. Det saknades respekt för den tid det tar att genomföra en bolagsbildning eller annan typ av förändringen avseende ekonomihanteringen.

Vad som ovan har beskrivits gäller, som nämnts i inledningen, integrationen när Norrköping Miljö & Energi köptes upp till 100% av Sydkraft. Utöver detta har det skett en integration av det elnätområde som Sydkraft köpte av Vattenfall, som skulle införlivas i samma organisation som det nybildade affärsenhet ÖstNät AB. När det gäller den integrationen, av Forskraft och Vikbolandet, anser Marie att det var väldigt dålig information. Även här var det lång väntan innan någonting hände, eftersom affären gjordes upp på mycket hög nivå, och när beslutet sedan kom var det väldigt svårt att få uppgifter till en fullständig Balansräkning och Resultaträkning. Dessutom skulle man göra en halvårsrapport, årsbudget samt prognoser, utan att inneha tillräcklig historik. För att kunna lösa detta på ett bra sätt behövdes information från Vattenfall, och även om samarbetet var gott mellan bolagen var de naturligtvis inte de högst prioriterade uppgifterna hos Vattenfall.

Vad hade då kunnat göras för att underlätta situationen för ekonomerna i det skede de befann sig? Marie anser att man borde ha "gett ekonomerna en tidigare vink" om vad som komma skulle. Om ekonomerna hade blivit insläppta i planeringen hade deras arbete kunnat förenklats, eftersom man då genom att påverka datumet för konverteringen hade sluppit att göra halvårsbokslut (alternativt fått dispens från Sydkraft Ekonomi & Finans med rapportering), och samtidigt kunnat förbereda sig och planera inför kommande arbete.

Sydkraft var "inne" i Norrköping Miljö & Energi långt innan själva Sydkraftsanpassningen påbörjades, man kunde därför ha förberett/förutsett denna process tidigare, och utnyttjat den insyn som Sydkrafts ägarandel på 49% gav. Då kunde man i högre grad tagit sig tid att se vad Norrköping Miljö & Energi hade som var bra och dåligt innan förändringsarbetet påbörjades.



Det hade behövts stöd ifrån Malmö av någon duktig ekonom som kände till vilka personer inom koncernen som kan vad och som därmed hade kunnat guida de olika frågorna rätt, t ex vem som ansvarar för bankkonton, internbank etc. Likaså var all information stod att finna, t ex Ekonomihandboken som vissa NME-ekonomer fick ta del av väldigt sent.

Ett starkt önskemål hade varit att man sammanställt en intern kontaktlista med personer som kunde svara på olika frågor. Ekonomiprocessen borde kanske till och med kunna tillhandahålla ambassadörer/faddrar från Sydkraft centralt som stöder ekonomerna i arbetet med integrationen, och som tidigare har varit med om motsvarande och vet vad som behöver göras. Marie kan själv tänka sig att stå på en sådan lista över kontaktpersoner att ringa till, för den sorts problem som hon har tvingats lösa i integrationerna hon har varit med om. Hon uppskattar att 50% av problemen de hade skulle ha löst sig bara genom att de kände att de hade den tryggheten i ryggen och slapp ringa runt till så många olika.

Från Sydkrafts sida måste man förstå att ett litet bolag har andra uppgiftsbeskrivningar för sina ekonomer än vad som är fallet i en större firma. Nu ställs det oerhört mycket större krav på rapportering, och den förekommer också mer frekvent. Marie uppskattar att ekonomerna i ÖstNät ägnar vardera tio dagar i månaden åt rapportering av olika slag. Balans- och Resultaträkningen innefattar nu 20-25 blanketter, vilket är långt mer än den rapportering man hade tidigare.

#### **4.6.6 Sammanfattning**

Bland de positiva synpunkterna som framkommit finns bland annat att Sydkraft var tydliga och snabba, men att de trots detta inte körde över medarbetarna. Tvärtom lyssnade man, och de förvärvade fick gehör för sina åsikter. Sydkraft var välkomna som ägare, och gav de anställda överlag högre lön. Vissa tycker att de fick bra information om vad som skulle ske, medan andra är mest nöjda med de resurser de fick tillgång till genom att nu tillhöra en mycket större koncern.

Det som kunde ha gjorts bättre var bland annat timingen, som enligt många var dålig. Dålig timing nämns dock av olika anledningar, vissa syftar på att Sydkraft Nät samtidigt omorganiserade sig internt, medan ekonomen tänker på att datumet för konverteringen var illa valt ur hennes perspektiv. Kopplat till detta är kommentarer om att Sydkraft Nät förklarade integrationsprocessen för sent. Vissa tyckte, som ovan nämnts att Sydkraft var goda lyssnare, medan andra inte är lika imponerade. De som tycker att man inte lyssnade syftar främst på den fungerande ”multi utility” som fanns där uppe, och att man inte gavs möjlighet att förklara fördelarna med att fortsätta vara organiserade på det sättet. De som är av den åsikten anser att Sydkraft Nät har byggt murar i en organisation som tidigare fungerade bra. Dessutom vet de flesta fortfarande inte hur Sydkrafts matrisorganisation är tänkt att fungera, främst avseende huvudprocesserna.

Det Sydkraft enligt intervjuutfallet bör tänka på till nästa gång är att inte gå för snabbt fram, alternativt ge tydlig och detaljerad information om sina avsikter snabbare. Tydligheten som efterfrågas gäller även detaljer, man vill att Sydkraft skall gå hela vägen i att förklara vad som skall göras. Dessutom bör Sydkraft ännu tydligare sälja in sitt koncept, genom starkare lobbying. Ett bra sätt att göra detta på är genom att erbjuda erfarna Sydkraftfaddrar till de som så önskar av de nytillkomna medarbetarna.

## 4.7 Örebro

Örebro är centralort i den affärsenhet som Sydkraft har döpt till Affärsenhet Mälardalen. Inom denna enhet har man en lång tradition av förvärv och integrationer, eftersom det i olika etapper har förvärvats och integrerats företag som tillsammans nu utgör affärsenhet Mälardalen. Örebro Energi var från början ett kommunalt bolag som förvärvades av Sydkraft 1997. Därefter har detta företag använts som bas för Sydkrafts expansion i området. De senast förvärvade företagen är Östernärkes Kraft AB (ÖKAB) och Nora Bergslags Energi AB (NBEAB), som båda tillföll Sydkraft vid årsskiftet 2000 – 2001. ÖKAB hade vid förvärvet 8000 kunder och NBEAB hade 6000<sup>152</sup>.

### 4.7.1 Affärsenhetschef, Jörgen Granqvist

Chef för elnätsenheten i Mälardalen är sedan fem år tillbaka Jörgen Granqvist. Han har jobbat i Örebro i 14 år, och har därmed varit med under alla de förvärv som har gjorts. Uppdraget som han fick av Sydkraft centralt när förvärven av de båda företagen var klart var följande<sup>153</sup>:

- Integrera verksamheterna i Östernärke och Nora i Sydkraftkoncernen snarast möjligt
- Ta fram de synergier som förväntas i samband med köpet
- Tillvarata och utveckla den kunskap och kompetens som finns i företagen, på bästa sätt

I detta fall startade integrationen med att Jörgen åkte ut till de förvärvade bolagen och presenterade sig och Sydkraft för dem. Han förklarade att de nu ingick i Sydkraftkoncernen och i korta ordalag vad detta skulle komma att innebära, och vad som nu skulle ske. Därefter tillsattes en projektgrupp för vardera företag, med en projektansvarig för vardera integration. Dessa projektgrupper hade tre månader på sig för att komma fram till en plan för integrationen av företagen. En person från Sydkraft och en person från det förvärvade företaget, inom respektive område, satte sig ned och diskuterade arbetsätten i de olika företagen samt vad som borde göras för

---

<sup>152</sup> Hela detta stycke bygger på intern information från Sydkraft Nät Mälardalen, samt vad som framkom under de intervjuer som genomfördes i Örebro den 9/4 2002.

<sup>153</sup> Stycket fram till nästa fotnot bygger på intervju med Jörgen Granqvist, Enhetschef Sydkraft Nät Mälardalen, den 9/4 2002.

att integrera på ett bra sätt. De områden som var föremål för denna granskning var ekonomi, drift/beredskap, anläggning, marknad, mätning, dokumentation, inköp/avtal, samt IT/data.

Viktigast ur Jörgens perspektiv i detta läge var att inga ansvarsområden blev hängande fritt, utan att varje person i respektive företag behöll sitt gamla ansvarsområde tills ett nytt hade utarbetats. Eftersom det är högspänning man arbetar med och eftersom det finns kunder i slutändan var detta ett område som på inga villkor fick åsidosättas.

Man behöll de båda företagen som juridiska enheter, men i formen av pappersbolag utan anställda. Detta är en vanligt förekommande konstruktion inom elbranschen, och har med prissättningen att göra. Samtliga medarbetare i förvärvade företag erbjuds dock nytt jobb av Sydkraft, med huvudsaklig placering inne i Örebro.

Jörgen upplever att både Nora och ÖKAB visade en försiktig optimism vid beskedet att de blivit uppköpta för att få en långsiktigare stabilitet.

Tempo och tydlighet är enligt Jörgen oerhört viktigt för att kunna genomdriva en integration framgångsrikt. Det kan dock finnas ett motsatsförhållande mellan tempo/tydlighet å ena sidan, och delaktighet/att lära sig från förvärvat företag å andra sidan. Jörgen säger att det är viktigt att vara anpassningsbar, genom att balansera lyhördhet mot tempo och tydlighet.

En viktig fråga är ledarskapet, att behandla de tidigare cheferna på rätt sätt, då deras inställning till förvärvade företag med kommande integration lätt sprider sig i organisationen. Samtidigt kommer den som var VD i ett förvärv som detta automatiskt att tappa i makt och anseende, eftersom hans enhet inte finns kvar. Många i chefsbefattning hade dock tanken att de "inte ville trampa någon annan på tårna" och avstod därför sitt chefskap i den nya organisationen. Ingen har dock fått sin lön sänkt i och med förvärvet, vissa personer har fått lönelöft på grund av mer ansvar i Sydkraft än i gamla företaget. Jörgen vet inte om någon löneavund från de personer inom Sydkraft som fick kollegor som i vissa fall fick högre lön trots att de var/är nykomlingar. Den mest framträdande känslan har annars varit den "ödmjuka rädsla" som nykomlingarna visat inför uppgiften.

Sydkraft fick omedelbara synergier vid förvärven i Mälardalen, på grund av att det fanns luckor att fylla i huvudföretaget. Dessa fylldes nu av erfarna arbetare, som skötte hela det nya området, i stället för bara sin lilla del som tidigare. Resultatet tyngs dock av lokalhyror som man inte blir av med förrän om cirka fem år. Dessutom kommer det alltid en liten puckel med engångskostnader som inte finns budgeterade i förvärvskalkylen, så även i detta fall.

Jörgen fick inget stöd i processen från centralt håll, men han verkar inte heller ha velat ha det. Han fick dra ned litet på engagemanget i det egna bolaget under tiden för förvärvet. Stöttnings hade varit trevligt att få från Örebro, t.ex. genom att ha någon att

delegera över vissa sysslor till, men han klagar inte. Dessutom tycker han det var bättre att köra två integrationer samtidigt än en i taget.

Integrationen som helhet gick bra, och man har uppnått en god Sydkraftacceptans. Han tror att framgången beror på bra personligt engagemang och på tydliga riktlinjer. Det som hade kunnat göras bättre är att stötta den befintliga personalen, men då hade nog en person behövt jobba heltid som huvudansvarig för integrationerna. Ansvarsområdena hade dessutom gärna fått läggas fast tidigare. Vem som skall vara integrationsansvarig skall till exempel fastslås tidigt. Det underlättar för alla parter.

#### **4.7.2 Lokal processledare för anläggningsprocessen – Peter Karlström**

Peter var ansvarig för integrationen av Östernärke Kraft, och hade därmed stor del i det budskap som kommunicerades från Sydkrafts sida<sup>154</sup>.

Integrationen gick relativt bra överlag. Det var bra återkoppling och bra löpande synlighet där ute (på det förvärvade företaget i form av honom själv en gång i veckan). Dessutom satte han ihop informationsblad och var med och höll i intervjuer med de anställda, intervjuer om syftade till att få en insikt i vad personalen hade för önskemål om arbete samt vilken kompetens de innehade. Det hade gått bättre med högre tempo och tydlighet, eftersom integrationen fortfarande inte är helt klar.

Matrisorganisationen som infördes samtidigt inom Sydkraft ser Peter som en kraftigt försvårande faktor i integrationsarbetet. De oklarheter som fanns i processernas verksamhetsinnehåll 2001 och de frågor som uppkom kring organisationen under integrationen ställde till bekymmer. Integrationen är avslutad, men organisationen blev inte klar. Om mallar, instruktioner roller, och rutiner hade varit klara innan integrationen tog fart så hade processen varit avslutad på ett halvår. Det har hittills inte varit någon uppföljning/utvärdering av integrationsprocessen, men Peter tror att Nora har fått litet mindre info vilket har gjort dem mer osäkra. Man måste våga vara mer tydlig som förvärvare än vad man var i det fallet.

För att integrationer skall kunna löpa smidigare i framtiden behöver man en stabil grund att stå på inom Sydkraft, vilket håller på att ske eftersom matrisorganisationen håller på att falla på plats ordentligt. I och med den finns större förutsättningar idag för att arbeta gemensamt och skapa gemensamma värderingar och angreppssätt inom Sydkraft. Det är dessutom viktigt att ha rätt person på rätt plats i en integration, en person som kan lyssna och kommunicera. Idag finns stöd för integrationsarbete i form av SAP, ekonomi och redovisningssystem. Nu vet man hur man skall hantera ett ”pappersföretag” administrativt.

För nyckelpersoner är det oerhört uppskattat om tid kan frigöras till integrationsarbetet, exempelvis genom att någon annan tar över en del av löpande

---

<sup>154</sup> Hela stycket fram till nästa rubrik bygger på intervju med Peter Karlström Anläggning /Avdelningschef, den 9/4 2002

verksamheten. Hade den hjälpen funnits tillhands tror Peter att han hade kunnat göra ett ännu bättre jobb i fallet ÖKAB.

#### **4.7.3 F.D. VD Östernärke, Bo Alsenmyr**

Bo var i egenskap av VD informerad under hela förhandlingsprocessen<sup>155</sup>. När förhandlingen var avslutad var han överens med Jörgen om att informera alla, vilket gjordes klockan 07.00 dagen efter. Beslutet togs emot bra av medarbetarna, delvis på grund av att alla visste att de förr eller senare skulle bli införlivade i någon av de två stora ägarna, Birka och Sydkraft. Det hade tidigare förekommit pajkastning mellan de båda ägarna, och det var skönt att få ha rätt ut det.

Bo anser att integrationsarbetet rullade på bra. Han hade bara en liten överordnad bit, samt såg till att den dagliga verksamheten flöt på som tänkt. Vissa specifika delar hade dock Bo hand om. Exempelvis slutade dukig ekonom i Östernärke när förvärvet offentliggjordes, så Bo och sekreteraren fick lösa den biten tillfälligt.

Hans arbetsuppgifter har givetvis förändrats. Nu jobbar han med att ansvara för att se över nyinvesteringar, och tycker inte att hans kompetens tas tillvara fullt ut. Bo satt kvar i Sköllerstad (Östernärkes centralort) till november, vilket var mycket bra, eftersom han då kunde säkra den dagliga verksamheten och se till att kunderna förblev nöjda. Han är fortfarande VD formellt, men vet inte någonting om vad som händer i pappersföretaget. Trots att han inte får tillräcklig information förväntas han skriva under årsberättelser. Detta förhållande skall ändras, och han vill avsäga sig VD-posten.

I stort sett sköttes integrationsarbetet bra, men mycket hade kunnat göras bättre. Integrationen var alldeles för toppstyrd, vilket enligt Bo ledde till förseningar. En integration måste gå fortare, den är inte slutförd ännu. Besluten hade behövt delegeras ned fortare, men här tog man inte hjälp av handläggarna som skötte arbetsuppgifterna. Som exempel nämns lönesystemet, som blev väldigt struligt att flytta över, på grund av att man inte tog tillvara kompetenserna som fanns på detta område i själva integrationsprocessen.

Bo föreslår en konkret förbättring, som består av att man borde ge varje ny medarbetare en Sydkraftfadder. Det som blev bra tycker han var att opinionen mot förvärvaren var ganska svag. De anställda accepterade överlag. Anledningen till att det gick som det gick anser Bo vara ”personliga bitar”. Han medger samtidigt att om man inte toppstyr så kan det gå väldigt snett. Fortfarande finns dock tankar om att ”så här gjorde vi på Östernärke” kvar. De tar tid att integreras fullt ut, men han tror att de flesta ser sig som Sydkraftare idag.

---

<sup>155</sup> Stycket fram till nästa rubrik bygger på intervju med Bo Alsenmyr, Anläggning / Projekt, den 9/4 2002.

I framtiden bör man avsätta en handledare/handläggare som är ansvarig för all information och kommunikation rörande integrationen. Då underlättas även eventuell toppstyrning.

#### **4.7.4 F.D. Fackligt ombud i Östernärke, Henrik Emanuelsson**

Östernärke Kraft var ett tag dotterbolag till Gullspång (nuv. Birka) som ägde 51% av rösterna. Resterande del ägdes av Sydkraft. Det var först i december 00 som köpet gick igenom, och man blev ett helägt dotterbolag till Sydkraft, som därmed vann dragkampen om bolaget. Sedan oktober 01 jobbar Henrik på Anläggningsavdelningen i underhållssektionen<sup>156</sup>. Det är en relativt stor förändring för honom, eftersom han nu skapar underlag för ElektroSandbergs<sup>157</sup> montörer och själv har ett kontrollansvar, istället för att vara ute på fältet som montör och själv handfast lösa problemen.

Det var mycket snack i korridorerna när köpet offentliggjordes, åt båda hållen, men med en liten övervikt åt det positiva hållet. Henrik tycker att perioden 1/1 – 1/6 sköttes väldigt bra av Sydkraft. Man fick mycket och tydlig information då. Efter 1/6 gick det dock väldigt sakta. Integrationsarbetet är fortfarande inte avslutat enligt Henrik. Efter semestern kom det plötsligt ingen info alls från Sydkraft. Han menar att man kan ha förståelse för att processen stannade av under semestertiden, men att arbetet inte kom igång igen efter sommaren.

Henrik menar att de ute i Östernärke trodde mer om Sydkraft som det stora företaget med resurser. I själva verket visade det sig att de skötte många saker bättre ute i ÖKAB. Som exempel nämns att Sydkraft Mälardalen inte har något fungerande och allmänt använt system för att följa upp genomförda besiktningar och för att hålla koll på vad som har blivit besiktigt och vad som står på tur. Henrik tycker att det var väldigt många punkter som denna där ÖKAB var bättre än Sydkraft.

Sydkraft tog bara delvis tillvara de personella kompetenserna, enligt Henrik. Vissa av hans tidigare arbetskollegor har hamnat väldigt fel. Alla som hamnade på Elektro Sandberg känner sig som B-laget. Som exempel nämns att beredskapsvakter anställda på Sydkraft Nät får extra betalt för detta, vilket de som har blivit anställda av ElektroSanberg ej får, trots att det rör sig om samma jobb. Han själv ville till drift, men hamnade på anläggning. ElektroSanberg hamnade inte i Sköllerstad (huvudkontoret för ÖKAB) som de äldre montörerna hade blivit lovade. Nu står dessa lokaler tomma och kostar hyra, utan att de har fått någon hållbar förklaring till varför dessa inte skall användas.

---

<sup>156</sup> Hela stycket fram till nästa rubrik bygger på intervju med Henrik Emanuelsson, Anläggning / Underhåll 9/4 2002

<sup>157</sup> ElektroSandberg är ett helägt dotterbolag till Sydkraft. ElektroSandberg är ett ledande service- och entreprenad- företag med lång tradition inom el, energi, tele och mekanik. Framöver kommer i arbetet kommer Elektrosandberg ibland förkortas till ES

Nu går integrationen fruktansvärt långsamt, det finns inga tydliga direktiv längre, och integrationsarbetet verkar inte längre finnas på dagordningen. Sydkraft ser integrationen som avslutad, men människorna från det förvärvade företaget ser att det fortfarande finns lösa trådar som skulle behöva fästas innan integrationen kan ses som avslutad. Förvisso känner de sig integrerade, men arbetet är inte avslutat för det. De skulle ha ett feedbackmöte efter integrationen, men det har de inte haft ännu, vilket Henrik anser styrker hans uppfattning att integrationen inte är avslutad. Han är personligen glad med köpet, men vet att det finns andra som inte är det. När det gäller att lära sig av det förvärvade företagens arbetsätt menar han att hans nya kollegor är väldigt intresserade av hur de jobbade, men att det samtidigt inte finns tid.

Henrik tycker sammanfattningsvis att förarbetet sköttes bra, men att när förändringen väl genomförs måste det gå snabbare än vad det gjorde. Dessutom bör man slutföra innan man som förvärvare kan vara nöjd. Dessutom skall man ha samma personalpolitik över hela linjen, vilket inte gällde för de som fick anställning hos ElektroSanberg. Han tror att det som gick fel berodde på för långa beslutsvägar och för många tyckare.

#### **4.7.5 F.D. fackligt ombud Östernärke, Olle Sandholm**

Olle jobbar med beredning och projektering idag, vilket motsvarar de arbetsuppgifter han hade innan förvärvet, dock har han idag en mer projektledarlikt befattning<sup>158</sup>. Han tycker att arbetsuppgifterna har förändrats till 30-40 %, jämfört med tidigare.

Efter att beslutet om förvärvet hade offentliggjorts hände ingenting på ett halvår. Olle tycker att det var mer negativa än positiva kommentarer i korridorerna när beslutet släpptes, och menar att det var dålig samordning i processen. ElektroSanberg kom igång snabbare än Sydkraft Nät med att erbjuda nya platser för den nyförvärvade arbetskraften, och tilldela nya arbetsuppgifter. Samtidigt i denna delprocess hade varit önskvärt, eftersom det skapar osäkerhet och diskussioner i korridorerna när några av arbetskollegorna vet vad som gäller, medan andra tvingas gå och vänta. Det gick trögt att få information om vart man skulle, enligt Olle. Dessutom upplevdes det som turbulent med organisationsomstrukturering på Sydkraft samtidigt som de skulle integreras.

Olle har inte lärt sig alla rutiner ännu, och känner sig fortfarande inte riktigt inne. Det känns fortfarande som att man inte har satt en tydlig punkt, alla bitar har inte riktigt fallit på plats, varken för honom personligen eller för hans gamla kollegor överlag. Men, integrationen är nog avslutad nu. Det var bra att beslutet om köpet togs och offentliggjordes, eftersom man länge hade gått och väntat på ett beslut i ägarfrågan i ÖKAB. Därmed kändes det positivt att få veta vad som skulle hända med dem. Negativt var att alla inte fick slutgiltiga besked samtidigt, samt att de som hamnade hos ElektroSanberg känner sig åsidosatta efter integrationen.

---

<sup>158</sup> Hela stycket fram till nästa rubrik bygger på intervju med Olle Sandholm, 9/4 2002

Ur det förvärvade företags perspektiv menar Olle att det är viktigt med saklig och sann information. Samtidighet i informationen lyfter han flera gånger fram som viktigt, samt att det är rätt personer som sköter integrationen. Viktigt inför framtida integrationer är att hitta en som håller i trådarna, som sitter som spindeln i nätet, och ansvarar för informationsflödet. Han tycker att Noras förhandlingar prioriterades och att beslut och information kom för sent.

#### **4.7.6 F.D. facklig ombud Nora, Peter Eriksson**

Peter fick tidigt uppfattningen att Sydkraft skulle skjuta till pengar så att bolaget kunde leva vidare i sin dåvarande form<sup>159</sup>. De som jobbade i Nora visste också att det fanns ett hyreskontrakt på fastigheten de verkade i som löpte ytterligare fem år.

Peter har i dag liknade arbetsuppgifter som innan med den skillnad att det tidigare var större bredd på uppgifterna. På förmiddagen kunde han vara på försäljning för att gå till anläggningsuppgifter på eftermiddagen. Peter har själv inte haft några problem med att anpassa sig till Sydkraft, men menar att det varit svårare för de äldre i Nora.

Den allmänna uppfattningen om integrationen är, enligt Peter, att den har gått bra, speciellt i början. Själva flytten till Örebro kunde ha skötts bättre. Det datum som först var utsatt blev framskjutet, först en månad och sedan en till. När de väl flyttade in hos Sydkraft fanns inget kontor färdigt utan de fick låna ihop möbler själva. Bland annat detta gjorde att de kände att det fysiska välkommandet kunde ha skötts bättre.

De i Nora som hamnade på ElektroSanberg har fått det sämre än de som kom till Sydkraft Nät, detta är mycket märkligt enligt Peter, speciellt eftersom de tillhör samma koncern.

Den allmänna uppfattningen om integrationen är att den till en början gick bra, trots att det inte blev som de hade tänkt sig. Den kunde ha gått fortare. Dessutom hade det varit skönt att mötas av någon form av välkomstkommitté när de flyttade in på Sydkraft, eller åtminstone att praktikaliteterna hade varit lösta. Det kunde även ha varit bra med ett faddersystem, där varje nytillkommen kunde få en erfaren Sydkraftare tilldelad. Hade man gjort på detta sätt skulle vilsheten hos de nya blivit mindre och de hade snabbare kunnat sätta sig in i arbetsrutiner och liknande.

Sammantaget menar Peter att det är en utopi att få alla nöjda vid en integration. Samtidigt menar han att allt tog för lång tid och att det stundtals kändes som att befinna sig på en transportsträcka. Det går att ha överseende med förseningar, så länge korrekt information om detta går ut, vilket inte alltid var fallet. De som hamnade på ElektroSanberg har större anledning att känna sig missnöjda än de andra. Peter anser själv att han är införlivad/integrerad i Sydkraft nu.

---

<sup>159</sup> Hela stycket fram till nästa rubrik bygger på intervju med Peter Eriksson, 9/4 2002



#### **4.7.7 Sammanfattning**

Överlag förefaller det som att integrationerna i Örebro har skötts relativt bra. Ingen av de vi har pratat med har varit överdrivet negativa. Första halvåret av integrationen verkar informationen ha varit bra. Från Örebros synvinkel var det positivt att integrera två företag samtidigt, och man upplever även att man fick bra återkoppling och att en bra Sydkraftssynlighet uppehölls ute på de förvärvade företagen under integrationsförloppet.

Integrationen hade kanske kunnat gå ännu bättre om Sydkraft hade erbjudit mer stöttning åt de som arbetade med integrationen. Därmed hade även befintlig personal kunnat stötts mer, eftersom löpande verksamhet ibland fick nedprioriteras till förmån för integrationsarbetet. Processen hade även förbättrats av att tidigt ha utsett en integrationsansvarig. Högre tempo efterlyses också, liksom ännu mer, och tidigare, information och tydlighet. Man anser samtidigt att inte alla kompetenser har tagits tillvara på bästa sätt, kanske beroende på integrationsarbetet var för toppstyrt, vilket medförde långa beslutsvägar. Dessutom var samordningen inte alltid vad man hade önskat sig. Ett faddersystem hade kunnat lösa många problem, kanske även det fysiska välkommandet. Arbetsplatserna var ju inte iordningställda när de flyttade in till Örebro, trots försening. Integrationen anses vara avslutad nu, men organisationen är faktiskt inte helt klar än.

Lärdomarna som har dragits i Örebro inför framtida förvärv handlar på ett övergripande plan om att hitta ett sätt att balansera lyhördhet mot tempo och tydlighet. Ledarskapsfrågan måste alltid hanteras, och den sköttes bra i detta fall. Dessutom blir det vid alla integrationer en puckel med engångskostnader som inte är medtagen i förvärvskalkylen. Kanske vore det bra inför framtiden att ha med denna i estimaten. Man måste vid varje integration ha förståelse för att det är en annan kultur i det förvärvade företaget, samt behandla alla människor lika. Samtidighet i beskedet är ett steg i rätt riktning. Att utse en person som integrationsansvarig i ett tidigt skede, i kombination med ett system med faddrar/ambassadörer skapar goda förutsättningar för en lyckad integration. Slutligen bör integrationen följas upp när den anses avslutad, eventuellt kan utvärderingen i sig bli till ett tydligt avslut. Många anser att det skapade onödigt turbulens i och med att Sydkraft själva omorganiserade sig samtidigt. Det säger sig självt att det alltid är enklare att integrera ett företag in i en organisation som inte förändras under arbetet.

## 5 Analys

Analysen tar avstamp i empiri och teori. Den mynnar ut i vårt förslag på recept för hur Sydkraft bör agera vid kommande integrationer. Detta verktyg kommer förhoppningsvis att hjälpa Sydkraft att genomföra integrationer ännu bättre i framtiden.

### 5.1 Teorianalys

Teorin som har redovisats i kapitel 3 i detta arbete innehåller en del motsatsförhållanden. Den programmistiska förändringsstrategin talar exempelvis om förändring som något som på förhand kan planeras i minsta detalj och skall implementeras genom direktiv uppifrån för högsta effektivitet. Tvärt emot detta synsätt står inlärningsstrategin i vissa avseenden, då den mer lyfter fram att ”det är vägen som är mödan värd”, och att organisationen så gott som möjligt bör förberedas för en kontinuerlig resa i förändringens tecken. Formeln för effektiva förändringar,  $EF = FF + AF + KL$ , visar att det i det närmaste är en nödvändighet att medarbetarna själva är med och påverkar/utformar en förändring för att den skall ha förutsättningar att bli långvarigt bestående, och för att de resultat som från början avsågs skall kunna uppnås. Det förefaller intuitivt rimligt att inlärningsstrategin är det långsiktigt bästa valet av dessa två, vilket också är uppfattningen hos författaren till boken, där dessa teorier beskrivs.

#### 5.1.1 Det teoretiska ramverket

Vid en fusion av två företag har ett beslut blivit taget på högsta ledningsnivå som de anställda helt enkelt måste rätta sig efter. När två bolag skall bli ett är det ingen som frågar exempelvis en driftstekniker vad han/hon tycker om det. Därmed skapas per definition en situation liknande den som den programmistiska förändringsstrategin har som utgångspunkt. Integrationsarbetet tar enligt teorin också i första hand detta avstamp. Förvisso lyfts det organisatoriska motstånden fram som en springande punkt i viss teori. Dock kommer denna teori inte upp med några lösningar, utan visar mer på att man vid planerandet av en integration måste vara medveten även om de mjuka aspekterna, i likhet med den allmänna teorin om organisatoriska förändringsprocesser. Lösningförslagen hittar man i stället i teori av den typ som bland annat presenteras i ”After the merger - Seven rules for successful post-merger integration”.

Det är allmänt känt att västvärldens företagsperspektiv i nuläget inte sällan per definition blir kortsiktigt, eftersom det ofta är ekonomiskt kortsiktiga ägares intressen som värnas. Dessutom skulle ett företag som har för avsikt att göra många förvärv över tid, visa negativt resultat under många år om inte ett visst tempo upprätthålls i integrationsprocessen, så att de synergier den är tänkt att ge upphov till kan förverkligas. Därmed blir det fullt förståeligt att man vill förverkliga synergieffekter snabbare än vad en organisation som står inför förändring kanske egentligen upplever sig klara av. Det är viktigt att ha respekt för att det förhåller sig på det sättet, och att

köpande företag vid ett förvärv nästan alltid har tagit fram en förvärvskalkyl som inte håller om inte synergier realiserats snabbt. Sannolikt är det med detta resonemang i bakhuvudet som den lösningsorienterade litteraturen på området främst inriktad på hög hastighet, tidiga vinningar, etcetera.

Innebär då detta att man bör bortse från att organisationen inte hänger med och att man riskerar att bygga upp ett onödigt stort motstånd mot förändringen? Nej, riktigt så enkel är sällan verkligheten att det bara finns ett rätt svar. Som så ofta är fallet räcker det inte med svart och vitt, utan gråskalan måste också användas. Den ena teoretiska basen grundar sig litet förenklat i organisationen och den förändring som medarbetarna måste förstå och acceptera för att uppnå effektiva och bestående förändringar. Den andra skolan på området för förändringsprocesser och integrationer tar i stället i första hand sin utgångspunkt i det kortsiktiga ekonomiska resultatet. Genom konsulters försorg fastställs vilken sorts organisationssätt och arbetsform som är det för stunden optimala för att möta marknadens behov. Därefter genomförs denna förändring. Litet på det sättet är det med fusioner, och därmed även med den integrationsprocess som måste följa.

Dock hanterar bland annat de sju reglerna för framgång även delvis mjuka organisatoriska parametrar, eftersom en av dessa regler behandlar kulturen. Här konstateras att bristande förståelse och hantering av kulturskillnaderna riskerar att helt raserar värdet av en fusion eller ett förvärv.

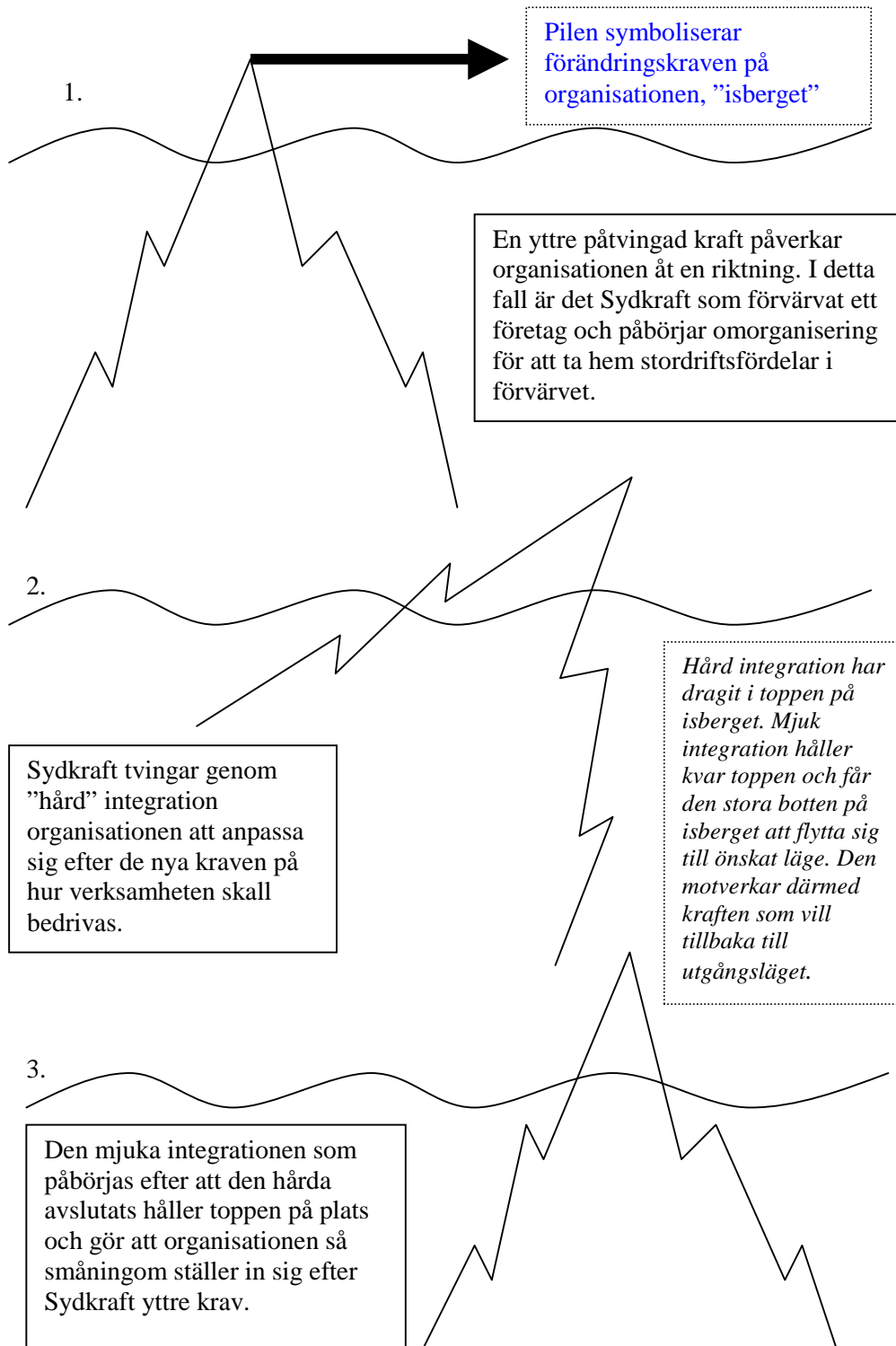
Hur bör integration gå till enligt teorin? De frågor som framför allt behandlas är sådant som löser den synliga delen av isberget, men kanske är detta inte så dumt? Förvisso säger teorin att det är svårt att få någon bestående förändring till stånd utan att börja nedifrån/inifrån, men när nu en förändring så tydligt har blivit iscensatt uppifrån behöver ofta hela organisationen just klara direktiv, ledning och riktning. Trots att styrmekanismerna på detta sätt främst angår toppen kanske hela berget kan flytta sig genom denna manöver? Metaforiskt sett är det fullt möjligt att tänka sig att genom att kraftigt dra i toppen på isberget åt ett håll, för att sedan hålla fast i den position där bergets nya placering är tänkt, man faktiskt kan få hela berget att flytta sig.

### **5.1.2 Vår syn på teorin**

För att ge läsaren en bild av den syn vi har på teorierna på området och hur vi anser att de skall tillämpas på den specifika situation vi har studerat har vi tagit fram en modell för hur förändringsprocesser i samband med integrationer bör behandlas. Modellen tar sin utgångspunkt i isbergsmetaforen som beskrivits tidigare. Denna visar att det som traditionellt management i första hand fokuserar på är den synliga delen av isberget, men att den stora dolda delen som innehåller känslor, värderingar och liknande är den mest avgörande och samtidigt den mest bortglömda. Trots detta förespråkar vi att man ”drar i toppen” av isberget genom att påbörja den konkreta, ”hårda”, integrationen först (för en visualisering av hela förloppet, se nästa sida). Dock finns det risk att isberget, metaforiskt talat, bryts sönder om den dolda delen helt glöms bort när isbergets position skall förändras. För att undvika att så sker är

information och kommunikation viktigt. När förändringen är genomförd måste den mjuka integrationen ges utrymme. Det är den, tillsammans med fortsatt tydlighet i kommunikationen kring varför man gjorde som man gjorde som hindrar isberget från att glida tillbaka till sitt utgångsläge. Genom att det ges tid för att bearbeta känslor och att emotionellt förlika sig med, och växa in i de nya förutsättningarna, kommer den stora nederdelen att sakta glida i läge. Först då är hela integrationen fullständigt avslutad.

Optimalt är om det finns tid för att behandla detta som en iterativ process, dvs. att först ta ett steg av den tänkta integrationen genom styrning uppifrån för att därefter erbjuda tid för organisationen att återhämta sig. Därefter tas nästa steg på samma sätt, för att på så sätt successivt arbeta sig närmare målet, som är att kunna avsluta integrationen. Om det inte finns möjlighet, främst av tidsrelaterade och ekonomiska skäl, att angripa integrationsprocessen på ovan beskrivet sätt, ställs stora krav på lyhördhet under processens gång. Kärnan är att oavsett vilken modell som väljs för styrning av integrationen måste även den dolda delen av isberget ges möjlighet att följa med. Detta illustreras i bilden på nästa sida, vilken som tidigare nämnts, även kan betraktas som en iterativ process.



### 5.1.3 Hård integration

Tanken om förvärv och fusioner initieras uppifrån, som tidigare diskuterats. Det är ledningen eller ägarna som, ibland med hjälp av konsulter, väcker tanken om att ett specifikt företag bör förvärvas, alternativt att en strategi utformas som går ut på att växa med förvärv. Givet denna tanke finns det hjälp i litteraturen, exempelvis genom de sju aspekterna för framgångsrika integrationer som behandlas i teoriavsnittet, för hur en integrationsprocess bör genomdrivas. Dessa råd baseras i huvudsak på det faktum att förändringen är initierad på detta sätt, och kräver snabba åtgärder för att kunna bli lyckad. Den enskilt största risken vid ett förvärv kan enligt denna skola anses vara brist på planering för integrationen, samt för långsam hastighet i implementeringen, vilket blir priset man får betala för att inte ha tänkt igenom alla aspekter innan integrationen påbörjas.

Hård integration, eller förändring uppifrån, spelar en central roll i detta examensarbete, i synnerhet i de kommande avsnitten. Vi vill därför tydliggöra för läsaren vad vi menar med hård integration, som är det uttryck som kommer att användas från här och framåt.

- Definition: Med hård integration avser vi integration som styrs uppifrån, av ledningen, och där det är deras tankar som genomsyrar arbetet. Hård integration är vidare, med vår definition, i första hand inriktad på handfasta, konkreta, förändringar. Hård integration utesluter inte helt, men skapar inte heller optimala förutsättningar för, att delaktighet skall uppnås.

### 5.1.4 Mjuk integration

Viss litteratur kring integrationer i samband med fusioner tar även upp de organisatoriska aspekterna som de överlägset viktigaste. Larsson med medskribent, som citeras i teoriavsnittet, tar exempelvis avstamp i ett antal hypoteser som just bygger på organisationens motstånd mot den förändring som ett företagsköp ger upphov till. All förändring utgör ett hot, och ju större möjligheter till synergier företagsledningen ser vid ett förvärv desto större hot upplever de anställda.

Precis som hård integration är mjuk integration ett viktigt begrepp i denna uppsats framöver. Därmed anser vi att det är finns ett behov av att definiera även detta begrepp, som annars kan bli litet för abstrakt.

- Definition: Mjuk integration i förändringsprocesser avser förändringar som kommer inifrån, där medarbetarna har möjlighet att påverka förändringsarbetet vilket därmed skapar delaktighet. Den mjuka integrationen lyfter mer markant fram delaktigheten hos de som är föremål för förändringen. Mer svårdefinierade saker som kulturskillnader, känslor och värderingar lyfts tydligare fram i den mjuka integrationen.

### 5.1.5 Delkonklusion

Varje integration är unik, varför en fördefinierad papperslösning inte oförändrad låter sig appliceras på ett specifikt företag. Vad teorin däremot tillför i rik mängd är olika

aspekter som inte får glömmas bort om integrationen skall bli framgångsrik. Eftersom målsättningen för detta arbete i första hand är att ta fram ett verktyg för Sydkraft Nät i första hand har de teorier som är bäst tillämpbara på företagets situation i fortsättningen bereds företräde. Detta illustreras bland annat genom vår illustration av isberget som förflyttar sig genom att man först drar i toppen och sedan ger den dolda delen förutsättningar att följa efter. Genom att utvärdera vad dessa aspekter innebär för varje specifik integration och vidta åtgärder för att minimera konsekvenserna av dessa kan processen optimeras i varje enskilt fall.

Det viktigaste är att det ges tid för organisationen att ställa om, men eftersom en programmistisk förändringsstrategi redan har påbörjats vid ett beslut av uppköp bör denna få avslutas på bästa sätt. Detta beteende efterfrågas av organisationen som befinner sig i förändringen, precis som tid till reflektion, eftertanke och insikt. Var sak har dock sin tid, och den mjuka integrationen måste i de flesta marknadsmissigt drivna företag ge vika för det som praktiskt måste lösas i början. Därefter bör dock gott om tid ges för uppföljningar, utvärdering och anpassning. Detta blir organisationens läkningsprocess efter det kirurgiska ingrepp som precis har genomförts, av "kirurger" i form av företagsledning och konsulter.

## 5.2 Empirianalys

Gjorda integrationer har givetvis uppfattats på olika sätt av olika personer i Sydkraft. Detta beror främst på om man varit mottagare eller genomförare av integrationen. På ena sidan finns processledningen och Sydkraft Nätets ledning som har genomfört integrationen, på andra sidan all personal i det förvärvade företaget. Dessa båda har olika önskemål om hur integration skall gå tillväga, men många av kraven sammanfaller också. Det är lika viktigt som det är för processledningen att få in den nya personalen i Sydkraft som de anställda att få besked om vad de skall jobba med.

Inledningsvis kan det finnas vissa motsättningar och tvivel, främst beroende på osäkerheten vid en så stor förändring som ett förvärv innebär. Med facit i hand och integrationen avslutad har dock denna turbulens varit begränsad till en viss period. Dock är all ovishet ett orosmoln som i den bästa av världar helt elimineras.

Vid integration möts olika företagskulturer, detta möte kan ibland bli en krock med smärtsamma skador som följd. Den kan också åstadkomma konstruktiva förändringar som ger båda parter ett uppfriskande nytillskott. Det är dock viktigt att man styr denna sammanslagning så att den inte blir en krock utan ett långsiktigt hållbart sammangående. Denna uppgift är kanske inte så lätt att genomföra, det visar flera av Sydkrafts genomförda integrationer. Hur man än gör kommer några människor att komma i kläm, och det är självklart de som protesterar mest.

Inom elnätsbranschen är kulturskillnaderna inte så stora. Företagen utför samma uppgifter, dock på olika sätt. Det som kan ställa till problem är att förändringsbenägenheten kanske inte alltid har varit så stor i förvärvade kommunala bolag, även om det finns undantag. Denna faktor tillsammans med att de flesta i ett

tidigt stadium upplever att förändringen kommer bli mycket mer omvälvande än den i de allra flesta fall faktiskt blev gör att många känslor väcks till liv så fort "jätten" Sydkraft har köpt företaget.

### 5.2.1 Processledningens syn

Nästan alla personer som vi intervjuat från Sydkraft Nät centralt har med samstämmighet uttryckt två åsikter om hur en integration skall gå till. Dessa två är **hastighet** och **tydlighet**.

Alla i processledningen ser en stor fördel i att vara tydlig i sitt budskap. De vill förmedla viktig information så tidigt som möjligt. De inser att detta är bra både för dem själva och för mottagarna av budskapet, men just i detta avseende har Sydkraft kunnat vara bättre, enligt dem själva. De har intagit en alltför avvaktande roll, väntat för länge med att visa hur de hade tänkt att saker och ting skulle lösas, till exempel inte tidigt nog förklarat hur de önskar att processerna och matrisorganisationen skall verka och fungera. Att få ta del av viktig information gör att spekulationer och onödigt turbulens bland personalen minskar. När väl Sydkraft har visat hur spelplanen ser ut är reaktionen nästan enbart positiv.

Med tydlighet menas också att de själva bör ha en gemensam klar bild över hur de skall agera. Att de har en gemensam åsikt om tydlighet innebär dock inte automatiskt att de har en gemensam plan för hur denna tydlighet skall förmedlas. Det finns inga planer för hur de skall sprida denna information eller när detta skall göras. Däremot är de övertygade om att det bör ske snabbt, vilket leder in på nästa gemensamma åsikt.

Samtliga som vi intervjuat i ledningen har framhållit att hög hastighet är viktigt vid integration. Primärt är detta en viktig faktor för att kunna uppfylla de förväntningar som finns i förvärvskalkylen. Detta är också det övergripande kravet som Sydkraft Nätets ledning ställer på förvärvet, att så snabbt som möjligt kunna få processerna att nå in i det förvärvade företaget och plocka hem de stordriftsfördelar som kalkylerats.

Ingen mår bra av att dra ut för mycket på tiden i onödan, detta gäller både processledningen och det förvärvade företaget. Hög hastighet minskar också risken för onödiga och krävande spekulationer. Hastighetens baksida är att det ibland inte finns tillräckligt med tid för att lyssna.

Dessa båda faktorer, hastighet och tydlighet, kan ges bättre förutsättningar med hjälp av att etablera ett bra ledarskap. Att finna och inrätta ett väl anpassat ledarteam är också en åsikt som uppkommit ett flertal gånger under arbetets empirifas. Arbetet med att finna det rätta ledarskapet för den givna situationen kräver energi och eftertanke från Sydkraft sida. Urfasning av de befintliga cheferna kan innebära att viktig kunskap går förlorad, men att bibehålla desamma kan försvåra Sydkraftanpassningen. Ledarskapets karaktär skiftar också från fall till fall. I de företag som innan Sydkraft förvärvat dem har varit misskötta eller dragits med någon kommunal skandal från ledningen har det varit mycket lättare att få acceptans för



Sydkraft. Om företaget istället har varit stolta över vad de presterat så har integrationsprocessen varit betydligt känsligare att genomföra.

Att klara ledarskapet på ett bra sätt kräver att det finns ersättare att sätta in på dessa ledares ordinarie tjänster, då integration är resurskrävande. Detta är också en åsikt som är spridd, bland annat genom Sydkrafts VAMS och i personalprocessen.

Ledarskapsfrågan rör dock inte bara toppledningen av integrationen (även om denna är mycket viktig), det gäller att hitta informella ledare som kan hjälpa till att få med hela det förvärvade företaget in i Sydkraft. Om de informella ledarna hamnar i fel läger, dvs. motverkar och hindrar denna förändringsprocess kommer integrationsarbetet både ta längre tid att genomföra och vara svårare att nå ända fram med.

Hur kan det komma sig att samtliga ledare anser att ovan nämnda frågor är viktiga, men att man samtidigt medger att man vid upprepade tillfällen inte varit tillräckligt bra på det? Troligtvis följer detta av att det aldrig har satts högt nog på dagordningen. Ingen agenda eller plan har funnits för integration. Den erfarenhet som Sydkraft har från tidigare förvärv har inte tagits tillvara på ett tillräckligt strukturerat sätt. Alla har fullt upp med ordinarie arbetsuppgifter och att integrera och planera för en integration tar tid. Allt genomförs förr eller senare men det som gör att förvärvskalkylen kan hållas missas många gånger.

Dessa enkla synpunkter kan tyckas okomplicerade att åtgärda. Man utser en bra chef och bygger upp ett integrationsteam, agerar snabbt och tydligt och sedan är man en bra bit på vägen. I praktiken gäller det dock att finna tid och personella resurser som har kompetensen att klara detta. Sydkraft har naturligtvis inga människor med denna kompetensen på lager klara att användas, utan alla har sina vanliga arbetsuppgifter att sköta. Om Sydkraft Nät lyckas uppfylla sina mål i VAMS om att det skall finnas en ställföreträdare till varje nyckelbefattning är en viktig faktor säkrad för att klara av integrationen på ett bra sätt i framtiden.

### **5.2.2 Lokala enheternas syn**

I de lokala enheterna har samstämmigheten inte varit lika överväldigande som i Sydkraft Nät centralt. Vissa har varit väldigt positiva och har mer eller mindre ett bra minne om allt som skedde under integrationen av just deras enhet. Andra har varit betydligt mer negativt inställda till hur saker och ting sköts under samma integration.

Detta har givetvis en förklaring, dels kan det vara den personliga förändringsbenägenheten som ger utslag med det kan också innebära att man faktiskt tyckte det var bättre innan Sydkraft kom in i bilden. En annan logisk förklaring till detta fenomen är om personen i fråga vunnit eller förlorat i makt, status eller lön i och med integrationen. Detta är en mycket viktig faktor att ta hänsyn till vid integration. Om en tidigare chef som både varit formell och informell ledare får ta ett steg tillbaka mot sin egen vilja så kommer denna person aldrig vara nöjd med integrationen. Det är

alltså mycket viktigt att hantera denna parameter med stor insikt, speciellt med tanke på att de informella ledarna är viktiga för integrationsprocessen. Det är inte bara chefer och ledare detta berör. Flera gånger under vår tid på Sydkraft har vi fått höra att det varit en skillnad mellan de som hamnat på Sydkraft Nät efter ett förvärv mot de som kommit till Elektro Sandberg.

Bortsett från att vissa är vinnare och andra blir förlorare i en sammanslagning av två företag så finns även här genomsamma åsikter. En majoritet vill exempelvis ha ett högre tempo under integrationen, men bara för att man vill ha en snabbare process så innebär inte det att felsteg accepteras. Detta framkom med all tydlighet under våra intervjuer med enhet Sydkraft Mälardalen. Här fick man flytta fram en planerad datum för övergången för de anställda med en månad. Detta uppledes som mycket jobbigt, då det uppkom en mängd spekulationer som störde arbetet. Trots att vi genomförde intervjuerna ganska lång tid efter att detta hade hänt kom det på tal ett flertal gånger under våra intervjuer. Följande ger alltså stöd för den gamla devisen ”hög hastighet kan aldrig ersätta fel riktning”. Alltså, hellre ganska snabbt och rätt än snabbt och ganska rätt.

Högre tempo innebär dock ännu högre krav på tydlighet och kommunikation. Att tidigt klart få veta vad som gäller kan inte nog poängteras. Man kan inte kommunicera för lite. Människor som genomgår en förändringsprocess söker stöd och information från alla håll. Detta betyder inte att det är en optimal lösning att presentera en färdig lösning (se förändringsteorier). Dock bör man vara medveten om att det föreligger ett stort informationsbehov vid en integration. Människor är osäkra på vad som skall hända och vill så snabbt som möjligt få klara besked. Sydkraft bör därför använda sig av så många och effektiva informationskanaler som möjligt. Av detta kommer också att man önskar ha en tydlig ledare när förändringens vindar blåser i organisationen, en ledare som både lyssnar och visar vägen.

Många har också efterfrågat ett stöd från Sydkraft. Både ett mentalt stöd vid inflyttning till Sydkraft kontor, ett välkommande som ger stöd är praktiska ting, men även ett stöd i form av att ha någon att fråga hur man skall lösa sina nya arbetsuppgifter på det sätt som Sydkraft har önskemål om. Detta skulle göra att anpassningen till Sydkraft skulle gå lättare, då flera små saker sammantaget kan upplevas som ett stort hinder. Detta är något som mycket enkelt skulle kunna åtgärdas från Sydkraft sida, genom en insats som både är billig, snabb och har stor positiv inverkan.

Vid de integrationer som skett under enhet Sydkraft Mälardalen genomfördes personliga intervjuer med all personal i de förvärvade företagen. Detta var mycket uppskattat från deras sida, då det kändes som att de hade en möjlighet att påverka sin egen situation. Det gav samtidigt de ansvariga möjligheten att ta tillvara deras kompetenser på ett bra sätt. Detta beteende visade på insikt och lyhördhet från Sydkraft sida. Just lyhördhet är något som efterfrågats gång på gång, och som på sätt och vis står i kontrast till tempo och tydlighet.

### 5.2.3 Delkonklusion

Flera gemensamma åsikter har funnits. Det som har varit påtagande klart är önskemål om att finna ett stöd någonstans under integrationsprocessen. Människor vill, oberoende av var i Sydkraft de befinner sig, få klarhet i vad som kommer att hända. De flesta vill dessutom att det skall gå snabbt. Detta är lite av en integrationsdilemma.

Långt ifrån allt är givet vid en integration. Vissa saker kan och skall inte planeras i förväg utan skall hitta en lösning under integrationsprocessens gång. Allt kan inte vara klart från dag ett utan skall lösas efterhand tillsammans mellan Sydkraft och det förvärvade bolaget. Det är precis så man finner något positivt i gränslandet mellan de två företagskulturerna.

Detta faktum, att processen tar tid måste kommuniceras tidigt vid en sammanslagning. Framförallt visar detta på insikt och ger personalen indikationer om vad som komma skall. Alla är på ett eller annat sätt viktiga för att integrationen skall gå bra. Den som bara tror att det är att sätta sig ner och vänta på att något skall hända får tänka om. Inledningsvis ligger mycket av arbetet på högre chefer men ganska snart kommer stora delar av organisationen att påverkas av denna stora förändring.

Om Sydkraft tidigt går ut med detta budskap minskar förväntningarna på att någon skall komma med klara och snabba besked om vad som kommer att hända. Det visar också på insikt och förståelse för processen samtidigt som Sydkraft visar att de faktiskt kommer att lyssna på det förvärvade företaget. Kombinerar man detta med att tidigt faktiskt visa de saker som är ägarens privilegium vid ett köp när man en bit till. Sydkrafts matrisorganisation kan tyckas okomplicerad, men att förstå styrkan och möjligheterna kanske inte är helt enkelt. Detsamma gäller för hur processerna fungerar. Varför de finns och hur de styrs är viktiga frågor att ge svar på, speciellt med tanke på hur viktigt det är att människor förstår och accepterar detta system.

Detta gäller även i hög grad det stöd som kommer i samband med att Sydkraft träder in på arenan. Sydkraft kan erbjuda ett stort stöd för det förvärvade företaget. Det finns massor av kunskap att ta del av för den intresserade, och det är Sydkrafts uppgift att väcka intresset. Under integrationsarbetet gäller det att visa upp detta nätverk, och ge människor möjlighet att rådfråga de som arbetar på Sydkraft. Detta är viktigt i främst två avseenden, dels för att finna stöd för frågor i allmänhet hos Sydkrafts personal som har befunnit sig i liknade situationer, men även för att få hjälp och råd med sina arbetsuppgifter, som delvis kan vara nya.

Hastighet och tydlighet vill både förvärvare och de förvärvade i stor utsträckning ha. För att kunna uppnå det krävs det dock att alla på ett tidigt stadium får samma bild av integrationen. Man måste vara ärlig med att integrationen först i huvudsak kommer att vara hård, för att därefter stegvis bli alltmer mjuk. Samtidigt är det givetvis en fördel att kommunicera även de positiva sidorna av integrationen, både för den enskilde och för de båda företagen. Alla individer har olika förutsättningar inför en integration, och som integrationsansvarig bör man vara medveten om att det både finns vinnare och

förlorare på en integration, och att reaktionerna från medarbetarna delvis därför kommer att variera mycket. Ytterligare en mycket viktig punkt är att kontinuerligt sälja in Sydkraft Nätets koncept, och att gärna börja tidigt med detta, eftersom processerna har visat sig vara ett mycket vagt begrepp för alltför många respondenter.

Hur skall Sydkraft Nät gå tillväga för att kunna förbättra integrationerna i framtiden i enlighet med vad som har framkommit i teorin och de intervjuer som har genomförts? Vårt förslag presenteras i nästa stycke i form av en modell som väver samman de olika lärdomarna och är tänkt att fungera som recept mot de sjukdomar som kan drabba de två organisationerna som står inför en integration i Sydkrafts regi.

### **5.3 Modellen för lyckad integration i Sydkraft**

#### **5.3.1 Modellens karaktär**

Med hänsyn taget till vad som framkommit i empirin, där i princip samtliga är överens om att det måste hållas ett högt tempo i integrationsprocessen, och att det inte alltid har hållits ett tillräckligt högt tempo i genomförda integrationer, bereds den teori som stödjer detta tillvägagångssätt företräde initialt i den modell som presenteras i nästa stycke. Detta betyder inte att vi inte anser att det är viktigt att få organisationen med på den förändring som kommer, utan snarare att den förändring som påbörjats i programmistisk anda inte skall avslutas lika drastiskt som den påbörjades.

Att inte helt byta förändringsstrategi från programmistisk till inlärningsstrategi finns det två starka skäl till. För det första är förvärvets kostnad beräknad på att man snabbt skall integrera verksamheten och ta hem de stordriftsfördelar som kan göras. Man kan alltså inte vänta för länge med detta. Om man under förvärvsprocessen i stället hade grundat beräkningarna på att långsamt integrera verksamheten till exempel enligt riktlinjer från inlärningsstrategi så hade Sydkraft inte kunnat ge samma bud och då kanske förlorat budgivningen till en konkurrent.

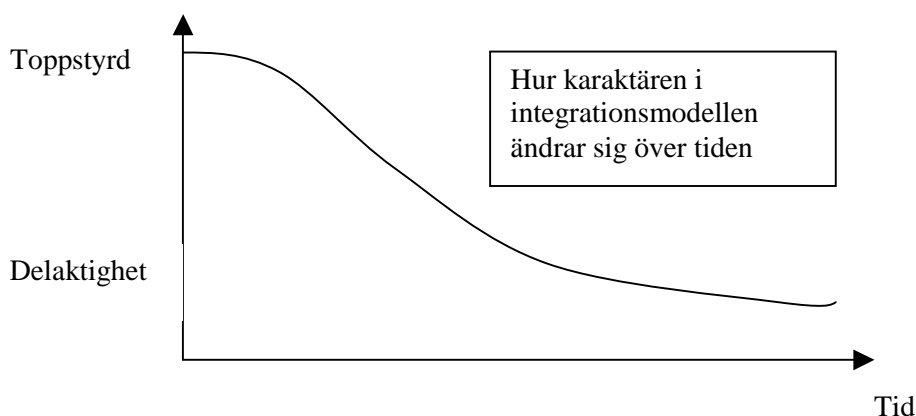
Det andra argumentet för att inte drastiskt avbryta in den påbörjade vägen hittar man i fusionsteorier. Att integrera verksamheter är en så stor förändring att den kräver en fast hand som stöd. Att inte göra detta kan leda till smärtsamma bakslag.

Hur man än vrider och vänder på samma mynt så finns det alltid en baksida. Snabbt och toppstyrt å ena sidan, eller delaktighet å andra sidan som på sikt är bättre även ur ekonomisk synvinkel. Att bygga en förändring på delaktighet är trots allt det bästa för alla på sikt.

Dessa olika sidor av hur man kan integrera gör att vi valt att bygga en integrationsmodell som först utgår från ett beslut om integration i programmistisk anda, vilket det i Sydkrafts fall alltid är (några höga chefer fattar ett beslut om att köpa och integrera verksamheten). Men, istället för att fullfölja detta inslagna spår så

väljer vi bygga en modell som sakta, steg för steg, fasar över till mer delaktighet i integrationen.

Att integrera på detta sätt innebär att vi både kan ta hänsyn till de ekonomiska förväntningarna som finns på kort sikt men även kunna få integrationen hållbar och ekonomiskt gångbar i ett längre perspektiv.



Dessa argument gör att vi har valt att bygga en modell som är tänkt att vara ett stöd för den specifika integrationsplanen.

Den bild som har kommit fram i empirin visar dessutom på att det råder olika uppfattningar om ifall integrationen är avslutad eller ej. Därmed måste även ett tydligt avslut komma till stånd. Innan integrationen kan anses avslutad måste även organisationen ha erhållit en förståelse och acceptans för förändringarna som är i sitt slutskede.

Kraven som ställs på en modell för lyckade integrationer i ett specifikt företag, i detta fall Sydkraft Nät, är många. Givetvis bör modellen beakta de svårigheter som teorin flaggar för, och samtidigt ta hjälp av de lösningsförslag som författare till olika böcker i ämnet förespråkar. Minst lika viktigt är det att en sådan modell tar hänsyn till det specifika företagets förutsättningar och behov, så att lösningarna som modellen kommer fram till bygger på att lösa korrekt identifierade problem. Det är med dessa avsikter och tankar i bakhuvudet som modellen som beskrivs i nästa avsnitt har tagit form.

### 5.3.2 Modellens struktur

Modellen bygger på tre olika element.

1. Fem olika faser
2. Ett antal aktiviteter i varje fas.
3. Milstenar som avslutar varje fas.

Nedan kommer strukturen på varje fas beskrivas och längre fram kommer aktiviteterna och milstenarna beskrivas.

Modellens fem faser:

1. *Förvärvsprocessfasen* – Integrationen påbörjas. Integrationsteamet utses redan innan förvärvet är klart, för att påbörja planeringen och skapa förutsättningar för en smidig integrationsprocess.
2. *Individfasen* – ”rätt man på rätt plats”. Här skall den struktur skapas som gör att människor hittar sin roll i Sydkraft. Detta är en förutsättning för att den hårda integrationen kan påbörjas. Med hård integration avses att faktiskt ställa om det förvärvade företagens sätt att arbeta, kort sagt att rationalisera enligt förvärvskalkylen.
3. *Processintegrationsfasen* – Processerna påbörjar sitt integrationsarbete. Detta avslutas med att med en uppföljning och avstämning så att eventuella brister kan åtgärdas.
4. *Uppföljningsfasen* – Avslutning och uppföljning. Här avslutas den konkreta delen av integrationsprocessen, och eventuella misstag som har begåtts under vägen till målet rättas till. Det är oerhört viktigt att sätta denna gemensamma punkt för arbetet.
5. *Mjuk integration* fortsätter. Detta följer av teorin om att ”mjuk integration tar längre tid än hård”.

Varje fas avslutas men en milsten. Varje fas bäddar för den efterföljande fasen och för att säkerställa att föregående fas har avslutat sin del efter planen så kommer detta stämmas av i en milsten. Detta innebär också att varje fas kommer att ha en start och slutdatum vilket är ett incitament för att hålla den totala tidplanen för hela integrationen. Dessutom kan det fungera som en drivare i en diffus process.

I varje fas finns ett antal aktiviteter som följer efter varandra, alternativt överlappar eller löper parallellt med varandra. Vad som sker i varje aktivitet beskrivs längre fram.

### **5.3.3 Modellens giltighet och validitet**

Modellen är tänkt att fungera som en mall för alla Sydkraft Nätets kommande integrationer. Eftersom det är stor skillnad i storlek på de förvärv som Sydkraft genomför kommer de resurser som behövs i aktiviteterna att variera stort. Dock är det samma faser, aktiviteter och milstolpar i varje integration som Sydkraft Nät genomför som skall passeras vid alla integrationer.

Den specifika integrationsplan som skall finnas för varje förvärv tar denna modell som ett stöd vid utformandet av denna plan. De som utformar den specifika integrationsplanen gör planeringen i detalj av hur mycket resurser som varje aktivitet behöver. Detta är omöjligt för oss att ta hänsyn till i den generella modellen eftersom variationerna är så stora mellan förvärven. De förvärv som innan köpet har varit misskötta eller skandaldrabbade på något sätt kräver mindre resurser för att bli integrerade, medan stolta och välmående bolag kommer att kräva mer resurser för att bli integrerade. Detta tar alltså inte vår modell hänsyn till utan detta skall justeras i den specifika integrationsplanen.

Modellens validitet har testats internt i Sydkraft Nät. En person som i skrivande stund är mitt uppe i ett integrationsarbete har utvärderat hur väl modellen skulle hjälpa och stödja integrationsprocessen. De övergripande betyget var att den skulle fungera och hjälpa till vid integrationen. Modellen har också granskats av vår handledare på Sydkraft samt handledare på universitetet som opponentgrupper och examinatorer. Alla människor som vi intervjuat har framfört olika förbättringspotentialer på olika områden även efter själva intervjutillfället. Med dessa förslag som en ny input till arbetet har modellen förfinats och ändrats till detta slutliga resultat.

### **5.3.4 Ett integrationsteam bildas**

För att hela integrationsprocessen och stödet från integrationsmodellen skall fungera kommer det att krävas att ett integrationsteam utses tidigt, innan integrationen kan börja.

Detta team utses från Sydkraft Nät centralt och kommer sannolikt att bestå av några erfarna chefer från Sydkraft. Teamet kommer att spela en central och viktig roll under hela integrationen, dock kommer deras roll vara viktigare i de första faserna. En viktig roll för detta team är att leda och styra integrationen.

Integration är resurskrävande, den som tror något annat kommer att bli förvånad över hur långsamt integrationen går, speciellt om inte rätt resurser finns att tillgå under processen. Integrationsteam skall delvis lösa resursfrågan och ovanstående ledarskaps.

Integrationsteamets uppgifter kommer i korthet att vara följande<sup>160</sup>:

---

<sup>160</sup> Några av punkterna förklaras här, andra längre fram i analysen.

- Vara spindeln i nätet under integrationen, samordna resurser och aktiviteter under integrationen
- Ansvara och initialt leda integrationen
- Säkerställa att tidplanen följs
- Ansvara för att information sprids i rätt tempo samt kunna svara på frågor om integration som uppkommer från alla nivåer i organisationen
- Analysera behov av stöd för ordinarie arbetsuppgifter för personal som kommer att få integrationsuppgifter
- Upprätta specifik integrationsplan
- Ansvara för att integrationsbudgeten hålls
- Vara delaktiga i förvärvsprocessen

Ett integrationsteam bör vara sammansatt av några erfarna personer från Sydkraftkoncernen. Storleken på teamet är beroende på förvärvets komplexitet. Vid vissa mindre förvärv kan det räcka att teamet består av en person, i andra större fall kan upp till tre personer behövas.

Vilken kompetens som behövs i teamet är även det situationsberoende. Sydkraft har erfarna och rutinerade ledare som skulle kunna ansvara för detta team. Eftersom gruppen skall utses under förvärvsprocessen (eller tidigare) är det inte aktuellt att blanda in personal från det förvärvade företaget i detta skede. Det kan dock bli aktuellt att uppdatera integrationsteamet med kompetens från det förvärvade bolaget så snart som detta är möjligt. Genom att blanda personal på detta sätt säkerställer man att båda sidor får vara med och påverka planeringen av integrationsförloppet.

Genom att aktivera integrationsteamet under förvärvsprocessen ökar chanserna för att lyckas genomföra en bra integration. Teamet ges då bättre förutsättningar till att agera framgångsrikt och får framför allt tidigt ta del av viktig information kring förvärvet för den kommande integrationsprocessen. De ges även tid att förbereda de kommande uppgifterna.

Sydkraft har sedan tidigare en vision om att personer som varit aktiva förvärvsprocessen även skall vara delaktiga i den kommande integrationen. Tyvärr har denna tanke ofta brutit. Detta kan beror på att ingen i förvärvsprocessen har fått ett klart uppdrag att följa förloppet in i integrationsprocessen, Detta uppdrag skall integrationsteamet få, att ansvara för den kommande integrationen

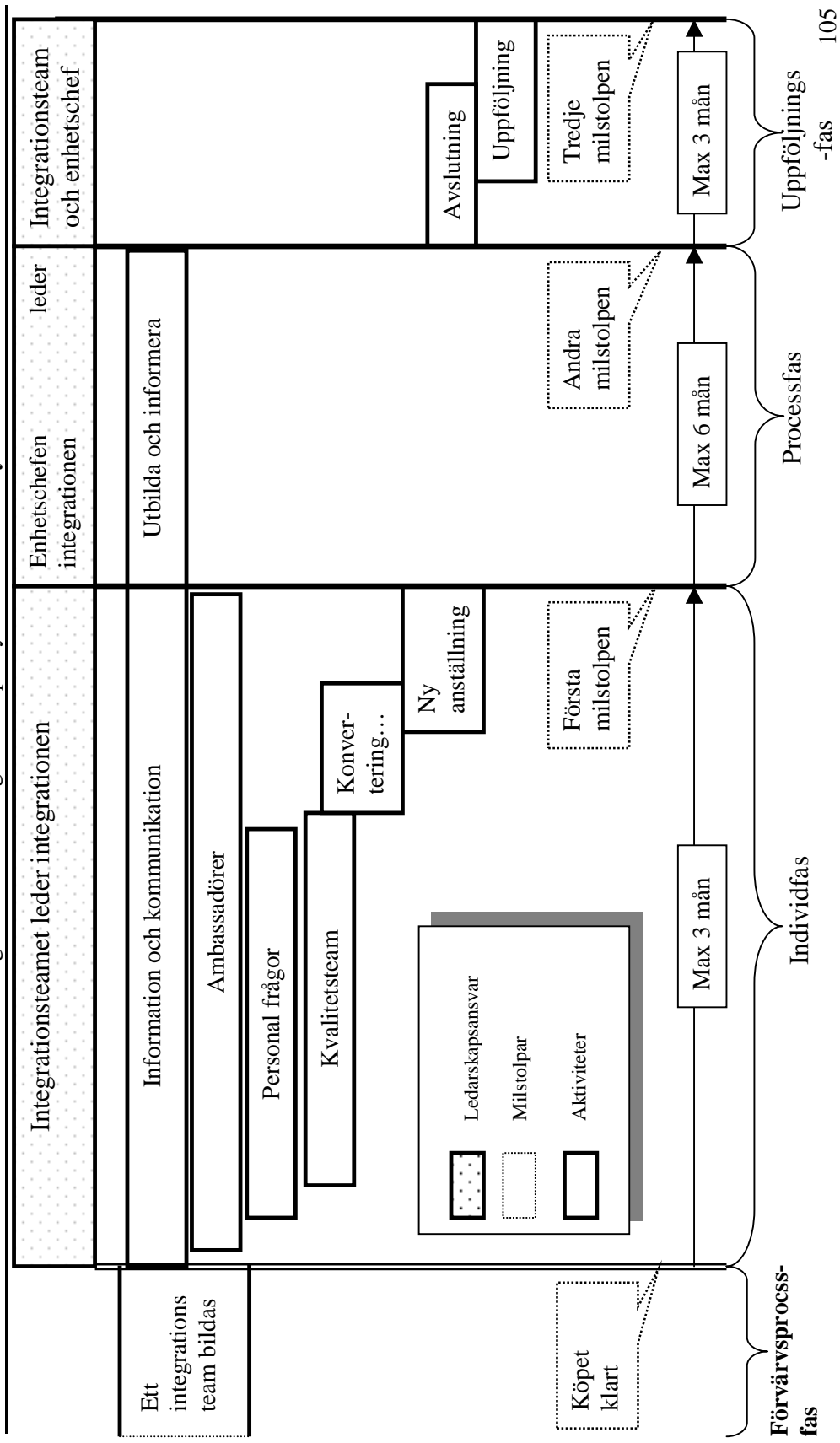
Att tidigt utse ett integrationsteam under förvärvsprocessen kan också öka kvaliteten i denna process. Teamet skall se till att kostnader för integration hanteras på ett korrekt sätt, samt göra en bedömningen över vad integrationen kommer att kosta att genomföra. Önskvärt är att en budget för integration upprättas. Denna budget blir sedan ytterligare en parameter i förvärvskalkylen. Budgeten kommer att hantera de engångskostnader som uppkommer vid integration. Dessa är inte helt enkla att uppskatta, men erfarenheter från de första integrationsbudgetarna som upprättas kan vara ett stöd för kommande budgetarbete på samma tema.



Integrationsteamet löser initialt ledarskapsbehovet som både teori och empiri gett uttryck för. Teamet kommer att vara officiellt ansvariga för integrationen. Personalen kommer att kunna få bättre och framförallt snabbare information om vad som kommer att ske. Att det finns någon som formellt är ansvarig för integration innebär också att det finns någon att fråga om behov skulle uppstå.

#### **5.4 Visualisering av modellen**

Vägen till bättre integrationer på Sydkraft Nät. **Analys**



## 5.5 Förvärvsprocessfasen

Denna fas innehåller bara en aktivitet.

När väl Sydkraft har förvärvat ett företag finns det förväntningar från båda sidor på att Sydkraft skall agera snabbt och tydligt. Med stöd från de teorier som vi studerat och inte minst från de personer vi intervjuat är det önskvärt att påbörja integrationsplanerandet tidigt för att säkerställa hög hastighet, ett lämpligt sätt att starta en integration.

Tidigare har Sydkraft dagen efter köpet haft ett stort informations möte hos det förvärvade företaget. Detta har varit mycket uppskattat men också väckt många frågor. Efter detta möte har Sydkraft sedan dragit sig tillbaka en aning för att mobilisera krafter till den kommande integrationen. Detta har uppfattas som att inget har hänt med integrationen, att den stått stilla, vilket lett till ännu fler frågor. Det vore önskvärt att redan från början hålla ett lagom högt tempo, men också att integrationsarbetet flyter på i jämn hastighet utan perioder där inget sker är bra, för alla inblandade parter vid integrationen.

För att få ett bättre och jämnare flyt i integrations processen och inte minst kunna förse omgivningen med den information som personalen kräver är det troligtvis bra att redan innan köpet är klart förbereda den kommande integrationen.

Om Sydkraft redan i förvärvsprocessen förberedde den kommande integrationsprocessen så skulle denna process lättare få upp ett bra tempo snabbt under integrationen, samt inte minst viktigt bibehålla denna under hela förloppet. Det skulle innebära att Sydkraft krav på att vara fullständigt integrerat inom ett år skulle bli lättare att hålla. Detta förarbete i förvärvsprocessen görs till viss del redan idag men kan utökas, förbättras och förfinas ytterligare.

Integrationsteamets uppgift i förvärvsprocessen blir därmed följande (mer om varje punkt nedan):

- Se till att en integrationsbudget upprättas
- Upprätta in specifik integrationsplan
- Ha full insikt i vilka förväntningar som finns i förvärvskalkylen samt veta vilka parametrar och antaganden som ligger bakom den.

Att upprätta en **integrationsbudet** är ett bra sätt att få fokus på integration under förvärvsprocessen, men den är även bra för att organisationen skall få lättare att bibehålla fokus på integration under hela integrationsprocessen. Detta tillsammans med att utse ett team redan i detta tidiga stadium gör att integration kommer att uppmärksammas mycket mer under förvärvsprocessen. Redan idag är integration uppe för diskussion under förvärvsprocessen med dessa aktiviteter kommer att stärka

integrationen betydelse under denna process. Dessutom kommer integrationsbudgeten att vara en input till förvärvskalkylen vilket kommer att göra att förvärvskalkylen blir mer exakt i det slutliga resultatet. Integration kostar pengar och detta faktum kommer upp på agendan på detta sätt.

Eftersom integrationsteamet kommer att vara aktivt under större delen av förvärvsprocessen så kommer detta team att ha full insikt i **vilka förväntningar som ligger med i förvärvskalkylen**. De kommer att veta vilka underlag och vilka antaganden som gjordes och veta vilka krav som integrationen kommer att verka under. I framtiden kommer teamet att ha tillgång till tidigare gjorda integrationer och kan på så sätt göra så att förvärvskalkylen får högre precision, med bibehållen eller mindre arbetsinsats.

Glappet mellan förvärvsprocessen och integrationsprocessen kommer därmed att minska. Tidigare har detta glapp bitvis varit väldigt stort, och de kunskaper som förvärvsfolket har skaffat sig har inte tagits tillvara på ett bra sätt alla gånger. Risken för att detta skall hända igen minskar med detta agerande.

Ytterligare en viktig uppgift som hamnar på integrationsteamet är att upprätta den **specifika integrationsplanen** som skall finnas enligt Sydkrafts direktiv. Detta görs med denna modellen som stöd. Teamet skall upprätta denna plan så att den är färdig i god tid innan köpet är klart. Detta skapar förutsättningar för att tidigt kunna ge information om hur och när saker skall ske, när köpet väl är klart. På detta sätt är Sydkraft Nät beredda att börja integrera från dag ett. Genom att teamet i förväg tänker igenom de olika aktiviteterna och är förberedda innan de startar säkerställer Sydkraft Nät att det kommer finnas kvalitet i lösningarna vilket är viktigt enligt de teorier vi studerat. Denna förberedelse gör att teamet får tid att ge lösningarna hög kvalitet, något som hade försvårats om det skulle agera under tidsbrist. Eftersom det finns en eller flera erfarna Sydkraftchefer på området så förstärker Sydkraft ytterligare kvaliteten på den specifika integrationsplanen.

## 5.6 Individfasen

Denna fas syftar till att rätt man skall hamna på rätt plats. Den skall också se till att alla personliga osäkerhetsfaktorer för den enskilda individen klaras upp.

### 5.6.1 Information och kommunikation, *en aktivitet*

Nu är vi inne på den första aktiviteten i individfasen. Denna aktiviteten börjar här men fortsätter igenom alla faser (se visualisering av modellen) . Det som är specifikt för vad som skall ske under denna fas återges nedan.

Vid tidigare förvärv har Sydkraft dagen efter, eller någon dag efter att köpet är klart informerat om vad som skett i det förvärvade företagens lokaler. Detta har varit uppskattat bland personalen men samtidigt har det skapat mängder av nya frågetecken.

Redan i detta skede skall integrationsteamet spela en viktig roll. De har den specifika integrationsplanen färdig och kan därför förmedla vad som kommer hända vid detta möte. De har även en bra uppskattning kring vilken tid de kommande aktiviteterna kommer att ta att genomföra. Detta skapar förutsättningar för att kunna ge den förvärvade personalen någorlunda klara besked om vad och när saker och ting kommer att ske, samt att visa att det finns en utarbetad integrationsplan för just denna integration.

Redan här skall integrationsteamet börja sälja in Sydkraftkonceptet, framför allt på en övergripande nivå. Man bör fokusera på att visa att Sydkraft Nät blir starkare tillsammans med dem, samt vilka möjligheter Sydkraft kan ge både personal och bolaget som sådant. För att minska orosmomentet samt visa på initiativrikt ledarskap kan man också meddela vart man skall vända sig med frågor om integrationen.

Vidare skall integrationsteamet se till att de kommer ut veckobrev om vad som händer i integrationen till alla anställda som berörs. Detta kan ske via mail eller intranet om möjligheten finns. Integrationsteamet ansvarar för att dessa och alla andra kommunikationsvägar som är aktuella i det specifika fallet görs tillgängliga och används för uppdatering.

### **5.6.2 Ambassadörer, en aktivitet**

Tidigt efter förvärvet, några dagar till någon vecka efter att köpet är klart så bör integrationsteamet tillsätta ambassadörer hos det förvärvade företaget.

En ambassadör skall göra en insats för både integrationsteamet och personalen i det förvärvade bolaget. Dess huvuduppgifter är att:

- **Lyssna.** Skall lyssna av snacket i korridorerna åt integrationsteamet så att denna information når fram till de som är ansvariga för integrationen. Denna typ av information har annars svårt att nå till ledningen inom rimlig tid. Detta kommer att underlätta för integrationsteamet att förse personalen med den information som de önskar. De kan också vara ett stort stöd för integrationsteamet genom att identifiera de informella ledarna.
- **Sälja in konceptet.** En ambassadör skall också agera som en säljare av Sydkraftkonceptet. Sydkraft ger många möjligheter och tar emot alla i ett förvärv med öppna armar. Det är viktigt att förmedla detta gång på gång.

Sydkrafts koncept är inte heller helt enkelt att förstå vid en första anblick. Matrisorganisationen, huvudprocesser, stödprocesser med mera kräver en viss eftertanke också för en som är mer van att hantera organisationsfrågor vilket verkligen visar hur viktigt det är att noga informera om konceptet. För att nå en effektiv förändring måste man uppnå förståelse för förändringen. Ambassadörer underlättar i detta avseende.

- **Svara på frågor.** Diskussionerna runt fika bordet efter köpet är säkert livliga och fulla av frågor, även fast integrationsteamet förhoppningsvis gett svar på de flesta vid det stora informationsmötet. Dock, människor kan inte ta till sig hur mycket information som helst på så kort tid. För att kunna ge svar på dessa ofta ganska enkla frågor kan ambassadörerna användas. De känner Sydkraft sedan innan efter som de jobbat i koncernen ett antal år, och känner till rutinerna i företaget tillräckligt väl för att på ett enkelt sätt förmedla detta.

Ambassadörerna skall ha sina kontor hos det förvärvade företaget. De kan sköta sina ordinarie arbetsuppgifter från detta kontor och har inget annat med integration att göra än ovanstående.

En ambassadör visar på Sydkraftnärvaro från början. En Sydkraft-bil kanske står parkerad på kontorets parkeringsplats och en ny Sydkraft-människa syns i fikarummet. På detta sätt blir integrationen tidigt påtaglig för de förvärvade.

Dessa ambassadörer kommer också att underlätta skapandet av goda kommunikationskanaler. De blir en del av det informationsflöde som måste finnas för att en integration skall bli lyckad enligt de teorier vi studerat.

Det kan vara lämpligt att tillsätta en ambassadör per process om möjligheten finns.

### **5.6.3 Kvalitetsteam, en aktivitet**

Kvalitetsteamet är skilt från integrationsteamet. Detta team bildas av personer både från Sydkraft Nät och det förvärvade företaget. De har till uppgift att sammanlänka de båda verksamheterna på ett så bra sätt som möjligt, framförallt på praktisk nivå. De skall utföra ett förarbete till den kommande processintegrationen. Kvalitetsteamets aktivitet verkar parallellt med personalaktiviteten. Skillnaden mellan de båda är att personalaktiviteten är inriktad på individerna medan resursteamet har fokus på de tekniska delarna. Det är inte tänkt att de primärt skall hantera processfrågor, dock skall de se till att verksamheten fungerar under detta skede av integrationen.

Teamet har en viktig uppgift i att säkerställa ansvarsbiten. Det är lätt hänt att det uppkommer ett glapp i olika ansvarsområden vid en integration. Detta glapp är tufft att ta igen. En skadad kundrelation tar lång tid att reparera. Det är lätt hänt att ansvarsområden glöms bort när människor byter till nya tjänster. Kunderna skall få sin el och sina räkningar även under en integration. Detta skall kvalitetsteamet säkerställa.

Att tillvarata och utveckla den kunskap och kompetens som finns i de båda företagen på bästa sätt är oerhört viktigt för att skapa en lyckad integration. I detta avseende spelar Kvalitetsteamet en viktig roll. Det är lätt hänt att uppenbara, ej planerade synergier missas om man inte letar efter dem. Kvalitetsteamet skall försöka hitta och tillvarata de synergier som förväntades i samband med köpet.

Områden som kvalitetsteamet skall övervaka och ha insikt i är exempelvis:

- Ekonomi
- Drift
- Anläggning
- Mätning
- Dokumentation
- Inköp/avtal
- IT/data

Områdena varierar dock något beroende på hur det förvärvade företaget valt att organisera sig, men inom varje område bör en representant från vardera bolaget utses. Teamet skall sedan arbeta igenom del för del och försöka hitta bra lösningar för hur integrationen av varje del skall gå till.

Kvalitetsteamet skall även se till att processerna får den resurser som de kräver, eventuellt skall teamet även utse kandidater till blivande lokala processledare. Matrisorganisationen kräver även att det finns en lokal resursledare, även här skall resursteamet ta fram lämpliga kandidater (om förvärvet är av den typen att det behövs, dvs. stort).

### **5.6.4 Personalfrågor, en aktivitet**

Denna aktivitet utförs av människor från personalprocessen i Sydkraft Nät.

En mycket viktig del i denna fas är att de anställdas anställningsfrågor hanteras på ett bra sätt. Detta är en nyckelfaktor för en bra integration. Hanteras denna typ av frågor illa finns det en överhängande risk att negativa orosmoment sprider sig bland de anställda vilket försvårar integrationen avsevärt.

Sydkraft har riktlinjer för hantering av "human resource" frågor. Dessa riktlinjer är väl utarbetade och genomtänkta och finns i tillgängliga på Sydkrafts intranät. De hanterar de viktiga steg som måste behandlas, till exempel fackliga förhandlingar om kollektivavtal, om övergången av personal kommer att ske etappvis eller samtidigt, anställningsvillkor för de nya medarbetarna, med mera. I detta skede skall det fördelas som finns i att vara anställd i en koncern som Sydkraft lyftas fram.

I denna aktivitet skall även den "personal-audit" som påbörjades i förvärvsprocessen avslutas. Tidigare var det bara chefer som utvärderades. Nu bör så många som möjligt få chansen att föra fram sina önskemål om hur de ser på framtiden och framförallt få yttra sig om vad de vill jobba med. Detta görs genom att varje individ tillfrågas om vilka önskemål de har, främst då vilka arbetsuppgifter som är intresserade av. Detta ger personalen möjlighet att påverka sin egen situation. Det ökar också Sydkrafts

möjlighet att få rätt person på rätt ställe, och att helt enkelt matcha kompetenser mot behov i Sydkrafts organisation.

En viktig del av processen är att hitta de informella ledarna. Dessa kan vara nyckelpersoner i en integration, både på gott och ont. Av just denna anledningen är det viktigt att veta vilka dessa människor är, och Sydkraft Nät får på så sätt bättre kontroll över integrationsprocessen.

### **5.6.5 Konverteringsdags, en aktivitet**

Om förvärvet är av den karaktär att personalen i det förvärvade företaget skall byta kontor till Sydkrafts lokaler bör även detta planeras i den specifika integrationsplanen. Skall alla flytta på en gång eller några åt gången? Hur skall välkommandet gå till? Vad blir faddrarnas uppgift i denna aktivitet? Detta är frågor som integrationsteamet skall svara på och planera.

Viktig är dock att de som kommer till Sydkraft skall känna sig välkomna. Att någon har engagerat sig i detta och tar emot på ett bra sätt, är en enkel men viktig åtgärd. Trots att det kan tyckas vara en enkel åtgärd har det missats vid tidigare integrationer.

I denna aktivitet skall följande utföras:

- Ny mail, ”@Sydkraft.se”
- Nytt användar-id med tillhörande intranetbehörighet
- Alla varumärkesrelaterade saker ändras till Sydkraft, till exempel brevpapper och dokumentmallar
- Anordnar en välkomstkommitté, gäller endas när den förvärvade personalen skall flytta till in till Sydkraft Nät befintliga kontor (små förvärv).

I denna aktiviteten skall personalen börja använda alla de formella rutiner som en Sydkraftmedarbetare skall arbeta med. De får ett nytt Sydkraftkontor (om så är fallet), ett Sydkraft-mailkonto finns reda att använda. Alla dokumentmallar och Sydkraft layouter används från och med nu. Ett nytt användar-id med tillhörande intranetkonto finns också klart att använda.

Många av dessa praktiska saker kan integrationsteamet ha valt att verkställa tidigare i integrationsprocessen, vilket i så fall bara är bra, speciellt om teamet tagit till sig modellens rekommendationer om att ha en tydlig kommunikation under hela förloppet. Om det dock inte är gjort tidigare skall det genomföras nu.

Man ger helt enkelt en klar och tydlig signal om att från och med nu använder man Sydkrafts interna hjälpmedel i sitt arbete. Alla gamla varumärken slängs till förmån för det nya. Det vore önskvärt om man kunde frigöra tid till att ha någon form av kick-off i samband med varumärkesbytet, så att personalen associerar positivt till detta.



Vid integrationer i samband med stora förvärv byter man normalt inte kontor, utan då genomförs allt annat, utom själva flyttprocessen.

#### **5.6.6 Ny anställning, en aktivitet**

Om personalprocessen lyckats i sin roll är det nu inga problem för de anställda att acceptera en anställning i Sydkraft. Alla förhandlingar är förhoppningsvis klara med facket och den fördjupade personal-audit som genomförts har legat till grund för vilken tjänst som är aktuell för var och en av den nya personalen. Personalprocessen har också samarbetat med resursteamet och kommit fram till vilka behov som Sydkraft har i resursväg. Dessa behov fylls nu i och med att Sydkraft anställer personal på dessa tjänster.

Personalen i det förvärvade företaget får i och med detta anställning i Sydkraft. De får ett nytt kollektivavtal med en ny lön och eventuellt andra villkor än innan. Löneutbetalningarna kommer från och med nu från Sydkraft.

#### **5.6.7 Första milstolpen**

Nu är det dags för den första avstämningen i processen. Integrationsarbetet fram till detta steg bör inte ta mer än tre månader, men exakt datum är bestämt sedan tidigare enligt den specifika integrationsplanen. Vid denna milstolpe skall en avstämning ha gjorts så att alla förberedelser är gjorda och att processintegrationen därmed har alla nödvändiga förutsättningar för att klara sin del av integrationsförloppet.

Nu kontrolleras att alla kompetenser och resurser som behövs finns på plats och är klara att börja jobba med processintegration. Det är också viktigt att alla känner till Sydkraftkonceptet, och förstår hur organisationen är tänkt att fungera. De behöver inte veta detaljer men skall känna till och förstå helheten, styrkan och fördelarna med sättet Sydkraft är organiserat på. Det är nödvändigt att alla oklarheter på individnivå är avklarade innan man går på nästa steg i processen. Alla tjänar på att detta är avklarat innan integrationen går in på nästa steg i integrationen som har ett större fokus på organisationen.

När milstolpen är nådd innebär det att det finns goda förutsättningar för att klara av nästa fas som tänkt. Själva syftet med milstolpar är just att ha några kontrollpunkter på vägen i en lång process.

### **5.7 Processfasen**

Nu skall processerna på allvar rullas ut i den förvärvade enheten. Under individfasen har Sydkraft börjat att sälja in sitt koncept och sin organisationsform med processer. Nu är det dags att skrida till verket och verkligen införa processer i det förvärvade bolaget.

### 5.7.1 Processintegration, övergripande

Det är först nu som det dags för processintegration. Denna fas kan maximalt få ta sex månader om tidsramen på ett år skall hålla. Det är dock viktigt att denna del får ta tid eftersom framgång i denna fas är helt avgörande för att kunna uppnå önskade stordriftsfördelar. Vid en första anblick kan det tyckas som att denna fasen kunde starta tidigare, men det är först nu som det rätta förutsättningarna finns för att lyckas med processintegration. Individfasen har löst upp alla personliga orosmoln och nu kan personalen fokusera på sitt faktiska arbete och processerna.

Kanske kan det tyckas märkligt att den del som av Sydkraft centralt prioriteras högst skall vänta så länge på att bli upplyft. Det är dock en viktig förutsättning att personerna som berörs av integrationen får någon form av kontroll på sin vardag innan man fullt ut kan förklara fördelarna med Sydkrafts matrisorganisation och tanken med processerna i denna. De intervjuer som vi genomfört visar också tydligt att detta är ett steg som helt har uteblivit i tidigare integrationer. Många anser sig nu vara Sydkraftare, men frågan är vad de menar med det, eftersom de samtidigt inte har en tydlig bild över vad processorganisationen innebär.

Från Sydkraft centralt är den dominerande uppfattningen att processintegrationen, åtminstone vid mindre förvärv, är de lokala enheternas ansvar. Intervjuerna visar dock tydligt att detta är att begära för mycket av de lokala processledarna. Man måste ha i åtanke att matrisorganisationen med genomgående huvud- och stödprocesser, inte är speciellt gammal. Tanken bakom finns det inte mycket att invända mot, eftersom det som tidigare nämnts helt enkelt handlar om att ta hem stordriftsfördelar med bibehållen lokal särprägel och närvaro. Både lokalt självstyre och stordriftsfördelar skulle var för sig kunna optimeras bättre i en annan organisationsform, speciellt utformad med detta syfte. Matrisformen är dock en kombination av att både ha lokal närvaro och stordriftsfördelar.

För att processerna skall kunna integreras och sträcka ut i nya enheter på det sätt som Sydkraft önskar är givetvis grundkriteriet att det finns en förståelse för hur dessa processer är tänkta att fungera och verka. Det är dock kring denna fråga som det är störst variation i intervjuvaren. Från processledarna som verkar centralt levereras en relativt samstämmig bild, men så är det definitivt inte ute i enheterna. Detta kan enkelt tydliggöras genom att återigen citera Göran Tunesson i Norrköping, som menar att "Jag vet inte hur processerna är tänkta att fungera, men här är det i varje fall VD som bestämmer hur vi skall arbeta. Om det är ett krav för att vara integrerad i Sydkraft att man skall förstå och arbeta efter processerna så tror jag inte att någon enhet är fullt integrerad." Även om denna synpunkt utgör extremen är Göran långt ifrån ensam om sina synpunkter. Helt klart är att man från Sydkraft centralt inte har avsatt tillräckligt med resurser och tid för att kommunicera processernas budskap.

I både Norrköping och Örebro, som är de orter vi har besökt för intervjuer till detta arbete sitter den lokale processledaren för varje process på två stolar i organisationen, då denne både är processledare och operativ chef för sin del. De lokala processledarna för anläggningsprocessen är exempelvis även ansvarig för anläggningsenheten, både i

Norrköping och Örebro. Frågan är om inte detta gör att dynamiken som är den bakomliggande tanken med matrisorganisationen därmed rubbas? Kanske kan detta val att organisera sig i förlängningen ytterligare styrka tesen att enheterna som utgör Sydkraft Nät inte har förstått processorganisationen. Detta bör i så fall fungera som tändvätska för Sydkraft centralt att agera, eftersom man har misslyckats i sin kommunikation i denna fråga.

Självklart finns det stora fördelar med att tillåta lokalt självstyre, precis som tanken är med det sätt Sydkraft har valt att organisera sig. Dock bör de lokala enheterna välja organiseringsform efter insikten kring Sydkraft Nät's matrisorganisation och tanken med genomgripande processer. Som nu är fallet baseras valet i stället på att det finns ett krav från Sydkraft centralt på att det skall finnas en lokal processledare för varje process, att denne skall medverka i styrgruppsmöten och utvärdera sin verksamhet efter på förhand definierade nyckeltal. Förståelsen och en djupare insikt sett till hela den lokala enheten är dock uppenbart bristfällig, vilket torde missgynna hemtagandet av stordriftsfördelar på det sätt som Sydkraft har tänkt sig. Eftersom det förhåller sig på detta sätt i enheter som har varit i Sydkrafts ägo under relativt lång tid, finns det goda skäl att misstänka att utfallet blir på motsvarande sätt i enheter som integreras i framtiden. Därför är vårt förslag till processintegration uppbyggt enligt följande aktiviteter.

- **Processdefinition.** Processägarna skall definiera vad som skall integreras i varje enskild process.
- **Utbilda och informera** i hur Sydkraft Nät vill att processerna skall fungera.
- **Utse lokala processledare**
- **Ge kontinuerligt stöd.**
- **Utvärdera om processtanken har fått fäste.**

### **5.7.2 Processdefinition, en aktivitet**

För att överhuvudtaget kunna integrera processerna så måste man veta vad som skall integreras. Processägarna måste var för sig ta fram definitioner på vad som skall integreras i just deras process. Denna lista skall naturligtvis vara utarbetad sedan innan men bör kanske genomgå en modifiering för det specifika fallet.

Att det klart och tydligt framgår vad integration av processerna innebär ökar möjligheten för att processtanken skall få fäste i det förvärvade företaget.

### **5.7.3 Utbilda och informera, en aktivitet**

För att processtanken verkligen skall slå rot måste Sydkraft Nät noga utbilda och informera om hur de har tänkt att processerna och matrisorganisationen skall fungera. Om man inte lyckas förmedla organisationens och processernas teoretiska potential kommer Sydkraft Nät aldrig att uppnå de effekter som detta managementkoncept besitter.

Ansvar för att detta budskapet förmedlas ligger på processledarna. Tidigare har den lokala processledaren ensam fått bära detta ansvar och processägaren har bara indirekt varit delaktig i detta (vissa variationer förekommer dock, främst beroende på storlek på förvärvet).

Mest logiskt är dock att processägarna utses till ansvarig i denna fas. Dessa bör när milstolpe ett är uppnådd resa ut till den förvärvade enheten för att hålla ett nytt informationsmöte, av liknande slag som det som hölls då Sydkraft precis hade förvärvat enheten. Målet är även nu att informera och kommunicera ett viktigt budskap till organisationen. Fokus ligger nu i stället på vad organisationen kan åstadkomma tillsammans. Mycket av presentationsmaterialet kan vara standardiserat och återanvändas från förvärv till förvärv, medan en del kommer att få anpassas till varje presentation.

#### **5.7.4 Utse lokala processledare centralt, en aktivitet**

Den centrala processledningen måste ta ett större ansvar för integrationsarbetet. De kan inte som i nuläget skjuta över merparten av ansvaret på den lokale processledaren, som i vissa fall även är nyutnämnd och själv håller på att lära sig Sydkraft Nätets matris med dess processer. Centrala resurser med god kännedom om Sydkraft Nät skall utses och aktiveras under fas ett av integrationsmodellen, så att de kommer igång snabbt och smidigt när denna fas är avslutad.

Eftersom del lokala processledaren är en mycket viktig del i processorganisationen så bör denna person väljas med stor omtanke. En person som tidigare varit stolt över sitt gamla sätt att arbeta kanske inte är den mest lämpade att ansvara för den lokala enhets införande av processer. Man kan dra en parallell med hur Sydkraft Nät brukar resonera kring hur den befintliga VD:n skall hanteras efter integrationen, fast på en annan nivå.

#### **5.7.5 Erbjud kontinuerligt stöd, en aktivitet**

Som tidigare nämnts är integration resurskrävande på mer än ett sätt. Dels ställer integration stora krav på kommunikation vilket tar tid, men integration kräver också andra resurser, exempelvis för alla praktiska saker som skall utföras. Detta ger att det vore lämpligt att se till att det finns ett stöd att få från Sydkraft Nät centralt, vid behov. Detta stöd kan dels bestå i att externa kunskaper som finns i Sydkraft kan göras tillgängliga, bland annat genom specialister på olika områden. Ett annat stöd är att ge avlastning i ordinarie arbetsuppgifter till de människor som belastats hårt av integrationsarbetet. Här gäller det att göra en avvägning rörande vilken form av stöd som lämpar sig bäst för den specifika situationen. Det viktigaste är att det finns ett stöd att tillgå vid behov. Om man inte ger detta stöd är det stor risk att integrationsarbetet blir lidande till förmån för de ordinarie arbetsuppgifterna.

#### **5.7.6 Utvärdera om processtanken har fått fäste**

Det bör kontinuerligt utvärderas om tanken med processerna har satt sig i den förvärvade organisationen. Detta kan exempelvis göras genom en kort

enkätundersökning med personalen via e-post, alternativt personliga intervjuer med några slumpmässigt utvalda personer. Kanske kan detta verka toppstyrt och överarbetat, men eftersom processtanken är det som gör Sydkraft till "en firma" och säkerställer att alla kunder behandlas likvärdigt och att varumärket står för samma kärnvärden över hela landet får detta inte underskattas. Dock är det viktigt att vara medveten om att detta kan uppfattas som toppstyrning för de nytillkomna, om detta inte hanteras rätt. Det viktiga är att informera och kommunicera, inte att bestämma exakt hur saker och ting skall skötas. Enligt tanken med lokal närvaro är ju detta upp till enheterna själva.

### **5.7.7 Andra milstolpen**

Denna milstolpe, som det precis som för övriga ingredienser i integrationsplanen har satts ett datum för när integrationen börjar, är nådd när processintegrationen kan anses avslutad. Vid denna milstolpe skall det först och främst utvärderas om processerna nu kan anses ha nått ut i den nya organisationen. Detta visar sig genom att samtliga medarbetare förstår varför Sydkraft är organiserat som de är, och att de flesta även accepterar att så är fallet. För att processerna skall kunna anses ha sträckt ut på bör även den nya enheten ha börjat jobba på rätt sätt. Med detta avses att nyckeltalen mäts som föreskrivet för varje process, samt att förändringsarbetet är påbörjat mot att närma sig den enhet som har "best practise" inom respektive område.

## **5.8 Uppföljningsfasen**

### **5.8.1 Avslutning, en aktivitet**

Det är oerhört viktigt för alla berörda parter att integrationen får en tydlig avslutning. I de fall vi har studerat har gränsdragningen varit vag rörande om integrationsarbetet verkligen var slut. I samband med avslutningen bör hela integrationsförloppet, från att beskedet kom ut att Sydkraft hade förvärvat företaget till det att processerna anses integrerade, utvärderas. Varje anställd bör ges möjligheten att fylla i ett standardiserat formulär rörande processen. Bland frågorna som bör ställas kan nämnas:

- Hur upplever du att integrationen har förlöpt?
- Är det någonting som har skötts särskilt bra? Förklara?
- Är det något specifikt som borde ha kunnat hanteras bättre? Har du i så fall förslag på hur det hade kunnat hanteras?
- Har Sydkraft lyckats förmedla budskapet på ett bra sätt?
- Har du fått relevant information i rätt tid av oss? Om inte, vid vilka tillfällen har det brustit?
- Förstår du dina nya arbetsuppgifter? Kan du jobba effektivt under de förhållanden som nu råder?
- Etc.

Materialet som på detta sätt inhämtas bör ligga till grund för det avslutningsmöte som skall hållas. Där kommer Sydkraft att förklara ännu en gång varför man gjorde som man gjorde. Speciellt fokus läggs på de frågor som enligt enkäten sköttes sämst under integrationen. Genom att alla i detta läge får goda chanser att göra sin röst hörd kan sannolikt eventuella misstag som har begåtts bli förlåtna/utredda.

Därefter skall det som har gått fel rättas till. Om det exempelvis visar sig att vissa medarbetare inte anser sig ha förutsättningar för att göra ett bra jobb, måste denna bit ses över en gång till. På samma sätt går man igenom alla de punkter som har uppkommit, för att verkligen försäkra sig om att ingenting lämnas oavslutat. Korrigeringarna blir en väldigt viktig punkt, eftersom man i och med avslutningsaktiviteterna har begärt in synpunkter, åsikter och kommentarer. Om dessa i slutändan lämnas ojusterade/okommenterade riskerar läget att förvärras i stället för att stabiliseras, som tanken från början var. När allt som uppkommit i avslutningsaktiviteten är förklarat och korrigerat kan uppföljningsaktiviteten ta vid.

### **5.8.2 Uppföljning, en aktivitet**

Här förväntas de som har varit ansvarig för integrationen ställa samman ett rapport där det beskrivs hur processen förlöpt. Vidare skall detta dokument innefatta de punkter som man misslyckades med. För varje sådan punkt bör en kommentar om varför finnas med, och helst också ett förslag på lösning, så att man slipper göra samma misstag en gång till. Givetvis skall även på samma sätt de saker som gick bra finnas med i detta dokument, med motsvarande motiveringar och kommentarer. Dessa dokument bör sedan för varje integration finnas tillgängliga på intranätet, eller om Sydkraft anser att denna information är för känslig, förvaras av namngivna personer på Sydkraft centralt.

Fördelen med detta är att den som står inför en integration vet vart denne skall vända sig för att hämta erfarenhet. Man har även försäkrat sig om att denna viktiga information finns inom bolaget för framtiden, och blir därmed inte så beroende av enskilda nyckelpersoner. Samtidigt blir detta till en bekräftelse för Sydkraft centralt att den handfasta delen av integrationen verkligen odiskutabelt är avslutad. I vissa fall har det visat sig att det inte har rått samstämmighet på denna punkt vid tidigare integrationer, varför denna effekt av ett sådant dokument ej bör negligeras.

Viktigast är dock att lära inför framtiden, så att Sydkraft successivt blir en allt bättre förvärvare. Tanken om att lära av tidigare integrationer för att hela tiden förbättra sig, liknar den bakomliggande grundtanken i Sydkraft Nätets matrisorganisation. Även där handlar det om att först hitta objektiva grunder för jämförelse, för att sedan lära av varandra och kontinuerligt förbättra sig över hela linjen.

### **5.8.3 Avslutande milstolpe**

I och med att alla aktiviteter i projektplanen är slutförda har man nått fram till den avslutande milstolpen. Den ”hårda” delen av integrationen kan därmed anses

avslutad. Att komma fram till denna milstolpe leder inte till någon specifik aktivitet. Milstolpen är först och främst att betrakta som ett startskott för den mjuka integrationen, som nu ges fritt spelrum.

#### **5.8.4 Mjuk Integration**

Vissa skulle påstå att integrationen är avslutad i och med föregående punkt. Andra att det är nu som den verkliga integrationen börjar. Processen fram till nuläget har fokuserat på att få alla bitarna på plats för att kunna ta hem förvärvskalkylen genom att skapa förutsättningar för stordriftsfördelar genom processernas utbredning. Därmed har det funnits begränsat med tid och förutsättningar från att lära från det förvärvade företaget, vilket är en punkt som inte bör negligeras, varken enligt teorin eller enligt Sydkraft själva.

På sätt och vis har det ändå funnits viss möjlighet till lärande även tidigare, trots att detta inte har varit prioriterat. Främsta lärandemöjligheten har funnits i kvalitetsteamet, där den förvärvade enheten har granskats av personer både från Sydkraft och från det köpta företaget. Dessutom har varje ny medarbetare intervjuats i syfte att reda ut vad varje person har för kunskaper, färdigheter och önskemål. Nu bör dock lärandeaspekten lyftas fram till en mer central roll. Modellen har till viss del tagit hänsyn till lärande men nu får denna aspekten ett helt annat fokus.

Sydkrafts organisationsform skapar frihet för varje enhet att lösa uppgifterna på eget sätt. Det är långt ifrån omöjligt att det förvärvade företaget på vissa områden hade bättre fungerande procedurer för att få samma sak gjort. Om dessa identifieras och lyfts fram kan det i bästa fall leda till en förändring i hela Sydkraft Nät, via styrgruppsmötena för processledarna. Dessutom är det ett utmärkt sätt att stärka delaktigheten hos de nyintegrerade att verkligen visa att Sydkraft trots sin storlek och sina många förvärv fortfarande inte är perfekta, utan tvärtom välkomnar lärande och förändring till det bättre.

Metaforiskt måste även den stora delen av isberget, som befinner sig under vatten, ges möjlighet att hamna i läge. Organisationslivscykeln har också blivit störd i och med integrationen. Det finns i teorin inga givna svar rörande om hela organisationen börjar om i ruta ett i och med förändringen. Dock bör alla genom stöttning ges möjlighet att komma in i organisationen även på ett djupare plan, så att effektiva team kan bildas. Om integrationen har varit av den art att faddrar har utsetts bör deras arbete inte anses avslutat förrän alla individer även känslomässigt är integrerade i organisationen.

Integrationen hittills har dock inte helt uteslutit mjuk integration. Man skulle till och med kunna påstå att integrationen som har genomförts fram till detta läge har bäddat för mjuk integration. Målsättningen för den mjuka integrationen är att skapa en gemensam kultur i enheten, så att de nyförvärvade i slutändan får ett "Sydkrafthjärta" och inte ältar att man tycker det var bättre förr. Kulturen jämkas samman av lärande och tid. Lärandet innebär att båda parter tar och ger, vilket gör att något gemensamt skapas som alla kan känna tillhörighet till.

Teorin på området rörande förändringsprocesser i allmänhet och integrationsprocesser i synnerhet kommer fram till olika förslag på hur dessa frågor bör hanteras. Vi har dock funnit stöd, särskilt med hänsyn taget till studieobjektet Sydkraft Nät, för att "hård" integration bör föregå "mjuk". Det ligger inga värderingar i denna indelning, utan avsikten är helt enkelt att integrationsprocessen som helhet skall ge upphov till bästa möjliga resultat i det enskilda fallet. Vår modell för integration i Sydkraft, givet dessa förutsättningar, bär tydliga drag av att först och främst vara en projektplan. Tanken har varit att utforma detta verktyg för att bli så precist som möjligt, utan att för den skull gå så djupt att de personer som skall använda sig av verktyget inte känner igen sig.

Som tidigare nämnts är varje integration unik. Trots detta finns det vissa generella steg och aspekter som vid varje tillfälle måste behandlas och tas hänsyn till. Hur omfattande arbetet blir med varje delaktivitet kommer att variera från integration till integration. Det är dock viktigt att kunna bocka av även de aktiviteter som eventuellt inte kräver så mycket arbete i ett specifikt fall. Dessutom kan det i vissa fall visa sig att det finns aktiviteter som behöver hanteras med som inte finns med i den generella projektplanen. Därför kommer modellen endast att kunna användas som utgångspunkt, som mall, för det arbete som integrationsteamet/integrationsansvarig står inför i början av integrationen. Deras viktigaste uppgift blir, med integrationsplanen som hjälpmedel, att avsätta tid till varje aktivitet som behövs i det specifika fallet, och att identifiera eventuella aktiviteter som bör läggas till.

Verktyget som vi har föreslagit är inte så hårt som det vid en första anblick kan tyckas, i varje fall om man med detta menar att mjuka aspekter helt utelämnas. Exempelvis är resursteamet både sammansatt av personer från förvärvaren och de förvärvade, för att kunna skapa samsyn i hur man bör gå tillväga. Dessutom har varje enskild medarbetare chans att påverka sin egen situation i och med den audit som genomförs med varje medarbetare. Dock ligger huvudfokus på att få delarna på plats och att få enheten att fungera under de nya förutsättningarna, varför den mjuka delen av integrationen bör ges tid innan integrationen kan anses vara helt avslutad. Denna finns också med i vår modell, men är inte så utvecklad och detaljerad som övriga steg, delvis beroende på att detta är än mer specifikt från förvärv till förvärv.

Teorin på området fusioner och förvärv behandlar till överväldigande del den rent finansiella biten, och är främst inriktad på de två första delarna i ett förvärv, dvs. går inte djupare in på själva integrationsprocessen. I den litteratur som trots allt behandlar denna viktiga fas är tempo en ingrediens som verkligen betonas och lyfts fram. Detta har även varit en springande punkt hos de personer vi intervjuat på Sydkraft. Därmed är verktyget som analysen leder fram till i första hand att ses som en garant för att ett visst "driv" i processen uppehålls, med stöd både från teori och empiri. God planering i form av en välfungerande, situationsanpassad, projektplan ger just denna effekt.



## 6 Slutsats

Slutsatsen summerar arbetet, och ger Sydkraft svar på varför de bör agera så som vi har föreslagit i vår modell. Vi för även en diskussion kring lärdomar av studien, samt av vår modells generella giltighet.

Integrationsarbete är komplext. Två olika organisationer med olika kulturer skall slås samman och skapa mervärde tillsammans, det kan man aldrig komma ifrån, och att tro eller hoppas något annat är att lura sig själv. Det gäller därmed att inse detta och agera konstruktivt därefter.

Sydkraft har visat sig vara relativt bra på att genomföra integrationer, i synnerhet med tanke på att det inte har funnits någon plan för hur integrationer skall gå till. Givetvis finns det saker som har kunnat göras bättre, och människor som känner sig felbehandlade, men vid genomförandet av oplanerade integrationer finns det goda förutsättningar för att misslyckas totalt, vilket Sydkraft Nät har undvikit. Teorin pekar med önskvärd tydlighet ut vilka fällor man kan gå i, men de riktiga misstagen har trots detta uteblivit. Dock blir risken i en integration onödigt hög utan att ha en plan att följa. Genom att använda sig av mer genomtänkt planering i framtiden kan integrationsarbetet i Sydkraft gå ännu bättre, och risken för misslyckanden minskar avsevärt. Detta verktyg bör ta upp alla aspekter av integration, men måste speciellt belysa de delar som har varit bristfälliga vid tidigare arbeten. Det är därmed så vi har haft för avsikt att bygga upp den modell som presenterats tidigare i detta arbete.

### 6.1 Varför modellen?

Modellen är ett verktyg för att hantera situationen på ett kreativt sätt. Den bryter ner integration till enklare aktiviteter vilket innebär att det blir lättare att få grepp om och hantera uppgiften. Sydkraft får en överblick på vad som behöver göras och i vilken ordning som saker skall ske. Modellen rangordnar dessutom dessa aktiviteter i den ordning de bör utföras för att integrationen skall gå så smidigt som möjligt.

Det faktum att det finns en integrationsplan att följa är den enskilt största förbättringen för Sydkraft. Att det finns en modell sätter fokus på att det är viktigt med integration, både för Sydkraft och det förvärvade bolaget. Dessutom tvingar det Sydkraft att planera kommande integrationer i förväg.

Utöver den överordnade rollen ger modellen Sydkraft Nät ett konkret verktyg att jobba med. Det blir lättare att delegera ansvar med modellen som stöd, dels huvudansvar men också ansvar för mindre delar av integrationsarbetet. Det blir lättare att se var extra insatser behövs mm. Framförallt ger den vägvisning i hur man skall styra integrationen. Detta gör exempelvis att ledarskapsfrågan som är mycket viktig blir lättare att hantera på ett korrekt sätt.

## 6.2 Vad löser modellen?

Modellen tar avstamp i några mycket viktiga variabler som en integration måste ta hänsyn till. Var och en av dessa delar kräver mycket arbetet, men med denna uppdelning blir det lättare att styra arbetsinsatserna till de ställen där det gör mest nytta.

De genomgripande huvudingredienserna är:

- Ledarskapet
- Tempo
- Tydlighet
- Tid
- Kommunikation
- Överskådlighet
- Uppföljning, erfarenhetsbyggande och lärande

Förbättrad kommunikation och tydligare hantering av ledarskapsfrågan ger högre hastighet, och därmed tidigare resultat. Förväntningarna på integrationen hamnar dessutom på ungefär samma nivå, genom att man i kommunicerandet av integrationsplanen visar vad berörda parter har rätt att förvänta sig. Sammantaget ger detta bättre riskhantering, eftersom de risker som kan förutses finner en lösning i integrationsplanen. Den ger också vägledning om vilket fokus integrationen bör ha i olika faser, först förvärvsfokus, sedan individfokus, därefter processfokus, följt av uppföljning/lärande och slutligen fokus på mjuk integration.

Detta gör att de resurser som sätts in i integrationsarbetet kommer att få en bättre överblick på vad den faktiska uppgiften just för stunden går ut på. Betydelsen av att veta i vilken ordning integrationen kommer att ske är mycket viktig att fastställa för alla. Här kommer vår modell som innehåller har en klar och tydlig projektplan att utgöra ett bra stöd.

Modellen är också ett stöd för kommunikationen under integrationen, alla som tar del av projektplanen kommer att veta vilka aktiviteter som pågår och när de olika milstolparna passerar. De empiriska studierna har med all tydlighet visat att det finns ett stort behov av att veta vad som kommer att ske, samt när det kommer att beröra dem själva. Ickekommunikation är förvisso också kommunikation, men är inte att rekommendera när människor vill ha reda på vad som gäller. Modellen kommer att visa båda sidor dagordningen under integrationen och därmed också kommunicera läget i integrationen.

Att sedan hela integrationsförloppet kommer att följas upp och att detta tidigt förmedlas är viktigt ur ledningshänseende. Sydkraft Nät kan ge tydliga order om att genomföra en integration, att använd detta verktyg som stöd och checklista, att var klar inom utsatt tid, och att sedan följa vi upp hur det gått och förbättrar processen till nästa gång.

Man kan säga att organisationerna är förberedda på en förändring vid ett förvärv, det finns förväntningar på att något skall ske. Därför är det bra att smida medan järnet är varmt. Här är modellen till stor hjälp, integrationsteamet har planerat integrationen i förväg och är beredda att påbörja arbetet. Det är viktigt med en bra start, då det ger signaler om att här kommer det hända saker snabbt och effektivt, både för ledningen i Sydkraft Nät och för övrig personal. Även ur rent ekonomisk synvinkel är hastighet i ett tidigt skede önskvärt, samt för att det uttalade tidsmålet i VAMS skall kunna hållas. När väl den hårda integrationen är avslutad måste dock den mjuka tillåtas fortsätta.

Sydkraft har ambitioner att lära sig av förvärvade företag. Denna ambition är i verkligheten något annat än vad den först verkar vara. Sydkraft vill lära sig, men på sina villkor och i sin takt. Först och främst vill de plocka hem stordriftsfördelar och inget annat. Först därefter ges riktig eftertanke på vad de kan lära sig av förvärvet. Då har redan den organisationsform som man eventuellt hade kunnat lära sig av monterats ned till förmån för Sydkrafts organisation.

Att införa ett så komplex moment som lärande i en redan komplex integration kanske inte är det bästa sättet att lyckas hålla förvärvskalkylen på. Det är dock mycket viktigt att inte radera värde och kompetens vid en integration. Modellen innehåller aktiviteter där detta tas tillvara, bland annat en utökad "personal-audit" som säkerställer att kompetenser tas tillvara på ett bra sätt. Modellen fokuserar lärande på den nivå som är realiserbart vid en integration. Att sikta högre än så innebär att helt andra tidsramar och kostnader än vad Sydkraft har som utgångspunkt, måste accepteras.

Detta medför att Sydkraft inte heller bör gå ut med ett budskap om lärande som de inte vill följa fullt ut. Däremot kan de lära på en lokal nivå ute i processerna, vilket också bör kommuniceras. Om Sydkraft trots allt vill fortsätta att ha den höga ambitionen att lära på alla nivåer bör de vara beredda på att det är en kostsam process, förvärvskalkylen bör definitivt ta med hur mycket resurser som Sydkraft skall lägga på att lära sig organisatoriskt. Med en högre form av lärande anser vi att Sydkraft i så fall måste vara beredda att släppa tanken på att alla enheter måste passa in i matrisorganisationen. I förlängningen bör man i så fall även vara beredda att själva omorganisera sig efter en bättre modell som eventuellt återfinns i ett förvärvat bolag. Frågan är om det är lönsamt att ha en så öppen inställning till ett förbehållslöst lärande av de förvärvade företagen.

### **6.3 Kommande arbete för Sydkraft Nät**

Det är vår förhoppning att framtagandet av den modell som denna uppsats har mynnat ut i utgör en god grund för Sydkraft Nät att arbeta vidare på i kommande integrationer. På grund av att varje förvärv, som tidigare nämnts, är unikt kommer dock modellen delvis att behöva modifieras från gång till gång. Varje gång som modellen används för att ta fram den specifika projektplanen kommer den att kunna förbättras. Ett viktigt steg är ju de lärdomar som man drar vid genomförda

integrationer. Dessa lärdomar används för att bli bättre till nästa gång, och därmed modifieras modellen till det bättre.

Att genomföra ytterligare test, implementera och förfinna modellen är ett arbete som återstår. Det kommer att bli en kontinuerlig resa mot att ständigt öka kunskaperna kring integrationsprocesser och att förbli en god förvärvare. Vi tror att arbetet med att implementera modellens tankesätt kommer att underlättas av att vi i framtagnad av instrumentet har skapat delaktighet och intresse för denna fråga. I princip alla som har intervjuats är intresserade av detta, och vill gärna ta del av utfallet. De har dessutom under arbetets gång fått möjligheter att komma med ytterligare input av saker som vi vid första intervjun har missat.

#### **6.4 Modellens generella giltighet**

Är modellen som vi har tagit fram för Sydkraft Nät möjlig att använda även för andra företag, och under andra förutsättningar än de som gäller här? Det är svårt att med säkerhet hävda någonting sådant, eftersom detta inte har varit det huvudsakliga syftet med examensarbetet att ta reda på. Självklart passar den därför bäst på Sydkraft Nät. Dock förefaller det intuitivt rimligt att modellen i högre eller lägre grad kan tillämpas även i andra situationer, som på ett eller annat sätt liknar den som Sydkraft Nät befinner sig i. Man skulle exempelvis kunna tänka sig att andra företag i elbranschen skulle ha nytta av modellen, alternativt företag som förvärvar kommunala bolag. Ytterligare tänkbara situationer är då processororienterade företag förvärvar mindre företag, alternativt att modellen skulle kunna vara giltig generellt vid förvärv.

Att andra företag i elbranschen skulle ha nytta av vår modell vid förvärv är fullt möjligt, men lång ifrån säkert. Det är inte produkten i sig som har utgjort någon form av ram för modellen, utan styrsystemet på Sydkraft Nät. Nyttan för konkurrerande aktörer kommer därmed an på ifall de också är processororienterade och om även de anser att förvärvade företag överhuvudtaget skall integreras i befintlig verksamhet.

Företag som förvärvar kommunala bolag har troligtvis inte större nytta av att använda modellen än vad företag har i allmänhet. Vi har inte i huvudsak fokuserat på att det just är kommuner som säljer när modellen har arbetats fram. Säljarens preferenser har vi upplevt ha störst betydelse i själva förvärvsprocessen, för att veta vilka argument som biter och vilken sorts erbjudande som blir svårt för säljaren att tacka nej till. Det är sannolikt så att kulturen i kommunala bolag till viss del skiljer sig från kommunala bolag, men det är inte heller detta som är huvudanledningen till att vår modell ser ut som den gör.

Andra processororienterade företag som förvärvar mindre företag i syfte att integrera dem tror vi kan ha stor behållning av vår modell. Processtanken är en viktig del i modellen, och att genom dessa kunna skapa stordriftsfördelar med rätt hastighet är ett av huvudmålen med modellen. Viss anpassning behöver sannolikt göras, men grundtanken borde rimligtvis vara densamma.

Kan rent av företag som förvärvar andra företag i allmänhet lära sig något av att studera vår modell? Eftersom vi många gånger har framhållit att varje integration är unik och att integrationsprocesserna därmed måste tillåtas vara unika, tror vi inte att modellen i sig är tillämpbar i alla situationer, enligt resonemanget ovan. Hade den varit det så hade ju vårt arbete till stor del varit förgäves. Generella modeller och punktlister finns ju redan. Dock tror vi att den sorts inventering som ligger bakom framtagandet av modellen håller generellt, oavsett företag.

### **6.5 Lärdomar av examensarbetet**

Det är inte många förändringar som är större för en organisation än att förvärva eller förvärvas. Integrationsprocessens oerhörda dynamik och komplexitet är därmed en viktig lärdom att ta med sig. Tro inte att det räcker med några vackra skrivbordslösningar för att hantera dessa frågor, för det gör det inte. Planer och tankar i förhand måste kombineras med flexibilitet i själva genomförandet. Varje förvärv är unikt, men det lönar sig dock att tänka efter före, främst avseende att kunna hålla ett högre tempo och att minimera risker.

Sydkraft är som nämnts överlag en god förvärvare, men man vill bli bättre. Genom att ha den ambitionen anser vi också att det finns förutsättningar för dem att lyckas med detta, och hoppas på att detta arbete kan vara till god hjälp.



## 7 Förslag till vidare forskning

Den brist på teori för den specifika företeelse som vi har studerat, vilken vi delvis har sökt avhjälpa genom vår teori om hur isberget skall kunna flyttas, behöver ytterligare stöd för att kunna anses vara tillräckligt giltig för att det går att bygga framtida forskning på den. Modellen har testats internt i det företag som studierna har ägt rum i. Dock vore det mycket önskvärt att kunna applicera detta tankesätt på en integration, för att sedan följa den från början till slut. Bästa sättet att göra detta på är sannolikt genom att applicera vår modell för framtida integrationer på ett förvärvat företag som skall införlivas, för att sedan kunna dra slutsatser kring om isberget verkligen flyttar sig som tänkt, eller om det rent av bryts sönder.

En följd av detta blir även att en djupare studie av det som vi har valt att kalla ”mjuk integration” blir intressant. Hur skall denna process planeras och läggas upp på bästa sätt för att uppnå önskat resultat, dvs. att få isberget att glida i läge?

Ytterligare stöd för tankarna kring hur lyckade integrationer kan uppnås skulle ges om man finansiellt jämförde två likvärdiga förvärv och integrationen av dessa. Ett av dessa bör ha styrts utan en genomarbetad plan, som tidigare varit fallet i Sydkraft, medan den andra skall ha styrts så som vi förespråkar i detta arbete. Genom att jämföra det ekonomiska utfallet, i relation till förvärvskalkylen för de båda förvärven, skulle man med större säkerhet kunna fastställa om integrationsarbete på det sätt som vi förespråkar bevisligen är att föredra även ur rent finansiell synvinkel. Optimalt hade varit att göra denna studie över tid, för att kunna analysera hur långtgående effekterna blir av att hantera integrationsfrågan på ett genomtänkt sätt.

Dessa spännande uppgifter lämnar vi dock med varm hand till kommande examensarbetare och forskare.

Vägen till bättre integrationer på Sydkraft Nät. Förslag till vidare forskning





## 8 Källförteckning

### 8.1 Böcker

Alvesson, M. Sköldberg, K. "Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod", 1994.

Angelöw, Bosse. "Det goda förändringsarbetet, Om individ och organisation i förändringar" Studentlitteratur 1991

Bengtsson, L. Skärvad, P-H. "Företagsstrategiska Perspektiv", Lund 2001

Bruzelius, Lars H. Skärvad, Per-Hugo. "Integrerad Organisationslära", Studentlitteratur 1995 & 2000

Diltschmann, Angelika. Berg, Harald. "Har vi tid att lära? Har vi råd att låta bli?" Arbetslivsinstitutet 1996

Grant, Robert M. "Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishers Inc., 2000

Gummesson, E., "Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi", Studentlitteratur, 1985

Habeck, Max M. Kröger, Fritz. Träm, Michael R. "After The Merger – Seven Rules for Successful Post-Merger Integration", Financial Times Prentice Hall, 2000

Halvorsen. K, "Samhällsvetenskaplig metod" 1992

Johnson, G. Scholes, K. "Exploring Corporate Strategy" Prentice Hall Europé, 1999

Kolb, D. Experimental learning. Prentice-hall 1984.

Larsson & Finkelstein, "Integrating Strategic, Organisational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realisation", Lund 1995

Lennér-Axelsson B, Thylefors I, "Arbetsgruppens psykologi" Natur och Kultur, 1991

Lundahl. U, Skärvad. P-H, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer"

Norrgren, Flemming. Kapitel om förändringsstrategier i Jan-Erik Rendahls bok "Att förändra och leda morgondagens arbete"

Rendahl, Jan-Erik. "Att förändra och leda morgondagens arbete"

Whittington, Richard. "What is Strategy, and does it matter?", International Thomson Business Press, 2nd edition, 2000

## **8.2 Elektroniska källor**

<http://www.eat.lth.se/Kurs/Material/MAM025/material/Forelasning/sammPer.PDF>

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)

<http://www.sydkraft.se/index.asp>

<http://intra.sydkraft.se/wmww/index.asp>

[www.telia.com](http://www.telia.com)

## **8.3 Artiklar**

SOU 1995:14 Ny elmarknad. Stockholm: Näringsdepartementet.

SOU 1993:68 Elkonkurrens med nätmonopol. Stockholm: Nordstedts Tryckeri

SOU 1995:14 Ny elmarknad. Stockholm: Näringsdepartementet.

Energimyndigheten (2000a). Elmarknaden 2000, Eskilstuna.

Energimyndigheten (2001b). Elmarknaden 2000, Eskilstuna.

Energimyndigheten (1999). Svensk elmarknad 1998, Eskilstuna.

Fubini, D. "After the merger", McKinsey Quarterly

Larsson, R. Brousseau, K. Driver, M. Sweet, P (2002) "The Secrets of Mergers & Acquisition Success: A Co-Competence & Motivational Approach to Synergy Realisation"

## **8.4 Avhandlingar**

Larsson, Rikard. "Coordination of Action in Mergers and Acquisitions – Interpretive and Systems Approaches towards Synergy" 1990

Larsson, Rikard. "Organizational Integration of Mergers and Acquisitions – A Case survey of Realization of Synergy Potentials" 1989

Sandoff, Anders. "Resursbaserad konkurrenskraft" 2002

## **8.5 Muntliga källor**

Alsenmyr, Bo. Sydkraft Nät Mälardalen, Anläggning / Projekt, sektionschef, den 9 april 2002.

Andersson, Mats. Sydkraft Nät, Processägare, Anläggning, den 2 april 2002.

Emanuelsson, Henrik. Sydkraft Nät Mälardalen, Anläggning / Underhåll, den 9 april 2002

Eriksson, Olof. Sydkraft Östnät, lokal processledare marknad, den 24 april 2002

Eriksson, Peter. Sydkraft Nät Mälardalen, Stab / Miljösamordnare, den 9 april 2002

Friberg, Jan. Sydkraft Nät Mälardalen, Stab / Nätekonomi, den 9/4 2002.

Grankvist, Jörgen. Sydkraft Nät Mälardalen, Enhetschef, den 9 april 2002

Hansson, Jonas. Sydkraft Östnät, Driftsingenjör, den 23 april 2002

Jarl-Månsson, Karin Sydkraft Nät mellan den 2 april och den 14 maj 2002

Johansson, Lars. Sydkraft Nät, Processägare Drift, den 4 april 2002

Karlström, Peter Sydkraft Nät Mälardalen, Anläggning / Avdelningschef, den 9 april 2002

Nilsson, Anders. Sydkraft Nät, Chef processledning, den 28 mars 2002

Norrby, Inger. Sydkraft Nät, Processägare personal, den 18 april 2002

Ohlsson, Carsten. Sydkraft Nät, Processägare ekonomi, den 21 maj 2002

Oxheden, Marie. Sydkraft Östnät, Sydkraft ServicePartner, Norrköping, den 24 april 2002

Sandholm, Olle. Anläggning / Projekt, den 9 april 2002

Svensson, Anders. Sydkraft, Benchmarking och förvärv, den 22 mars 2002 samt den 5 april 2002.

Svensson, Lasse. Sydkraft Östnät, Enhetschef, den 26 maj 2002.

Thorkelsson, Thomas. Sydkraft Nät, Processägare Marknad, den 27 maj 2002

Tunesson, Göran. Sydkraft Östnät, VA strateg, den 24 april 2002.

## **8.6 Övriga källor**

Sydkrafts årsredovisning 2001

## 9 Appendix

### 9.1 Appendix A – Typexempel intervjufrågor till person i Sydkraft centralt

1. Beskriv din roll i förvärvsprocessen:
  - Innan sammanslagningen
  - Under sammanslagningen
  - Efter sammanslagningen
  
2. Hur har denna integration lyckats i Nora, Östernärke, Vikbolandet, Forskraft, samt vid Norrköpingsförvärvet som helhet?
  - Vad blev bra?
  - Vad kunde ha gjorts bättre?
  - Varför tror du att det blev som det blev?
  
3. Vad anser du vara viktigast för att kunna införliva framtida företagsförvärv i den takt som är tänkt, på ett bra sätt?
  - Ur Sydkrafts perspektiv.
  - Ur det förvärvade företags perspektiv.
  
4. Vad är det som skall integreras i huvudprocesserna enligt förvärvskalkylen?
  
5. Ser man på det förvärvade företags möjligheter att lyckas anpassa organisationen till Sydkrafts huvudprocesser vid förvärvet? Räknar man med att en kund till det förvärvade företaget inte skall kosta mer än någon annan Sydkraftskund? Tar man hänsyn till att det kan medföra kostnader för att lyckas integrera till 100 %? Om man räknar med integrationskostnader, vilka är de, och hur utvärderar man dem?
  
6. Vilka funktioner är viktiga att lyckas integrera ett företag i Sydkraft?
  - Mål?
  - Tid?
  - Potential?
  - Styrsystem hos förvärvat företag?
  - Redovisningssystem?
  - Ledningens roller?
  - Företagskulturen i förvärvat företag?
  - Annat?

7. Finns det några likheter i de problem som uppkommit? Finns det några skillnader? Kan man knyta dessa skillnader eller likheter till det förvärvade företagens struktur?

## **9.2 Appendix B - Typexempel intervjufrågor till personer i förvärvat företag**

1. Hur togs beslutet emot när det framkom att Sydkraft skulle förvärva bolaget som du tidigare jobbade hos?
2. Hur upplever du att integrationsprocessen har förflutit hittills?
  - Innan själva integrationen påbörjades?
  - Under integrationsprocessen?
  - Efter? Känner ni er integrerade nu?
3. Vad blev bra?
  - Vad kunde ha gjorts bättre?
  - Varför tror du att det blev som det blev?
4. Vad anser du vara viktigast för att kunna införliva framtida företagsförvärv på ett bra sätt?
  - Ur Sydkrafts perspektiv?
  - Ur det förvärvade företags perspektiv?