



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Kandidatuppsats  
Företagsekonomiska institutionen  
Lunds Universitet  
HT 2004

# Förändring av organisationsstruktur och formellt styrsystem vid företagssamgåenden – *sett ur företagsledningens perspektiv*

***Författare***

Josefine Hallberg  
Anna Lif  
Elizabeth Smolak

***Handledare***

Gösta Wijk

## *Sammanfattning*

<b>Titel</b>	Förändring av organisationsstruktur och formellt styrsystem vid företagssamgåenden, sett ur företagsledningens perspektiv.
<b>Författare</b>	Josefine Hallberg, Anna Lif, Elizabeth Smolak
<b>Handledare</b>	Gösta Wijk
<b>Ämne/kurs</b>	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
<b>Seminariedatum</b>	20 december 2004
<b>Syfte</b>	Öka kunskaperna om och belysa eventuella likheter och mönster i företagsledningens agerande vid förändring av organisationsstrukturen och det formella styrsystemet vid ett företagssamgående.
<b>Metod</b>	Vi har valt att genomföra en explorativ undersökning och då använt oss av den induktiva metoden. Vi började således med att samla in så mycket information som möjligt för att kunna få en ökad förståelse inom ett specifikt område och valde att lägga utgångspunkten i empirin för att sedan i slutsatsen utforma hypoteser.
<b>Slutsats</b>	Efter genomförd analys har vi genererat följande hypoteser <ul style="list-style-type: none"><li>• Vid samgåenden finns det en tendens till att kravet på den formella styrningen ökar, vilket innebär ett större ansvar för företagsledningen.</li><li>• Vid samgåenden finns det en tendens till att företagsledningen relativt kort efter det faktiska samgåendet delegerar ut ansvaret för integrations- och förändringsarbetet i organisationen.</li><li>• Vid samgåenden finns det en tendens till att företagsledningen beslutar om användandet av uppbyggnadsmetoden vid upprättandet av budget.</li></ul>
<b>Nyckelord</b>	Företagssamgående, organisationsförändring, företagsledning, organisationsstruktur, formellt styrsystem

## **Abstract**

<b>Title</b>	Change of the organisational structure and the management control system in a merger, viewed from the corporate management perspective.
<b>Authors</b>	Josefine Hallberg, Anna Lif, Elizabeth Smolak
<b>Advisor</b>	Gösta Wijk
<b>Course</b>	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish credits
<b>Date</b>	December 20th, 2004
<b>Purpose</b>	Improve the knowledge about the corporate management actions when changing the organisational structure and the management control system in case of merging companies
<b>Methodology</b>	We have chosen to use an explorative procedure and the inductive method. At the beginning we collected as much information as possible to achieve a greater understanding of the specific field. We chose to take the starting point in empirical studies and then developed hypothesis in the conclusion.
<b>Conclusions</b>	<p>After accomplishing the analysis the following hypothesis were developed</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• At a merger there is a tendency that the request of formal management control increases, which consequently results in an increased corporate management responsibility</li><li>• At a merger there is a tendency that the corporate management delegates the responsibility of the integration- and development processes to lower levels in the organisation relatively shortly after the merger</li><li>• At a merger there is a tendency that the corporate management comes to the decision to use the edifice method when drawing up the budget</li></ul>
<b>Keywords</b>	Mergers, organisational change, corporate management, organisational structure, management control system

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING .....	4
1.1	Bakgrund .....	4
1.1.1	Företagspresentationer .....	4
1.1.1.1	<i>Cloetta Fazer</i> .....	4
1.1.1.2	<i>Deloitte</i> .....	5
1.1.1.3	<i>Föreningssparbanken</i> .....	5
1.2	Förtydligande av ämne .....	6
1.2.1	Definition av begrepp .....	6
1.2.1.1	<i>Organisationsstruktur</i> .....	6
1.2.1.2	<i>Det formella styrsystemet</i> .....	6
1.3	Problemdiskussion .....	7
1.4	Syfte .....	8
1.5	Avgränsning .....	8
2	METOD .....	9
2.1	Tillvägagångssätt .....	9
2.1.1	Explorativ undersökning .....	9
2.1.2	Induktiv och deduktiv ansats .....	9
2.1.3	Val av referensram .....	10
2.2	Val av fallföretag .....	10
2.3	Perspektiv .....	11
2.4	Datainsamling .....	11
2.4.1	Primärdata .....	11
2.4.1.1	<i>Intervjumetod</i> .....	11
2.4.1.2	<i>Studiens intervjupersoner</i> .....	12
2.4.2	Sekundärdata .....	13
2.4.3	Reliabilitet och validitet .....	13
2.5	Källkritik .....	14
2.5.1	Primära källor .....	14
2.5.2	Sekundära källor .....	14
3	TEORETISK REFERENSRAM .....	15
3.1	Styrningens bestämningsfaktorer .....	15
3.2	Ledningsfilosofi .....	15
3.2.1	Företagsledningen .....	16
3.3	Organisationsstruktur .....	17
3.4	Formellt styrsystem .....	19
3.4.1	Budget .....	19
3.4.1.1	<i>Ekonomiska ansvarstyper</i> .....	20
3.4.1.2	<i>Budgetens funktion</i> .....	21
3.4.2	Balanced scorecard .....	21
3.4.2.1	<i>Utvecklings- och lärandeperspektivet</i> .....	22
3.4.2.2	<i>Internprocessperspektivet</i> .....	22

3.4.2.3	<i>Kundperspektivet</i> .....	22
3.4.2.4	<i>Finansiella perspektivet</i> .....	23
3.5	Organisationsförändringar .....	23
3.5.1	Värdeskapande vid företagssamgående.....	25
3.6	Konklusion.....	27
3.6.1	Utveckling av styrningens bestämningsfaktorer.....	27
3.6.2	Organisationsstrukturen.....	27
3.6.3	Det formella styrsystemet.....	28
4	EMPIRI.....	29
4.1	Cloetta Fazer.....	29
4.1.1	Samgåendet.....	29
4.1.1.1	<i>Målsättningar</i> .....	29
4.1.2	Företagsledningen.....	30
4.1.2.1	<i>Ledningsteam</i> .....	30
4.1.2.2	<i>Ledarstil</i> .....	30
4.1.2.3	<i>Projektgrupp</i> .....	31
4.1.3	Organisationsstruktur.....	31
4.1.3.1	<i>Delegering av ansvar</i> .....	32
4.1.4	Formellt styrsystem .....	32
4.1.4.1	<i>Budget</i> .....	32
4.1.4.2	<i>Balanced scorecard</i> .....	33
4.1.5	Problem vid samgåendet.....	33
4.1.5.1	<i>Åtgärder</i> .....	34
4.1.6	Lyckat samgående .....	34
4.2	Deloitte .....	34
4.2.1	Samgåendet.....	34
4.2.1.1	<i>Målsättningar</i> .....	35
4.2.2	Företagsledning .....	35
4.2.2.1	<i>Kommunikation i integrationsprocessen</i> .....	36
4.2.2.2	<i>Delegering av ansvar</i> .....	36
4.2.3	Organisationsstruktur.....	36
4.2.4	Formellt styrsystem .....	37
4.2.4.1	<i>Budget</i> .....	37
4.2.4.2	<i>Balanced scorecard</i> .....	37
4.2.5	Problem vid samgåendet.....	38
4.3	Föreningssparbanken .....	38
4.3.1	Samgåendet.....	39
4.3.2	Företagsledning .....	39
4.3.2.1	<i>Delegering av ansvar</i> .....	39
4.3.3	Organisationsstruktur.....	39
4.3.4	Formellt styrsystem .....	40
4.3.4.1	<i>Budget</i> .....	40
4.3.5	Problem vid samgåendet.....	40
5	ANALYS.....	41
5.1	Samgåendet.....	41

5.2	Organisationen.....	42
5.2.1	Formell styrning .....	42
5.2.2	Ansvarsdelegering .....	43
5.2.3	Struktur .....	44
5.3	Det formella styrsystemet.....	44
5.3.1	Budget.....	44
5.3.2	Balanced scorecard.....	45
5.4	Problem vid samgåendet.....	45
6	SLUTSATS .....	46
6.1	Förord .....	46
6.2	Organisationen.....	46
6.2.1	Formell styrning .....	46
6.2.2	Ansvarsdelegering .....	46
6.3	Det formella styrsystemet.....	47
6.3.1	Budget.....	47
6.4	Utvecklingsfaser vid samgåendet .....	48
6.5	Förslag till fortsatta studier.....	48
	KÄLLFÖRTECKNING .....	49
	Publicerade källor .....	49
	Artiklar.....	50
	Företagsinterna källor .....	50
	Muntliga källor .....	50
	Elektroniska källor.....	50
	BILAGOR .....	51
	Bilaga 1 - Intervjufrågor Cloetta Fazer.....	51
	Bilaga 2 - Intervjufrågor Cloetta Fazer.....	55
	Bilaga 3 - Intervjufrågor Deloitte .....	57
	Bilaga 4 - Intervjufrågor Föreningssparbanken.....	61

# 1 INLEDNING

---

*I det första kapitlet ges en presentation av fallföretagen. Detta följs sedan av en problemdiskussion som i sin tur mynnar ut i uppsatsens syfte. Vi avslutar med att redogöra för uppsatsens avgränsningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Företagspresentationer

#### 1.1.1.1 Cloetta Fazer

Cloetta grundades 1862 i Köpenhamn av tre schweiziska bröder och etablerades 1901 i Ljungsbro, där kärnverksamheten fortfarande bedrivs.<sup>1</sup> Oy Karl Fazer Ab grundades i Helsingfors 1891 av Karl Fazer. Företaget kom sedan att bestå av ett antal olika divisioner varav Fazer konfektyr utgjorde en.<sup>2</sup>

1990 inledde Cloetta och Fazer en strategisk allians, vilken kom att introduceras med ett nybildat produktionsbolag, Cloetta Fazer Produktion. Fabriker etablerades i Ljungsbro, Falköping, Malmö och i danska Kolding. Samtidigt inledde Cloetta och Fazer även ett samarbete med norska Brynildsen. Syftet med alliansens var att optimera investeringarna i produktionsanläggningarna samt att uppnå specialisering och skalfördelar genom produktionsutbyte. Intentionen var även att uppnå skalfördelar inom försäljning genom att ha gemensamma försäljningsorganisationer i Norge och Danmark.

Beslutet om samgåendet mellan Cloettakoncernen och affärsområdet Fazer konfektyr fattades i december 1999 och konsolideringen förverkligades den 1 januari 2000. Härmed blev Cloetta Fazer det ledande konfektyrföretaget i Norden med ett mycket starkt varumärke. Syftet med samgåendet var att uppnå ökad lönsamhet genom en förbättrad marknadsposition, ökade skalfördelar samt synergieffekter på kostnadssidan.<sup>3</sup>

Cloetta Fazers målsättning är att uppnå framgång på marknaden, långsiktig lönsamhet och ett ökat värde för aktieägarna. Detta ska uppnås genom en stark organisationskultur, bra organisationsstruktur och ett relevant belöningssystem.<sup>4</sup> Deras största tillgång är starka varumärken vilka i hög grad är etablerade hos de köplojala konsumenterna.

---

<sup>1</sup> Cloetta årsredovisning 1999, sid. 5

<sup>2</sup> <http://www.fazer.se>

<sup>3</sup> Cloetta årsredovisning 1999, sid. 5 f.

<sup>4</sup> Cloetta Fazer årsredovisning 2003, sid. 10

Cloetta Fazers kärnvärden som ska genomsyrar hela företaget är öppenhet, kompetens och dynamik i en nordisk anda.

### *1.1.1.2 Deloitte*

Deloitte Sverige tillhör den internationella organisationen Deloitte Touche Tohmatsu och grunden lades i början av 1980-talet då fyra lokala revisionsbyråer gick samman. Andersen Sverige tillhörde före samgående den amerikanska revisionsbyrån Arthur Andersen.

Efter Enronskandalen i USA 2002 började Andersen att leta efter en ny samarbetspartner i Sverige på grund av att de inte kunde fortsätta på egen hand, då många av deras dåvarande stora internationella klienter valde att inte fortsätta samarbetet. Förhandlingar skedde med de fyra största konkurrenterna och det bestämdes att Deloitte var bäst lämpade som samarbetspartner. Andersen fanns vid denna tidpunkt på tre platser i Sverige och arbetade mest med internationella företag som ville etablera sig i landet. Företaget var känt för att enbart växa organiskt och hade under sina trettio år på den svenska marknaden enbart gjort ett förvärv, Peters och c/o 1989. Till skillnad från Andersen hade Deloitte större erfarenhet av samgåenden då de tidigare gjort ett trettiotal förvärv av mindre revisionsbyråer runt om i landet. Dessa mindre byråer ändrades dock inte särskilt mycket efter förvärven utan fortsatte att styras som tidigare men under ett nytt namn, vilket resulterade i att det var svårt att få Deloitte att verka som ett företag.

Deloitte finns idag på ett fyrtiotal orter i Sverige och är verksamma inom revision, finansiell rådgivning, riskhantering, skatt, verksamhetsstyrning och outsourcing av ekonomifunktioner.<sup>5</sup>

### *1.1.1.3 Föreningssparbanken*

Den första Sparbanken bildades år 1820 och den första Föreningsbanken år 1905. Sparbanksidén uppkom genom önskan att främja långsiktigt sparande samt att skapa ekonomisk trygghet för kunden. Föreningsbanken har emellertid sitt ursprung i jordbrukskassorna. 1997 gick de två bankerna samman och bildade Föreningssparbanken. Målet med samgåendet var att skapa en ny bank inför 2000-talet, vilken skulle vara tillgänglig när kunderna önskade och ha den bästa interaktionen på marknaden mellan bank och kund. Målet var även att det skulle leda till effektivitetsvinster som skulle gynna båda företagen.<sup>6</sup> Sparbanken hade sedan tidigare

---

<sup>5</sup> Petterson, Per-Arne, intervju 041207

<sup>6</sup> Föreningssparbanken årsredovisning, 1998, sid. 12 f.



erfarenhet av alliansarbete genom de samarbeten de har med fristående sparbanker och delägda banker.<sup>7</sup>

Samgåendet genomfördes i ett antal etapper. Under 1997 verkställdes den första delen som inriktade sig på de interna förändringarna. Värderingar och strategier sattes upp för den nya banken samt styrelse och ledare valdes. Vid tidpunkten avyttrades även Föreningsbankens huvudkontor och Föreningsbanken Data.<sup>8</sup> Under 1999 samordnades de två företagens respektive datasystem till ett, där alla bankens kunder idag finns samlade.<sup>9</sup>

## **1.2 Förtydligande av ämne**

Från början var undersökning enbart inriktad på företagsfusioner men efter att vi studerat artiklar inom området insåg vi dock att detta begrepps betydelse ofta är mycket tvetydigt. Många gånger inkluderar litteraturen flera begrepp, exempelvis sammanslagning och förvärv under benämningen fusion. Detta har resulterat i att vi i denna studie valt att benämna fenomenet för företagsamgående.

### **1.2.1 Definition av begrepp**

#### *1.2.1.1 Organisationsstruktur*

Organisationsstrukturen är ett sätt för företag att dels organisera de anställdas aktiviteter så att de tillsammans arbetar mot samma strategiska mål dels att organisera varje funktions eller divisions aktiviteter så att värdet dessa skapar tillgodogörs fullt ut.<sup>10</sup>

#### *1.2.1.2 Det formella styrsystemet*

Det formella styrsystemet är ett av ledningens viktigaste verktyg för styrning. Det syftar till att reducera osäkerhet i organisationen och att fungera som en informationskälla mellan olika nivåer i företag. Vår uppsats omfattar två delar av det formella styrsystemet, budget och balanced scorecard. För större företag är budget det mest frekvent använda styrverktyget men dagens krav på ickefinansiella mått har bidragit till att fler och fler företag väljer att komplettera detta med ett balanced scorecard.

---

<sup>7</sup> Föreningssparbanken årsredovisning, 1998, sid. 7

<sup>8</sup> Föreningssparbanken årsredovisning, 1998, sid. 12 f.

<sup>9</sup> Föreningssparbanken årsredovisning, 1999, sid. 13

<sup>10</sup> Hill, Jones och Galvin, 2002, sid. 362 f.

## 1.3 Problemdiskussion

För att en organisation på lång sikt ska kunna bibehålla och öka sin effektivitet samt följa dagens utveckling med krav på bland annat minskade omkostnader och förbättrad kvalitet är det viktigt att den ständigt förnyas och förändras.<sup>11</sup> Det är nästintill omöjligt för organisationer att bibehålla sin konkurrenskraft i dagens ökande globalisering genom enbart organisk tillväxt. Detta har bidragit till att fenomenet företagssamgående ökat dramatiskt och trots att sjuttio procent av alla stora företagssamgåenden misslyckats är detta fenomen fortfarande en av de främsta anledningarna till organisationstillväxt.

En viktig del i förändringsprocessen vid ett samgående är ledarskapets agerande och beteende samt hur detta påverkar de samgående företagens förändringsarbete.<sup>12</sup> Det är även viktigt att ledningen kan hantera situationer på olika nivåer inom organisationen och samtidigt hantera den komplexitet förändringen medför.<sup>13</sup> Då två tidigare självständiga företag med olika förutsättningar ska bilda en gemensam organisation uppstår ofta en mycket komplex process och hög grad av anpassning krävs av båda parter. Organisationsstrukturen spelar här en väsentlig roll i verksamheten då den tillåter företaget att förverkliga den nya strategin som utformats. Det är viktigt att den nya organisationsstrukturen utformas på så sätt att varje funktion ges möjlighet att utveckla sin specifika kompetens på ett så effektivt sätt som möjligt.<sup>14</sup> Även processen vid förändring av det formella styrsystemet leder till stor komplexitet och kräver noggrann planering från företagsledningens sida. Detta är dock ett relativt utforskat område, trots att det är en betydande del av samgåendet.

Ledarskap, organisationsstruktur och styrsystem är både beroende av och påverkar varandra. Det formella styrsystemet är i stor utsträckning beroende av hur ledningen framhåller olika styrverktyg och valet av dessa. Styrsystemet är även beroende av organisationsstrukturen då denna speglar företagets ansvarsmässiga förhållanden. Organisationsstrukturen är i sin tur beroende av styrsystemet då definitionerna av de olika ansvarsområdena leder till olika beteenden.<sup>15</sup>

---

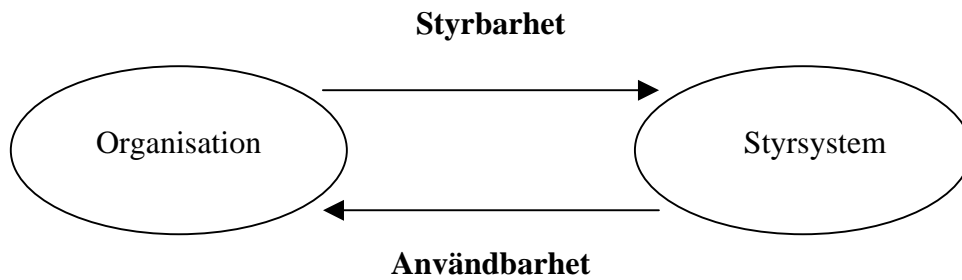
<sup>11</sup> Bruzelius, Skärvad, 2000, sid. 369

<sup>12</sup> Gadiesh, Ormiston, Rovit, 2003, sid. 35 f.

<sup>13</sup> Alarik, 1982, sid. 217

<sup>14</sup> Hill, Jones, Galvin, 2002, sid. 362 f.

<sup>15</sup> Samuelson, red, 1992, sid. 29



*Relationen mellan organisation och styrssystem*<sup>16</sup>

## **1.4 Syfte**

Öka kunskaperna om och belysa eventuella likheter och mönster i företagsledningens agerande vid förändring av organisationsstrukturen och det formella styrsystemet vid ett företagssamgående.

## **1.5 Avgränsning**

Vi har i studien utgått från att se förändringar av organisationsstrukturen och det formella styrsystemet ur företagsledningens perspektiv. Valet gjordes då vi, efter att ha studerat artiklar inom ämnesområdet, kommit fram till att flertalet av tidigare gjorda studier utgått från personalens syn på förändringar. Vi ansåg det därför mer relevant och intressant att studera ämnet från det mer utforskade perspektivet.

Valet av fallföretag gjordes utifrån ett antal kriterier, vilket det främsta innebar att samgåendet inte skulle ha skett alltför långt tillbaka i tiden. Dessa utformades noga för att passa väl in på vårt syfte. Kriterierna jämfördes sedan med ett relativt stort urval av företag, vilket kom att leda oss fram till de fallföretag som är bäst lämpade för vår studie.

---

<sup>16</sup> Samuelson, red, 1992, sid. 73

## 2 METOD

---

*I det andra kapitlet beskrivs de tillvägagångssätt vi har använt oss av under studiens gång och hur datainsamlingen har gått tillväga. Kapitlet avslutas med kritik av de primära och sekundära källor vi har använt.*

---

### 2.1 Tillvägagångssätt

#### 2.1.1 Explorativ undersökning

Då det problemområde vi valt att undersöka är relativt outforskat föll det sig naturligt att göra en explorativ undersökning. Syftet är här att samla in så mycket information som möjligt inom ett specifikt område<sup>17</sup> för att sedan bringa klarhet i det valda undersökningsområdet.<sup>18</sup> För att öka vår förståelse för det valda ämnesområdet baseras vår studie främst på intervjuer med personer på hög nivå inom de valda fallföretagen, artiklar samt övrig litteratur.

För att, i en explorativ undersökning, få en ökad förståelse för vad ett fenomen är uppbyggt av identifieras ofta variabler som är relevanta för studien.<sup>19</sup> Vi vill i vår undersökning belysa variablerna bakom företagsledningens agerande vid förändring av organisationsstruktur och det formella styrsystemet vid ett företagssamgående. Genom ökad förståelse vill vi komma fram till ny kunskap inom ämnesområdet, vilket sedan är tänkt att ligga till grund för fortsatta och utvecklande studier.

#### 2.1.2 Induktiv och deduktiv ansats

Vid studiens början stod vi inför ett antal val om hur arbetet skulle struktureras. Valet av arbetssätt vid utvecklandet av studien rörde framför allt huruvida utgångspunkten skulle tas i redan befintliga teorier eller om utgångspunkten i stället skulle ligga i empiriska studier. Om valet hade fallit på det tidigare arbetssättet hade vi utgått från tidigare nedskrivna teorier, vilka sedan skulle ha prövats och så småningom lett fram till en slutsats om det enskilda fenomenet. Eftersom syftet med vår uppsats är att beskriva ett ämnesområde som tidigare forskning i mindre utsträckning behandlat, kändes det naturligt att arbeta utifrån det senare sättet och ta utgångspunkten i empirin med en hypotesgenererande inriktning, vilket vanligen kallas för en induktiv ansats. Dock har

---

<sup>17</sup> Patel, Davidsson, 1994, sid.12

<sup>18</sup> Jacobsen, 2002, sid. 72

<sup>19</sup> Jacobsen, 2002, sid. 71f

studien inte enbart följt denna ansats då vi, genom att studera artiklar och böcker före den empiriska undersökningen, har fått en viss förståelse och kunskap om ämnesområdet. En risk med detta kan vara att denna kunskap har påverkat vår utformning av intervjufrågor, vilket i sin tur kan ha vinklat informationen. Denna risk var vi dock medvetna om och försökte därmed att se problemområdet utifrån en objektiv uppfattning. En risk med de hypoteser vi formulerat kan dock vara att de enbart baseras på några specifika situationer och kan därför inte alltid anses vara generella.<sup>20</sup>

### **2.1.3 Val av referensram**

Då vår studie är av explorativ karaktär och vi från början av undersökningen samlade in stora mängder av information om ämnesområdet har vi med hjälp av den valda referensramen lättare kunnat presentera informationen på ett förståeligt sätt. De modeller och begrepp vi använt oss av har även fungerat som en ram vid avgränsning samt vid uppdelning av informationen i olika huvudfrågor. Vår teoretiska referensram utgör även grunden för analysen av empirin.

## **2.2 Val av fallföretag**

Vid val av fallföretag utgick vi från ett antal kriterier. Dels skulle samgåendet inte ligga alltför långt tillbaka i tiden dels skulle integrationen vara av horisontell art och inkludera två företag av ungefär samma storlek. Tidsperspektivet var extra viktigt då vi hade för avsikt att kontakta personer i ledningsposition som varit aktiva under samgåendet. Företagen skulle vara börsnoterade och huvudkontoren skulle helst ligga i Skåneregionen, då vi var intresserade av att göra personliga intervjuer med personer i ledningsposition. Då det var lättare sagt än gjort att finna företag i Skåneregionen bestämde vi oss för att söka efter företag utanför regionen och därmed blev telefonintervjuer vår huvudsakliga intervjumetod. Eftersom vi ville undersöka ledningens agerande under förändringsprocessen ville vi titta på företag av större storlek med förhoppning om att förändringen berört en större del av organisationen. Vi kontaktade ett flertal företag vilka vi noggrant granskade och bedömde. Därefter valde vi ut de fallföretag som på bästa sätt passade in på våra kriterier.

Från start hade vi för avsikt att basera vår undersökning på ett företag men insåg snart att informationen blev för otillräcklig för att möjliga hypoteser skulle kunna utformas. Vi bestämde oss därmed för att kontakta ytterligare två företag som kompletterande informationskällor till undersökning. För att få ett bredare perspektiv på studien valde vi tre olika typer av företag vilka verkar inom olika branscher, ett produktionsföretag, ett kunskapsintensivt företag och ett inom tjänstesektorn.

---

<sup>20</sup> Patel, Davidsson, 1994, sid. 21

## **2.3 Perspektiv**

Vi har i studien valt att se till företagsledningens perspektiv om hur förändringsprocessen vid ett samgående ser ut. Den främsta anledningen till detta val var att majoriteten av de artiklar vi studerat inom ämnesområdet, vid undersökningens början, ofta framhöll företagsledningens viktiga roll i processen men lade störst fokus på de anställda och hur de uppfattat förändringen. Genom att utgå från företagsledningens perspektiv är vi medvetna om att informationen kan vara vinklad och sedd från ett perspektiv, dock skulle den risken även ha uppkommit om vi utgått från de anställdas eller utomstående personers synvinkel.

Självfallet uppfattar även vi som författare verkligheten på olika sätt beroende på bland annat tidigare erfarenheter och kunskaper. Detta har under undersökningens utveckling visats sig då vi uppfattat fakta olika och därmed upplevt åsiktsskillnader. Vi anser dock detta vara av positiv effekt då vi på så sätt fått ett bredare perspektiv på den information vi samlat in och tolkat.<sup>21</sup>

## **2.4 Datainsamling**

Vid insamlandet av information har vi använt oss av ett flertal olika tillvägagångssätt och det har varit viktigt att informationen varit betydelsefull för uppsatsens syfte. Vårt primära syfte är att få ökad kunskap om verkligheten, och även urskilja samband mellan verkligheten och den teoretiska referensram vi har använt.<sup>22</sup>

### **2.4.1 Primärdata**

Vår primärdata kommer från en personlig intervju samt tre telefonintervjuer med de utvalda respondenterna. Valet av intervjupersoner gjordes utifrån ett antal kriterier där det huvudsakliga var att personerna skulle ha arbetat i ledningsposition på något av företagen före själva samgåendet så att de var engagerade innan, under och efter förändringsprocessen. Då respondenterna kommer från tre olika företag anser vi oss kunna få ett bredare perspektiv inom undersökningsområdet.

#### **2.4.1.1 Intervjumetod**

Vi har valt att använda oss av både telefonintervjuer och personliga intervjuer. Valet av telefonintervju gjordes då respondenterna befinner sig i Linköping och Stockholm och vi på grund av tidsbrist, inte haft möjlighet att utföra intervjuerna vid ett personligt besök. Vi fick dock möjligheten att göra en personlig intervju då en av respondenterna

---

<sup>21</sup> Lundahl, Skärvad, 1999, sid. 62

<sup>22</sup> Andersen, 1998, sid. 31

arbetar i Malmö. Två av intervjuerna bokades in genom kontakt med personernas sekreterare medan de andra två bokades via direktkontakt med personerna i fråga. Intervjufrågorna<sup>23</sup> förbereddes mycket noggrant och skickades till intervjupersonerna i god tid så att de skulle ha möjlighet att förbereda sig inför intervjutillfället. Telefonintervjuerna utfördes av en person medan de övriga två lyssnade på samtalet via en högtalartelefon. Vid den personliga intervjun hade vi dock möjligheten att tillsammans ställa frågor även om det var en av oss som hade huvudansvaret för intervjun.

Frågorna som ställdes var av öppen karaktär för att respondenten skulle få möjlighet att svara relativt fritt samt att vi skulle kunna ställa följdfrågor under intervjuns gång.<sup>24</sup> Något som kan uppfattas som negativt med telefonintervjuer är att vi möjligen gått miste om eventuella gester och ansiktsuttryck vilket kan ha resulterat i att vi tolkat informationen på ett annat sätt än vad respondenten menat.<sup>25</sup> För att tydliggöra information från intervjuerna och för att förbättra språket har datan parafraserats.<sup>26</sup>

#### *2.4.1.2 Studiens intervjupersoner*

- Karsten Slotte, vd, Cloetta Fazer
- Curt Petri, vice vd och chief financial officer, Cloetta Fazer
- Per-Arne Pettersson, ansvarig för affärsområdet revision, Deloitte
- Mikael Inglander, regionchef Föreningssparbanken Stockholm

---

<sup>23</sup> Se bilaga 1-4

<sup>24</sup> Lundahl, Skärvad, 1999, sid. 115 f.

<sup>25</sup> Lundahl, Skärvad, 1999, sid. 172

<sup>26</sup> Rienecker, Jørgensen, 2002, sid. 145

## 2.4.2 Sekundärdata

Den sekundärdata vi har använt oss av är inte primärt insamlad för vår studie<sup>27</sup> och består därmed av material som är insamlat av andra.<sup>28</sup> Då sekundärdatan är inhämtad vid tidigare tillfällen och har använts för ett annat ändamål än för vår studie kan det uppstå skillnader i tolkningen och användningen av informationen.<sup>29</sup>

Sekundärdata kan klassificeras i tre kategorier, processdata, bokföringsdata och forskningsdata. Processdata är det som uppstår på grund av den löpande aktiviteten i samhället, till exempel tidningsartiklar. Bokföringsdata utgörs bland annat av företagsredovisningar och offentliga register medan forskningsdata består av uppgifter som är insamlade av andra forskare genom till exempel intervjuer.<sup>30</sup>

Vår sekundärdata är inhämtad dels från böcker dels från olika forskningsdata såsom artiklar, vilka vi har sökt via Lund Universitets artikeldatabas samt tidigare skrivna kandidat- och magisteruppsatser. Vi har även använt oss av bokföringsdata i form av de olika fallföretagens årsredovisningar. Vi är medvetna om att det kan vara svårt att kontrollera tillförlitligheten hos sekundärdata till skillnad från den primärdata vi har samlat in, då vi på egen hand har kontrollerat och granskat primärdatan.<sup>31</sup>

## 2.4.3 Reliabilitet och validitet

Validitet innebär att informationen skall vara giltig och relevant. Med reliabilitet menas att informationen ska vara tillförlitlig och trovärdig.<sup>32</sup> Det finns två aspekter av validitet, inre och yttre. Med inre validitet menas samstämmighet mellan modellens begrepp och definitioner, vilket gör det möjligt att studera denna utan insamling av empirisk data. Yttre validitet betecknar samstämmigheten mellan verkligheten och de definitioner modellen innefattar.<sup>33</sup>

Vid val av fallföretag tog vi hänsyn till att samgåendena skulle ha skett relativt nyligen för att uppgifterna skulle vara av så relevant grad som möjligt. Då fallföretagens samgåenden realiserades under de tio senaste åren anser vi att uppgifterna kan klassificeras som giltiga och relevanta. Det är viktigt att den primärdata vi samlat in är väsentlig, vilket vi har försökt styra genom att ställa så välarbetade frågor som möjligt för att i sin tur försäkra oss om att ta del av den information vi behövde för vår studie.

---

<sup>27</sup> Lundahl, Skärvad, 1999, sid. 131

<sup>28</sup> Lundahl, Skärvad, 1999, sid. 52

<sup>29</sup> Jacobsen, 2002, sid. 186

<sup>30</sup> Halvorsen, 1992, sid. 72

<sup>31</sup> Jacobsen, 2002, sid. 188

<sup>32</sup> Jacobsen, 2002, sid. 21

<sup>33</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, 1991, sid. 28



Då kunskap alltid är relativ beroende på vilka resurser som används är vi medvetna om att resultatet av vår undersökning och de hypoteser vi formulerat är speglade av de metoder vi valt att använda.

## **2.5 Källkritik**

Källkritikens syfte är att avgöra om källan är valid, det vill säga om den undersöker det som är relevant, samt om den är väsentligt för vår frågeställning. Bedömning av källor sker utifrån tre kriterier. Det första kriteriet, samtidskravet, innebär att informationen inte får vara för gammal för att vara aktuell. Det andra, tendenskriteriet, används för att se vilka egna intressen uppgiftslämnaren har i en fråga, vilket kan uttryckas genom valet av ord eller urvalet av fakta. Det sista, beroendekriteriet, hjälper till att kontrollera om källorna är beroende av varandra.<sup>34</sup>

### **2.5.1 Primära källor**

Det var för uppsatsens syfte viktigt att beakta vilken position personerna hade under själva samgåendet för att vi skulle kunna göra en bedömning av den information källorna lämnat samt om den var relevant för vår studie. Vi är dock medvetna om att det alltid finns en risk att information i efterhand skönmålas för att visa upp en bättre bild. För att försöka bedöma trovärdigheten har vi gjort en bedömning av den insamlade informationen, genom att bland annat kontrollera vissa fakta med företagets årsredovisningar samt företagsinternt material. Vi har i och med detta kunnat göra bedömningen att informationen kan anses vara tillförlitlig. Det är dock ofrånkomligt att datan är vinklad då den kommer från företagsinterna personer.<sup>35</sup>

### **2.5.2 Sekundära källor**

Det är viktigt att kritiskt granska sina källor och särskilt vid användandet av sekundära källor. Då det inte är vi själva som samlat in de data vi använt kan vi inte vara fullkomligt säkra på att informationen är vinklad, ofullständig eller partisk. Det var därför extra viktigt att vi gjorde en kritisk bedömning av de sekundära källor vi använt oss av<sup>36</sup> då källorna skall vara äkta och tillförlitliga. Processen för att ta fram lämpliga källor för studien kan delas in i tre delsteg. Arbetet börjar med sökandet efter lämpliga källor, därefter avgörs det om källorna är äkta och till sist fastställs sanningshalten.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Eriksson, Wiedersheim-Paul, 1991, sid. 82

<sup>35</sup> Lundahl, Skärvad, 1999, sid. 226

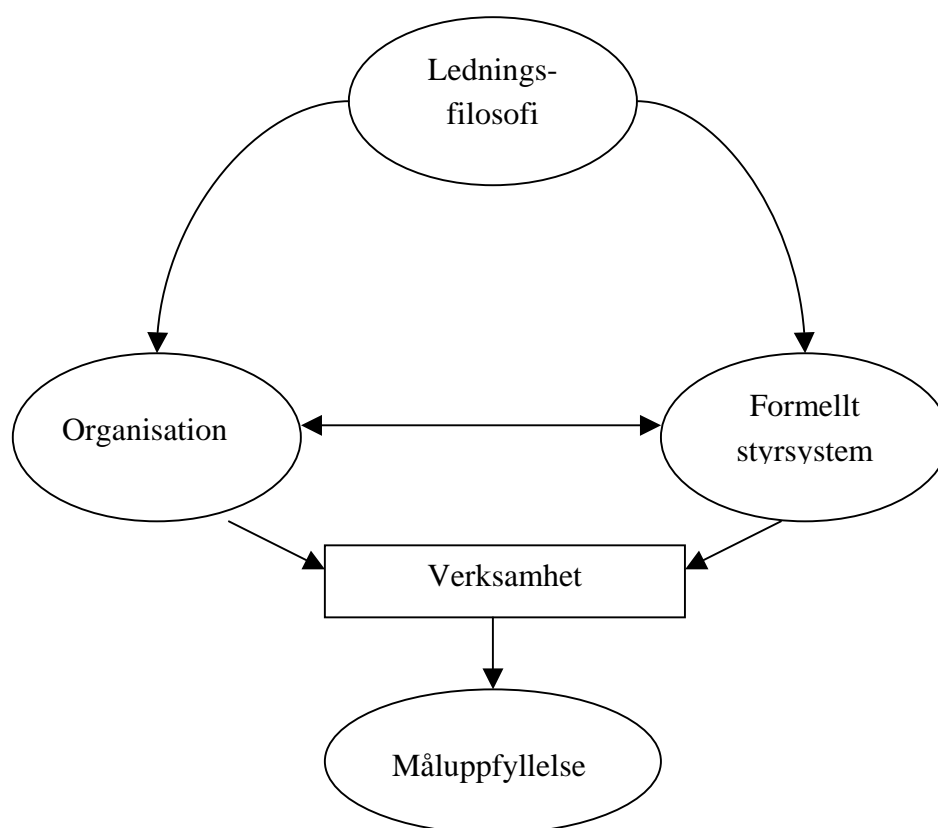
<sup>36</sup> Lundahl, Skärvad, 1999, sid.134

<sup>37</sup> Lundahl, Skärvad, 1999, sid.224

## 3 TEORETISK REFERENSRAM

*I det tredje kapitlet redogörs för de modeller, teorier och begrepp vi har använt oss av vid uppbyggandet av uppsatsen och som senare har fungerat som vårt verktyg vid tolkningen av de insamlade data.*

### 3.1 Styrningens bestämningsfaktorer



*Styrningens bestämningsfaktorer*<sup>38</sup>

### 3.2 Ledningsfilosofi

Ledningsfilosofi innebär hur ledningen vill styra företaget och styrningen är i stor utsträckning beroende av denna bestämningsfaktor. En viktig del i filosofin är därför

<sup>38</sup> Samuelson, red, 1992, sid. 32

valet av styrmedel, det vill säga om ledningen betonar det informella eller det formella styrsystemet. I det senare fallet använder sig ledningen främst av fastställda sammanträden, rapporter och planer medan det informella styrsättet betonar personlig kontakt mellan medarbetare och ledare.

Vilken grad av styrning som tillämpas är en annan elementär faktor som karakteriserar olika ledningsfilosofier. Två av de vanliga är målstyrning och direktstyrning. I den tidigare har medarbetarna fria händer att uppnå de fastställda målen medan det i den senare finns detaljerade planer för hur målen ska uppnås.

### **3.2.1 Företagsledningen**

När en organisation genomgår en stor förändring som vid ett samgående ställs det höga krav på hur ledningen bör agera. För att underlätta processen som följer efter samgåendet är det viktigt att båda parter kommer överens om och utvecklar gemensamma riktlinjer och en gemensam strategi.<sup>39</sup>

Under processens gång utsätts ledningen för stora påfrestningar, då många komplexa problem ofta uppstår samtidigt som osäkerheten i organisationen ökar. Det är viktigt att ledningen är samordnad, vilket skapar gynnsammare förutsättningar för utvecklingen av den nya organisationen. Det är även viktigt att ledningen fördelar och delegerar arbetet i den löpande verksamheten, så att de i sitt arbete kan fokusera på att hantera de spänningar och konflikter som eventuellt uppstår. För att vara förberedd på de förändringar ett samgående innebär för organisationen, är det bra om någon eller några inom ledningen har tidigare erfarenhet inom detta område eller allmänna organisationsförändringar.

Efter det att samgåendet har genomförts är det nödvändigt för ledningen att tänka över hur den nya ledningen ska utformas. Det passar inte alltid bra att tillsätta någon av de samgående företagens ledare som vd för det nya företaget, då denna kan ha svårt att bortse från invanda mönster och föreställningar och försöker anpassa det nya företaget efter de. Personen kan även ha svårt att anpassa det nya företaget efter den nya storleken och den komplexitet som uppstått och låser sig lätt vid den gamla organisationsstrukturen. För att få en så relevant helhetsbild som möjligt av förändringen är det viktigt att utforma en bra sammansatt ledningsgrupp och inte enbart förlita sig på en ledares kompetens.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Alarik, 1982, sid. 218

<sup>40</sup> Alarik, 1982, sid. 217 ff.

### 3.3 Organisationsstruktur

För att styra en organisation behövs vissa verktyg och riktlinjer, vilka kan definieras som företagets styrsystem. Detta kan beskrivas som den ständigt pågående processen i ett företag, i vilken ledare påverkar andra organisationsmedlemmar att arbeta för organisationens kort- och långsiktiga strategiska mål.<sup>41</sup> Varje företag, i flera fall även olika delar av ett företag, utvecklar sin egen form av styrning då det inte finns någon specifik teknik som kan anses vara tillämplig för alla. Styrningen är till stora delar beroende av företagets organisationsstruktur och måste därför utvecklas utifrån sin organisatoriska omgivning.<sup>42</sup> Ett företag kan organiseras på flera olika sätt och en uppdelning kan ske efter olika kännetecken så som, organisationsstruktur fördelning av beslut och metoder för att koordinera företaget.<sup>43</sup>

Organisationsdesign innebär att företaget utformar kombinationen av organisationsstruktur och styrsystem, vilket tillåter företaget att utveckla dess strategi på det mest effektiva sättet. För att varje enskild funktion i företaget ska kunna utveckla den kompetens som krävs för att öka effektiviteten måste de struktureras så att de kan utveckla dessa färdigheter. Organisationsstrukturens roll är således att utgöra ett medel genom vilket ledare kan koordinera aktiviteter i de olika funktionerna eller enheterna för att utnyttja deras fulla kapacitet och kunskap.<sup>44</sup>

En förändring av den organisatoriska strukturen föranleder även en förändring i styrsystem. Det anses vara relativt lätt att i teorin förändra en organisatorisk struktur men i praktiken är det väsentligt svårare att få det att fungera på ett effektivt sätt. Då det kan vara svårt att genomföra förändringar av styrsystem släpar ofta denna utveckling efter, vilket leder till irritation inom organisationen.<sup>45</sup>

Organisationsstrukturen är uppbyggd utifrån två grundläggande ”byggstenar”, differentiering och integration. Det första innefattar hur företaget fördelar personal och resurser för olika uppgifter så att värde skapas och det senare hur företaget koordinerar personal och funktioner för att utföra organisatoriska uppgifter. För att lättare skaffa sig en överblick av organisationsstrukturen kan differentiering delas upp i s.k. vertikal och horisontell differentiering.<sup>46</sup>

Vertikal differentiering beskriver företagets rapporteringsförhållande mellan personal, uppgifter och olika funktioner på olika nivåer inom organisationen, vilket även innefattar fördelningen av de beslut som sker i företaget. Beslutsrätten bör fördelas

---

<sup>41</sup> Anthony och Govindarajan, 2001, sid. 6 ff.

<sup>42</sup> Lindvall, 2001, sid. 27 ff.

<sup>43</sup> Samuelson, red, 1992, sid. 22

<sup>44</sup> Hill, Jones och Galvin, 2002, sid. 362 ff.

<sup>45</sup> Samuelson, red, 1992, sid. 90

<sup>46</sup> Hill, Jones och Galvin, 2002, sid. 363 ff.

utifrån den struktur företaget valt.<sup>47</sup> En organisationsstruktur där alla större beslut fattas på ledningsnivå betecknas som en centraliserad struktur. I en decentraliserad organisationsstruktur däremot delegeras beslutsfattandet ut till lägre nivåer. De tre främsta fördelarna med decentralisering innefattar att rätt beslut fattas av personer med tillgång till rätt sorts information. Decentralisering ökar också motivationen och ansvarstagandet på lägre nivåer då ledarna här känner att de fått ett förtroende. Det minskar även behovet av personer som ser över de lägre nivåernas arbete, då cheferna på dessa nivåer ges rätten att fatta viktiga beslut rörande verksamheten, vilket leder till lägre kostnader.<sup>48</sup>

När ett företag ökar decentraliseringen krävs det även en ökning av samordning. I ett företag som är indelat i resultatansvarsheter kan samordning ske inom till exempel produktionsavdelningen genom gemensam tillverkningsteknik, inköp och marknadsföring.<sup>49</sup>

Horisontell differentiering handlar om vilken typ av organisationsstruktur som bäst stämmer överens med organisationens strategier. De tre vanligaste formerna av organisationsstruktur är funktionsindeldad struktur, matrisstruktur och resultatenhets- eller divisionsstruktur<sup>50</sup>.

I en funktionsindeldad struktur är personalen uppdelad i olika funktioner antingen utifrån deras kunskaper och erfarenheter eller utifrån deras resursanvändning.<sup>51</sup> Strukturen för även samman liknande aktiviteter inom olika funktioner vilka är starkt beroende av varandra.<sup>52</sup>

Matrisstrukturen utvecklades från början inom högteknologiska branscher och i denna typ av struktur är personalen indelad efter både funktions- och produktansvar. Detta resulterar i två typer av rapporteringsansvar, dels till den avdelningsansvariga och dels till den projektansvariga. Matrisstrukturen är relativt platt med få hierarkiska nivåer, då teammedlemmarna ansvarar för sig själva i projektet.<sup>53</sup>

Den divisionaliserade organisationsstrukturen utvecklades som ett svar på den ökade divisionaliseringen under 1900-talet. Personalen är här indelad i avdelningar utifrån produkt- eller geografisk marknad och potentialen för decentralisering är större i denna typ av struktur jämfört med ovanstående.<sup>54</sup> För att underlätta för ledningen i

---

<sup>47</sup> Samuelson, red, 1992, sid. 22

<sup>48</sup> Hill, Jones och Galvin, 2002, sid. 369

<sup>49</sup> Samuelson, red, 1992, sid. 184

<sup>50</sup> Samuelson, red, 1992, sid. 22

<sup>51</sup> Hill, Jones och Galvin, 2002, sid. 371

<sup>52</sup> Grant, 2001, sid. 206

<sup>53</sup> Hill, Jones och Galvin, 2002, sid. 378 ff.

<sup>54</sup> Grant, 2001, sid. 207

organisationen vid uppföljning och kontroll av varje enskild enhet kan avdelningarna delas upp i olika ansvarsenheter.

### **3.4 Formellt styrsystem**

För att styrningen ska fungera är det nödvändigt att utveckla system som stödjer den utformade organisationsstrukturen och fördelning av ekonomiskt ansvar kan anses vara en av de elementära styrfrågorna. En fördel med styrsystem är att företaget bli mindre beroende av enskilda element. Främst utmärks företagets styrsystem av den ekonomisk-administrativa styrningen, vilket kan antas vara generellt och innebär således att ansvariga chefer kan antas kunna leda vilka verksamheter som helst.<sup>55</sup>

#### **3.4.1 Budget**

Den vanligaste kritiken gällande de traditionella ekonomistyrningsmetoderna är främst riktad mot produktkalkylering och budgetering, vilka tillhör de äldsta och är ofta de mest centrala verktygen inom traditionell ekonomistyrning. I denna uppsats kommer vi dock att fokusera på den senare. Budgeten utgör ofta en jämförelsegrund gentemot vilken det verkliga utfallet sedan jämförs.<sup>56</sup>

I ett styrsystem är det viktigt att behandla två typer av informationsflöden. Dels ett neråtgående flöde i vilken målen för de organisatoriska enheterna är behovsbaserade, dels ett uppåtgående där målen utgörs av sammanförda förslag och synpunkter, vilka ingår i planer och budgeter för större enheter i företaget. För själva budgetprocessen brukar två alternativ urskiljas.

Den första är uppbyggnadsmetoden, vilken innebär att budgeten börjar sin utformning på företagets lägsta nivå och tar sin utgångspunkt i den strategiska planen och verksamhetsplanen. Efter första fasen sammanställs förslaget och diskuteras med berörda personer inom den närmast överliggande nivån. Efter eventuella omarbetningar fortsätter processen på samma sätt ända upp till högsta nivå där vd och styrelse slutligen fastställer budgeten. I denna process är det främst budgetansvariga på lägre nivåer som dominerar utformandet.

Den andra, nedbrytningsmetoden, innebär att budgetarbetet istället börjar på högsta nivå med styrelsen, vd och de närmaste medarbetarna, vilka sätter upp budgetårets ekonomiska mål och kan därför sägas vara de dominerande. Processen går sedan nedåt i organisationen tills den når lägsta nivå, där den sedan vänder och går uppåt igen. Den största skillnaden mellan de två metoderna är dock att inom uppbyggnadsmetoden är det

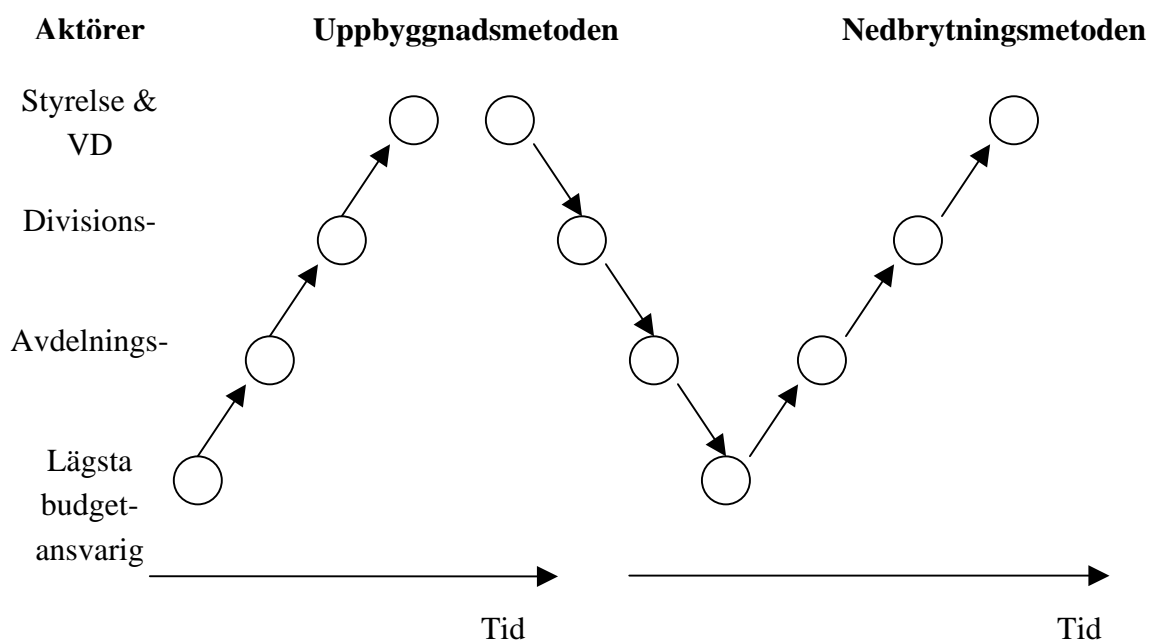
---

<sup>55</sup> Lindvall, 2001, sid. 41

<sup>56</sup> Lindvall, 2001, sid. 169

meningen att medarbetarna inom varje nivå ska definiera budgetförslag och vilka mål som förväntas bli uppfyllda.

De olika metodernas användningsområde beror ofta på företagets lönsamhetsituation. Den nedbrytningsorienterade metoden är att föredra då företagets lönsamhet är pressad. Är lönsamheten istället god kan uppbyggnadsmetoden vara bra att använda, då den lämnar utrymme för nya idéer och initiativtagande.<sup>57</sup>



*Uppbyggnads- och nedbrytningsmetoden*<sup>58</sup>

### 3.4.1.1 Ekonomiska ansvarstyper

En budget ska utifrån ekonomiska termer illustrera vad de olika enheterna ansvarar för. Det är även viktigt att enheterna kan påverka detta ansvar. Påverkan kan gälla alltifrån bevakning till styrning av ett verksamhetsområde. I budgetsammanhang talas det om "att utföra avtalade arbetsuppgifter"<sup>59</sup>, att ansvara för det som presenteras. De främsta huvudtyperna av ekonomiskt ansvar är intäktsansvar, kostnadsansvar, resultatansvar och investeringsansvar. Om en enhet har intäktsansvar relateras inputen till outputen, vilken mäts i monetära termer. Marknadsfunktionen är ett exempel på en enhet som tilldelas intäktsansvar. Kostnadsansvar delegeras exempelvis till tillverkningsfunktionen och innebär att inputen mäts i monetära termer men relateras inte till outputen. Om en enhet har resultatansvar mäts både inputen och outputen i monetära termer och skillnaden

<sup>57</sup> Samuelson. Red, 1992, sid. 152 f.

<sup>58</sup> Samuelson. Red, 1992, sid. 153

<sup>59</sup> Samuelson. Red, 1992, sid. 155

mellan dessa utgör resultatet. Vanligt är att resultatansvar delegeras ut till affärsfunktioner. I en investeringsansvarsenhet mäts inputen och outputen, precis som i resultatansvarsenheter, i monetära termer men här sätts resultatet även i relation till det kapital som sysselsatts.

Dessa huvudtyper passar bra att användas vid utformningen av en viss enhets budget. Vid fastställandet av ansvar är det dock mer rimligt att utgå från enhetens uppgifter och utifrån dessa utforma en modell över hur enhetens ekonomi kan planeras och följas upp. Om den utformade modellen inte stämmer överens med någon av de fyra ansvarstyperna finns det dock inget att göra. Det är inte alltid teorin stämmer överens med verkligheten.<sup>60</sup>

### *3.4.1.2 Budgetens funktion*

Hur en budget används varierar mellan olika företag. Vissa företag använder den som en plan, i vilken de planerade aktiviteterna för det kommande året preciseras och vilka mål som satts upp för olika investeringar beskrivs. Andra kan anse plan vara ett starkt ord och använder budgeten mer som en prognos, vilken används som en vägledning i den dagliga operativa verksamheten. Prognosen kan upprättas antingen var tredje månad eller för ett år framåt. Ett mer grundläggande synsätt på budgetens användningsområde är som en beskrivning av verksamheten i ett företag. Budgeten kan beskriva dels förutsättningar för en verksamhet dels konsekvenser av verksamheten.<sup>61</sup>

## **3.4.2 Balanced scorecard**

Den ökade medvetenheten om att siffror inte är några absoluta sanningar, utan enbart representation, har bidragit till att det blivit viktigare att vara insatt i hela företagets verksamhet för att förstå den ekonomiska informationen.<sup>62</sup> För att komplettera bristande kunskaper om verksamheten är det inte ovanligt att chefer utökar den administrativa kontrollen genom att införa fler mätetal. Idag använder företag i huvudsak den modell som Robert S. Kaplan och Robin Cooper utvecklade under 1990-talet, balanced scorecard. Innebörden av modellen är att företaget bör fokusera på flera olika perspektiv, för att styrningen ska uppnå en acceptabel relevansnivå utifrån det interna perspektivet. Budskapet är att ett fåtal men viktiga faktorer ska mätas och valet av mätetal bör utgå från företagets strategi. Vad som är viktigt att notera om balanced scorecard är att arbetet Kaplan och Cooper bedriver klassificeras, enligt dem själva, som ett ständigt pågående utvecklingsarbete.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Samuelson. Red, 1992, sid. 155

<sup>61</sup> Widebäck, 1973, sid. 49

<sup>62</sup> Lindvall, 2001, sid. 42

<sup>63</sup> Lindvall, 2001, sid. 208 ff.



Enligt balanced scorecard ska varje affärsenhet tilldelas olika mål och sedan mätas utifrån fyra olika perspektiv. Genom att använda sig av olika perspektiv vid utvärdering av de anställda uppmuntras de att arbeta för organisationens bästa och därmed uppnås målkongruens mellan de olika perspektiven. Det hjälper också företaget att förbättra kommunikationen i organisationen, utforma mål och att tillhandahålla feedback på företagets strategi.<sup>64</sup>

#### *3.4.2.1 Utvecklings- och lärandeperspektivet*

Perspektivet är utformat för att motverka de tendenser till kortsiktighet som ofta finns naturligt i företagets traditionella ekonomiska styrning. Denna kortsiktighet kan medföra att chefers agerande skadar företagets utveckling på lång sikt då de försöker uppehålla den kortsiktiga finansiella avkastningen och det årliga resultatet. För att snabbt och enkelt förbättra den kortsiktiga lönsamheten undviker ledare att investera, vilket på lång sikt kan skapa stora problem. Perspektivet betonar det betydelsefulla i företagets förmåga att skapa tillväxt, vilket leder till ökad lönsamhet samt att driva utvecklingen av produktivitet och effektivitet framåt. Det är viktigt att utvecklas och att lära sig nya saker för att bättre kunna möta kundens behov samt att öka produktiviteten.

#### *3.4.2.2 Internprocessperspektivet*

Internprocessperspektivet har för avsikt att uppmärksamma företagets arbete för inre effektivitet. Här mäts de interna aspekterna i verksamheten, vilka är viktiga för att företaget ska kunna tillfredsställa sina kunder och ägare. Perspektivet ger organisationen en möjlighet att fokusera på fler delar i företaget och inte enbart beakta uppföljningen av produktionen, vilket traditionell ekonomisk styrning har en tendens till att göra. Vanliga nyckeltal kan avse mätning av ledtider och kvaliteten i de olika processerna.

#### *3.4.2.3 Kundperspektivet*

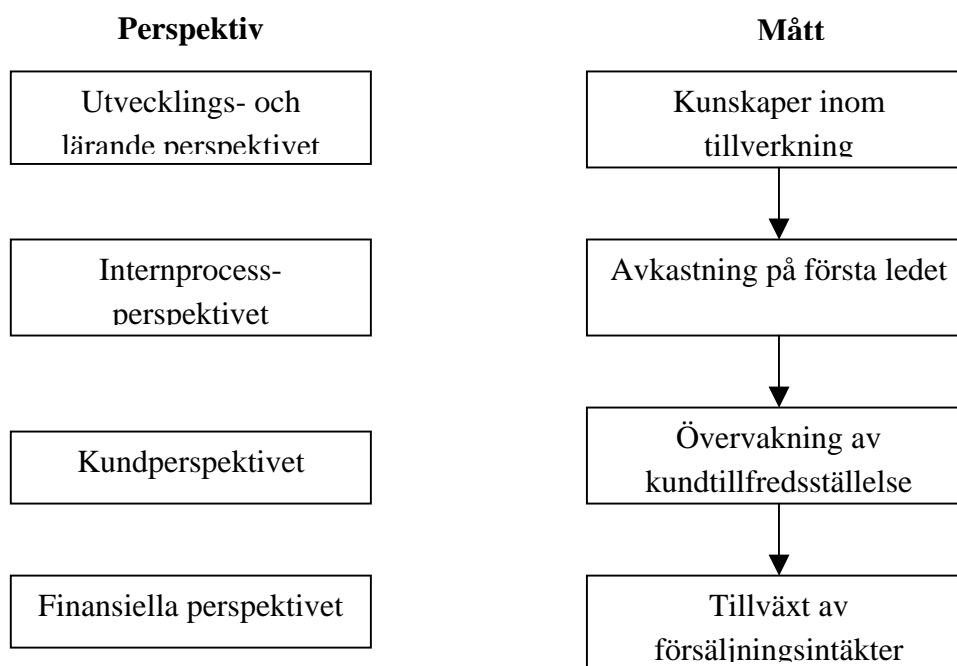
Inom kundperspektivet uppmärksammas och mäts företagets yttre effektivitet och fokus ligger här på vad kunden värderar och uppskattar inom företagets verksamhet. Då den tillgängliga informationen om kunderna tidigare var begränsad till att enbart mäta ökade intäkter ges nu företagen, i och med utvecklingen av balanced scorecard, en möjlighet att komma verksamheten närmare. Det är viktigt att uppmärksamma de nyckelfaktorer som skapar värde för kunden, vilka i allt högre grad handlar om att lägga stor vikt vid kundens uppfattning om verksamhetens kvalitativa aspekter. Nyckeltalen handlar därför ofta om i vilken utsträckning varor och tjänster levererats i tid och med rätt kvalitet. Det kan dock även vara viktigt att använda nyckeltal som berör företagets ökning/minskning av marknadsandelar.

---

<sup>64</sup> Anthony, Govindarajan, 2003, sid. 496

### 3.4.2.4 Finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet handlar främst om att mäta förhållanden inom den traditionella ekonomistyrningen. Här menar Kaplan och Cooper att de olika måttalen som företaget använder bör vara utformade med hänsyn till företagets strategiska situation och att ett ökat fokus måste läggas på riskfrågan, vilken får en allt viktigare betydelse.<sup>65</sup>



*Orsak-verkan relationer mellan mått*<sup>66</sup>

## 3.5 Organisationsförändringar

För att en organisation på lång sikt ska kunna bibehålla sin effektivitet är det viktigt med förnyelser och förändringar som medför förbättringar. En viktig ledningsuppgift består av att identifiera behovet av och genomföra en förändring som exempelvis ett företagssamgående. Inför förnyelser kan det råda motstånd inom organisationen, vilket kan vara extra strakt då det handlar om stora anpassningar och då medlemmarna inom organisationen har stort förtroende för det som ska förändras.<sup>67</sup> När en förändring ska genomföras i en organisation går den igenom ett antal förändringsfaser.

<sup>65</sup> Lindvall, 2001, sid. 215 ff.

<sup>66</sup> Anthony, Govindarajan, 2003, sid. 499

<sup>67</sup> Bruzelius, Skärvad, 2000, sid. 369 f.

Enligt Charles Handy, en av grundarna till London Business School, genomgår en organisation fem olika steg vid en förändring.

- *Kris:* Ofta en bakomliggande faktor till att ett företag vill genomgå en förändringsprocess
- *Nya ansikten:* Det är ofta nödvändigt att nya människor kommer in i företagsledningen för att förändringen ska genomföras
- *Nya frågor:* Den nya företagsledningen ser på organisationen på ett annorlunda sätt och kan komma med förslag till förbättringar och nya möjligheter
- *Nya organisationsformer:* Omorganisering av organisationen sker genom omfördelning av arbetsuppgifter och ansvar. Skapar möjlighet för nya effektiva arbetslag
- *Nya mål och arbetsmetoder:* Nya mål formuleras för organisationen och även nya arbetssätt för att uppnå dessa mål<sup>68</sup>

För att förebygga motstånd och minska osäkerheten i organisationen är det viktigt att företagsledningen informerar hela organisationen om skälet till förändringen, dess innebörd och dess betydelse för de anställda. För att skapa förtroende bör informationen ske genom personlig kontakt.<sup>69</sup> Efter ett genomförande av en förändring är det viktigt att den snabbt ger positiv effekt för att stärka kraften av förändringsprocessen.<sup>70</sup>

John Kotter, känd forskare inom organisations- och ledarskapsforskning, har delat in den strategiska förändringsprocessen i åtta delsteg som klassificeras under tre faser: förberedelsefasen, genomförandefasen och fullföljandefasen.

- *Förberedelsefasen*

Det är här viktigt att skapa en förändringsinstinkt i organisationen genom att minska självbelåtenhet, lyssna på kritiska röster, höja ambitionsnivån och få organisationen att förstå att det är bråttom samt visa på förändringsidéns positiva effekter. I denna fas skapas visionen för förändringsarbetet. Visionen ska vara klar och tydlig, uppnåbar samt lätt att förmedla. Under förberedelsefasen bildas ett förändringsteam som har rätt kompetens och trovärdighet.

---

<sup>68</sup> Bruzelius, Skärvad, 2000, sid. 379

<sup>69</sup> Bruzelius, Skärvad, 2000, sid. 369 f.

<sup>70</sup> Bruzelius, Skärvad, 2000, sid. 380 ff.

- *Genomförandefasen*

I denna fas förmedlas förändringsintentionen. Det är viktigt att hålla det enkelt och att kommunicera genom flera olika kanaler. Det är även viktigt att vara lyhörd och lyssna på organisationen då kommunikation alltid går i två riktningar. För att skapa delaktighet i hela organisationen är det viktigt att delge den vision som skapats under förberedelsefasen och att klart uttrycka förändringsbehovet samt att ha en öppen dialog med medarbetarna. För att visa på förändringsidéns styrka är det viktigt att tidigt uppnå resultat samt att stärka motivationen och moralen för förändringsarbetet genom positiv feedback och belöningar.

- *Fullföljandefasen*

Förändringsarbetet i denna fas består av att eliminera kvarvarande motstånd mot förändringen. Orsaker till detta motstånd kan vara rädsla för det okända, missuppfattningar eller bristfälligt förtroende för förändringen. Förändringsarbetet slutförs genom att förändringen bekräftas med det resultat som förändringen har lett till samt att organisationens nya beteendemönster förstärks.<sup>71</sup>

### **3.5.1 Värdeskapande vid företagssamgående**

Orit Gadish, ordföranden för konsultföretaget Bain & Company, har tillsammans med två medarbetare skrivit en artikel om hur maximalt värde och effektivitet uppnås vid ett företagssamgående. I artikeln presenteras tre grundläggande skeden som företagen genomgår vid ett samgående. Efter det att företagen genomgått det första stadiet, där företagsledningen i de samgående företagen tar hänsyn till de strategiska utmaningar de ställts inför, är det viktigt att ta itu med en aktiv styrning av de tre olika faserna av integrationsarbetet vilka sedan lägger grunden för det nya företaget.<sup>72</sup>

”Set the stage”

Här bör ledarskapet fastställa en övertygande vision för de två samgående företagen. Innan tillkännagivandet av samgåendet bör de även utse det ledningsteam som ska fungera som styrande i förändringen. Dessa åtgärder är tänkta att fungera som en hjälp under processen och ska svara på vanliga frågor som kan uppkomma under förloppets gång, ”vart är vi på väg”, ”vem ska leda oss mot målet”, ”vilka hinder kan vi möta på vägen”?

---

<sup>71</sup> Bruzelius, Skärvad, 2000, sid. 389 f.

<sup>72</sup> Gadish, Ormiston, Rovit, 2003, sid. 40

*”Design the new company”*

Efter det att företagen genomgått den första fasen och kungörelsen av samgåendet är annonserad är det viktigt att involvera hela organisationen i det förändringsarbete som följer, vilket sker i olika steg. Första steget innebär en uppdelning av managers mellan de som styr övergångsprocessen och de som styr verksamhetsprocessen och att sätta upp specifika mål för var och en att sträva efter i arbetet. I steg två formas den nya organisationen och nya verksamhetsplaner, vilka syftar till att uppnå den nya visionen samt att skapa värde.

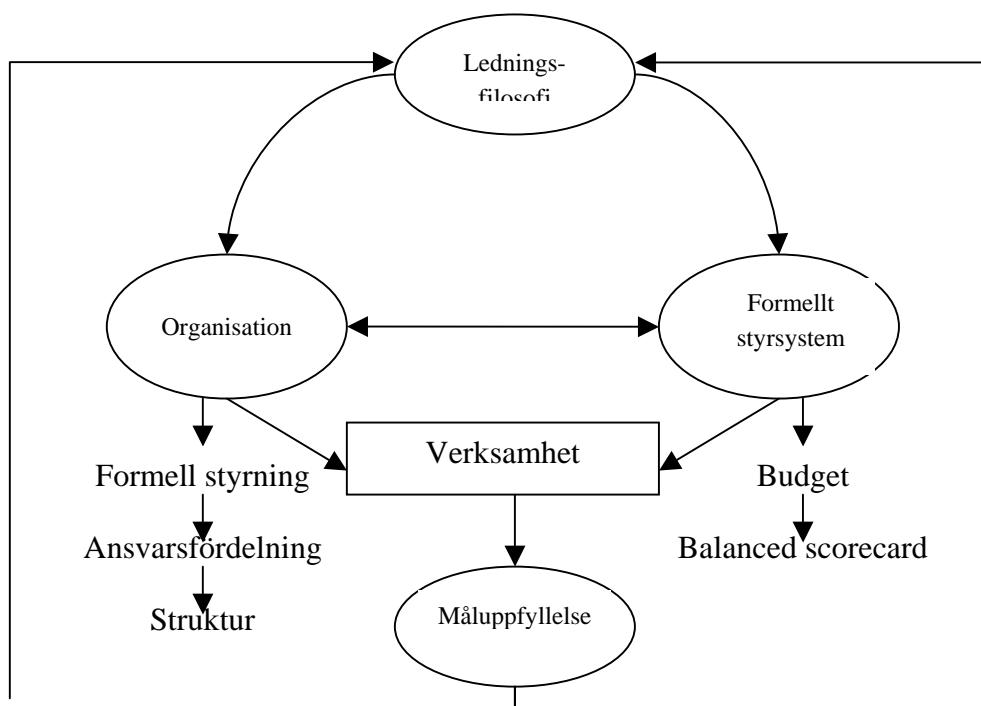
*”Make it happen”*

När avtalet väl har skrivits under av båda företagen kan den nya organisationen angripa de utmaningar som uppkommer under själva genomförandet av förändringsprocessen och implementeringen av den nya visionen. De första dagarna domineras av grundläggande uppgifter med alltifrån förändring av telefonsvararmeddelande till receptionistens hälsningsfras. Efter några veckor bör alla större kungörelser vara gjorda, exempelvis om huvudkontoret för något av företagen har flyttats eller fabriker behöver stängas. I denna fas är det viktigt att inte undanhålla de dåliga nyheterna, då dessa kan tolkas som värre om de inte kommer fram i tid. Efter tre till fyra månader borde det nya företaget fungera som ett företag på väg att skapa värde.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Gadish, Ormiston, Rovit, 2003, sid. 40

## 3.6 Konklusion



*Information, uppföljning och utvärdering*

### 3.6.1 Utveckling av styrningens bestämningsfaktorer

För att utveckla den inledande modellen har vi valt att även illustrera vikten av uppföljning och utvärdering av organisationsstrukturen och det formella styrsystemet samt kommunikationens betydelse.

### 3.6.2 Organisationsstrukturen

För att företagen i ett samgående ska uppnå de önskade effekterna är det oundvikligt att organisationsstrukturen i respektive företag förändras. Det är viktigt att den nya organisationen utvecklas utifrån de två företagens förutsättningar och kompetenser, vilket innebär en ständig process som tar mycket tid och resurser.

Viktigt att notera i en förändringsprocess är betydelsen av kommunikationen mellan företagsledningen och den övriga organisationen, vilken bör ske i lika stor utsträckning i båda riktningar. Det är minst lika viktigt att företagsledningen låter hela organisationen ta del av de beslut som fattats på högsta nivå som att dessa tar del av den utveckling som sker i organisationen. Det är även viktigt att företagsledningen utvärderar de förändringar som genomförts samt utvärderar de anställdas åsikter om förändringsprocessen för att utvecklingen ska bli så effektiv som möjligt.

### **3.6.3 Det formella styrsystemet**

Då en strukturförändring många gånger leder till upprättandet av nya ansvarsenheter och förändring av beslutsbefogenheter medför denna ofta en utveckling av det formella styrsystemet. Även här blir det viktigt med uppföljning och utvärdering av företagsledningens beslut för att utvecklingen ska bli så effektiv som möjligt. Behovet av ständig uppföljning och utvärdering ökar även kravet på nya rapporterings- och styrverktyg.

## 4 EMPIRI

---

*I det fjärde kapitlet presenteras resultaten av de intervjuer vi har utfört. Här ges en utförlig beskrivning av den empiri vi erhållit från fallföretagen Cloetta Fazer, Deloitte och Föreningssparbanken.*

---

### 4.1 Cloetta Fazer

Följande empiriavsnitt behandlar den information vi erhållit via telefonintervjuer med Curt Petri den 26 november och Karsten Slotte den 6 december på Cloetta Fazer. Vi har valt att i texten inte ange vem som har sagt vad, utan redogöra för båda intervjuerna samtidigt. Karsten Slotte har arbetat på Fazer sedan 1997 och tog 2002 över vd-posten för Cloetta Fazer. Curt Petri har varit anställd på Cloetta sedan 1988 och är nu vice vd och chief financial officer på Cloetta Fazer.

#### 4.1.1 Samgåendet

Då konfektyrbranschen är en mogen och överetablerad bransch var det enda sättet för Cloetta Fazer att uppnå framgång att öka marknadsandelarna och därmed uppnå skalfördelar. En utmaning företag inom denna bransch står inför är den konsolidering av kunder, det vill säga återförsäljare, som för tillfället pågår. För att kunna behålla sina kunder är det viktigt att ha möjligheten att erbjuda dem ett så komplett sortiment som möjligt. Dessa var de primära motiven till samgåendet mellan Cloetta och Fazer, vilket kom att medföra att företaget nådde ut till en bredare marknad, ökade skalfördelar inom främst produktion och försäljning, fick ett mer attraktivt sortiment samt en mer nordisk profil då Cloetta ursprungligen var svenskt och Fazer finskt.

Efter förhandlingar mellan båda parter beslutades att det nya huvudkontoret för Cloetta Fazer skulle ligga på neutral mark, vilket innebar att det etablerades i Stockholm. Här kom sedan främst marknadsfrågor och koncernkopplade ekonomifrågor, så som koncernredovisning, extern rapportering och grupprelaterade skattefrågor att utarbetas. Områden rörande produktnyheter och varumärket hanteras även de i Stockholm. I Ljungsbro och Vanda etablerades lokala marknadsfunktioner, vilka sköter marknadsföringen samt arbetet mot butiker. Lokala ekonomer etablerades också på olika fabriker, vilka främst arbetar med budgetprocessen.

##### 4.1.1.1 Målsättningar

Före samgåendet låg fokus främst på de ekonomiska målsättningarna. Efter förändringsprocessen kom det dock att fokuseras mer och mer på marknadsmässiga målsättningar, vilka framför allt rörde varumärkesrelaterade mål, marknadsandelar och



produktstrukturen. För att öka effektiviteten och därmed uppnå skalfördelar genomfördes även rationaliseringar gällande antalet fabriker, vilket resulterade i att fem fabriker som tillverkade liknande produkter slogs samman till en. Syftet med rationaliseringarna var att en produkttyp endast skulle tillverkas på en fabrik.

## 4.1.2 Företagsledningen

### 4.1.2.1 Ledningsteam

Efter samgåendet fick intervjupersonerna behålla samma position, men deras ansvar ökade. I början av förändringsprocessen bildades ett ledningsteam som bestod av tio personer, vilket drev utvecklingen och arbetade med integrationsprocessen. I teamet ingick Cloettas vd och vice vd, divisionschefen för Fazer Konfektyr samt dennes närmsta medarbetare. De övriga bestod av finansiella och juridiska rådgivare, vilka anlätades från Handelsbanken Finans och Carnegie.

Tack vare ett bra sammansatt ledningsteam under förändringsprocessen gick integrationsarbetet mycket bra och de ekonomiska mål som satts upp före samgåendet gällande besparingar uppnåddes genom synergieffekter. Då det var viktigt med en stark central syn vid förändringsarbeten sågs ledningens stora ansvar som något positivt.

### 4.1.2.2 Ledarstil

Då det redan före samgåendet var känt att Cloettas vd Lennart Bohlin skulle pensioneras inom ett par år, beslutade företagets styrelser att Fazer Konfektyrs divisionschef Karsten Slotte skulle ta över som vd efter honom. I och med skiftet av vd förändrades ledningsstilen, vilket främst berodde på de olika ledarnas personlighet men även på de olika kulturella skillnaderna. Även det faktum att företagets storlek ökade markant efter samgåendet medförde krav på andra former av samordning och beslutsforum. Då även den geografiska marknaden expanderade skapades nya former av kommunikationsproblem vilket också bidrog till att den formella styrningens roll ökade väsentligt och resultatet blev att det nu krävdes mer formalia än tidigare.

Efter det att företagsledningen beslutat om ansvarsfördelningen i det nya företaget utsågs de personer som var tänkta att driva företagets verksamhet. Dessa blev även ansvariga för att implementera den nya organisationsstrukturen samt att besluta om de olika funktionernas utseende.

Då Cloetta tidigare varit inblandade i samgåenden, bland annat med Candelia, hade de tidigare erfarenhet om liknande förändringsprocesser. Då detta samgående var mycket lyckat, lönsamhetsmässigt sett, ifrågasattes inte dessa tidigare erfarenheter utan sågs enbart som positiva. Det tidigare samgåendet hade även givit Cloettas ledningen en hög grad av branschförståelse, vilket medförde att de lättare kunde urskilja de moment som

var nödvändiga för att lyckas med samgåendet. De tidigare erfarenheterna hjälpte även det nuvarande ledningsteamet att skapa förtroende i organisationen.

#### **4.1.2.3 Projektgrupp**

Då ledningsteamet hade avslutat integrationsprocessen med den nya organisationen tillsattes en projektgrupp i vilken anställda från båda Cloetta och Fazer ingick. Gruppen utgjordes av tio medlemmar varav en projektledare, en styrgrupp och flera delprojektledare. Tillsammans bidrog dessa med underlag för beslut till företagsledningen och var inblandade i förändringen av den operativa verksamheten. De var således välinformerade om vilka beslut som togs av företagsledningen och kunde föra informationen vidare ut i organisationen. Exempel på ett projekt var utformningen av det svenska försäljningskontoret och säljledningen för både Cloettas och Fazers sortiment efter samgåendet. Projektgruppen pågick under ett års tid och var mycket effektivt under förändringsprocessen.

### **4.1.3 Organisationsstruktur**

Före samgåendet bestod Cloetta av en organisation med decentraliserade dotterbolag med självständiga dotterbolagschefer som drev den operativa verksamheten i en form av projektorganisation. Fazer konfektyr utgjorde en division i Karl Fazer AB. Då detta var ett familjeföretag användes här mer operativ och mindre formell styrning. Vid samgåendet var det inte bara integrationen av de två företagen som ledningen var tvungen att ta hänsyn till, utan även de externa krav som ställdes på grund av att Cloetta var noterat på Stockholmsbörsen.

För att underlätta samgåendet och helhetsoptimera den nya verksamheten utformades den som en matrisorganisation och en tydlig omfördelning av ansvar genomfördes. De geografiska marknaderna tilldelades resultatansvar och samtidigt utsågs en resultatansvarig marknadssäljare i Finland, Polen, Sverige respektive Danmark. För att samordna de geografiska marknaderna och se till att de arbetade enligt samma policy, tilldelades supportavdelningarna ansvar för samtliga geografiska marknader. Den nya organisationen fick fler beslutsnivåer än tidigare och de enskilda enheternas beslutsbefogenhet ökade, vilket bidrog till en mer komplicerad process. Decentraliseringen ledde dock till en ökad flexibilitet.

Vid implementeringen av den nya strukturen gick organisationen från en juridisk struktur mot en mer operativ och målet var att få hela företaget att arbeta på samma sätt. Fokus flyttades från produktionsprocessen till slutaktiviteterna i värdekedjan för att skapa mervärde för kunden och konsumenten, vilket ledde till att både marknadsförings- och inköpsfunktionens ansvar ökade väsentligt.

### *4.1.3.1 Delegering av ansvar*

Redan vid början av förändringsprocessen ökade ledningens ansvar. Utformandet av den nya matrisorganisationen var helt och hållet ledningens uppgift, vilket gjordes utan någon medverkan från de anställda. I och med implementeringen av den nya matrisorganisationen något år senare, delegerades ansvaret för det operativa arbetet mer och mer ut till de lägre nivåerna i organisationen och ledningens arbetsområde övergick till det strategiska arbetet.

Redan i samband med att projektgruppen avslutades överläts ansvaret för den operativa verksamheten till organisationen, även om den nya organisationsstrukturen inte ännu var införd. I teorin var förändringen redan genomförd men i praktiken var förändringsarbetet inte avslutat, vilket resulterade i att ledningens ansvar ökade i och med projektgruppen upphävdes samt att deras arbete med den operativa verksamheten tilltog.

## **4.1.4 Formellt styrsystem**

### *4.1.4.1 Budget*

Cloetta Fazer använder sin budget som ett planeringsverktyg, i vilken de tydligt beskriver hur företagets önskemål och visioner ska uppnås och vilka satsningar inom olika aktiviteter som ska genomföras, exempelvis mediasatsningar och nyhetslanseringar. Budgeten är även ett verktyg för att de anställda ska veta vad som är viktigt att fokusera på samt vilka aktiviteter som ska genomföras av vem. Det är viktigt att budgeten speglar företagets strategi, då det ofta är lättare att kräva resurser än att precisera deras användningsområde och åta sig att uppnå något specifikt. Cloetta Fazers målsättning är inte längre kopplade till de ekonomiska talen i budgeten utan idag fokuseras det istället på ständiga förbättringstankar och målet är att bli bättre för varje år.

Då Cloetta och Fazer före samgåendet hade olika syn på hur budgeten bör upprättas är deras nuvarande system för utformning av budget växlande mellan uppbyggnadsmetoden och nedbrytningsmetoden. Vid samgåendets start använde de sig av nedifrån och upp systemet, vilket dock ledde till att anslagstänkande uppstod i organisationen, vilket i sin tur resulterade i onödig överkonsumtion. De senaste två åren har dock Cloetta Fazer gått mot en kombination där utformandet börjar högst upp i organisationen för att sedan arbeta sig nedåt. Ledningen ger här de anställda de spelregler och målsättningar de bör utgå ifrån då de kommer med förslag på hur målen kan uppnås och vilka resurser som krävs.

#### **4.1.4.2 *Balanced scorecard***

Före samgåendet använde varken Cloetta eller Fazer balanced scorecard på ett så strukturerat sätt som idag men då organisationen växte i och med samgåendet, ökade behovet av att se till fler perspektiv än bara det finansiella vid utvärdering av de olika aktiviteterna i verksamheten. Vid samgåendet flyttades även fokus från produktionsprocessen till kunden och konsumenten, vilket bidrog till det ökade behovet av fler perspektiv. Det blev viktigare att följa upp och diskutera bland annat konsumenttrenderna och konsumentbeteendet. Det nya systemet utarbetades av företagsledningen, vilka utformade en mall med en minsta nivå för nyckeltalen och vid implementeringen utformades de specifika nyckeltalen för de enskilda enheterna av de lokala resultatansvariga. Dessa nyckeltal följdes sedan upp och utvärderades med fokus på hur problemen eller utmaningen har angripits och med vilken systematik.

Cloetta Fazer kom efter samgåendet främst att fokusera på kundperspektivet och trots att de nu vet vad kunderna tycker om företaget är det viktigt att hela tiden uppdatera sig, vilket görs på olika sätt. Det är viktigt att mäta kundnöjdheten för att de anställda ska förstå att den har en stor betydelse för organisationen.

Exempel på nyckeltal inom internprocessperspektivet är vilken nivå leveranssäkerheten ligger på, om ledtiderna hålls, hur lång tid produkten har kvar på bäst före datumet när den når butiken och om produkten fortfarande är färsk när den når konsumenten.

Problematiken med användandet av balanced scorecard vid utvärdering av verksamhetens aktiviteter är att det kan vara svårt att mäta det företaget vill mäta. Då företaget lyckats utforma nyckeltal och utvärderingen gjorts är det viktigt att sammanställa de siffror som framkommit. Siffrorna kan dock vara väldigt svåra att analysera, vilket också tar mycket tid och resurser. Detta kan leda till att företaget använder systemet utan att det egentligen skapar något värde. Det var dock viktigt att utforma ett balanced scorecard då det sänder signaler till personalen om vad som är viktigt att fokusera på, trots att det inte alltid går att mäta. För att göra personalen medveten om att styrverktyget existerar och för att få de att använda det vid utvärderingar är det viktigt att vara envis och bevisa att det används. Den största vinsten med utformandet av balanced scorecard var att starta en diskussion och få medarbetarna att förstå att kundperspektivet är mycket viktigt. Det har blivit ett sätt att få medarbetarna att gemensamt samlas och prata om vad som är viktigt inför framtiden.

#### **4.1.5 Problem vid samgåendet**

Under förändringsprocessen genomgick personalen olika faser. Den första fasen var osäkerhetsfasen där spekulationer, ryktesspridning och maktkamper uppstod. Den andra fasen kan benämnas struktur och uppsättningsfasen, i vilken nya strukturer skapades och medarbetarna kände sig nöjda med den nya organisationen. Slutligen uppstod ogillandefasen, i vilken medarbetarna började känna sig missnöjda med hur den nya

organisationen utformats och upplevde att det fortfarande var två företag. Missförstånd uppstod bland annat på grund av kulturella skillnader och förändringar i arbetssättet.

Under processer med stora förändringar sprids det alltid oro. Det var dock svårt att redan från start informera personalen om vad som ska hända, då företagsledningen inte visste säkert hur organisationen skulle komma att se ut.

#### **4.1.5.1 Åtgärder**

För att minska osäkerheten i förändringsprocessen informerade ledningen de anställda regelbundet och försökte att vara oerhört tydliga för att motverka ryktesspridning. Det var även extra viktigt att vara tydlig med vem som var ansvarig för vad, vilket bland annat gjordes av delprojektledarna i projektgruppen. De anställda informerades även via veckoblad i vilka nya förändringar meddelades. Det fanns även ett antal olika informationstillfällen under förändringsprocessen. Dels gick ledningen runt och pratade personligen med medarbetarna på de lägre nivåerna dels fanns det frågelådor och e-postkommunikation där de anställda kunde vara anonyma. Dessa frågor besvarades sedan på formella informationsmöten.

#### **4.1.6 Lyckat samgående**

Då lönsamheten efter samgåendet har ökat och det nya företaget har ”levererat vad de lovat” upplever Cloetta Fazer att samgåendet i stort sett varit mycket lyckat. Det finns dock mycket de skulle ha kunnat göra annorlunda när de i efterhand ser tillbaka på processen. Exempelvis hade de i god tid behövt ta hand om de känsliga frågor och problem som uppstod på grund av de kulturella skillnaderna.

### **4.2 Deloitte**

I kommande avsnitt sammanfattas den personliga intervjun den 7 december med Per-Arne Pettersson som sitter med i Deloitte's ledningsgrupp för revision och är divisionsansvarig för revisionsavdelningen på Deloitte's Malmökontor. Respondenten är även delägare i företaget vilket kom naturligt då han tidigare var delägare inom Andersen. Informationen vi erhållit svarar endast för Deloitte's Malmökontor då personen vi intervjuat enbart arbetat där.

#### **4.2.1 Samgåendet**

Före samgåendet bildade Andersen fyra olika förhandlingsgrupper vilka skötte förhandlingarna med de fyra största konkurrenterna och utredde vilket företag som skulle vara bäst lämpat som samarbetspartner. Dessa grupper redovisade sedan vad konkurrenterna erbjöd i form av makt, pengar och stöd ifrån den internationella organisationen på partnermöten, där alla delägare medverkade. En stor fråga för

Andersen var om de skulle välja att samarbeta med ett stort företag med ekonomisk trygghet vilket dock skulle leda till mindre makt för Andersen eller om de skulle välja en samarbetspartner med mindre ekonomisk trygghet men där de skulle få möjlighet att påverka i större utsträckning. Beslutet fattades av Andersens delägare via omröstning.

Även Deloittes delägare hade en förhandlingsgrupp och en omröstning om samgåendet skulle verkställas eller ej. Dock var en stor anledning till att samgåendet förverkligades den press som ställdes från Deloittes internationella styrelse. Denna var inte helt nöjd med Deloitte Sveriges ekonomiska resultat och såg nu möjligheten att, genom ett samarbete med Andersen, få en stabilare ekonomi och ta del av deras internationella klienter.

Under förhandlingarna var fördelningen av ledningsposter en viktig fråga och vid omröstningarna var det redan bestämt vem som skulle tilldelas de specifika posterna i den nya organisationen.

#### *4.2.1.1 Målsättningar*

De finansiella målen samt utvecklingsmålen för personalen blev relativt snabbt anpassade efter Andersens tidigare struktur då Deloittes tidigare finansiella mål inte accepterades av Andersens delägare eftersom skillnaden i ersättningen till dessa var alltför stor. Dock hade Deloitte mer utvecklade mål gällande human resources och gav bland annat mycket större utrymme för equal opportunities. Vid utformandet av de nya målsättningarna försökte företaget att se till det bästa från varje.

### **4.2.2 Företagsledning**

Företagsledningen delegerade relativt kort efter samgåendet ut ansvaret för integrationsarbetet i organisationen. Vid annonseringen av samgåendet var det den ansvariga för varje affärsenhet som fick sköta kommunikationen med de anställda. Kontakten skedde bland annat genom personliga samtal med de anställda där det förklarades vad som hänt och varför. Detta upplevdes som ett komplicerat moment då företagsledningen inte gett några klara direktiv om hur kommunikationen skulle skötas utan enbart framhållit att de ansvariga för varje affärsenhet skulle ta kontakt med personalen så fort som möjligt. De skulle även ta hand om de anställda och samtidigt hantera de eventuella kulturskillnader som skulle kunna uppkomma. I den nya organisationen blev det viktigare att ta mer hänsyn till personalen än vad som tidigare hade gjorts, att integrera de olika organisationerna trots att det var en tidskrävande process samt att de ansvariga från båda företagen skulle hålla samman. Ledningen var i stort sätt enig om hur förändringsprocessen skulle drivas och visade utåt sett en enad front, även om det internt uppkom meningsskiljaktigheter.

Företagsledningen, inklusive vd som tidigare arbetat på Andersen, består av tre personer från Deloitte och fyra från Andersen. De som tidigare arbetat för Andersen i företagsledningen styr det affärsmässiga inom organisationen och arbetet utåt mot klienterna medan det administrativa ansvaras av tidigare Deloitteanställda. Båda företagen hade i olika utsträckning tidigare erfarenhet av samgåenden. Andersen Sverige hade bara varit med om ett samgående medan Deloitte hade genomfört ett trettiotal.

#### *4.2.2.1 Kommunikation i integrationsprocessen*

Förändringsprocessen diskuterades under möten med delägarna och externa expertkonsulter inom området. Dessa möten fungerade främst som ett forum där deltagarna fick möjlighet att uttrycka sina åsikter och funderingar kring samgåendet och på så sätt reda ut eventuella fördomar. Informationen som diskuterats på ledningsnivån spred sig sedan längre ner i organisationen. Mötenas regelbundenhet varierade mellan de olika nivåerna i företaget från varannan till var tredje månad på ledningsnivå medan de längre ner i organisationen utlysas mer sällan. Att informera de olika kontoren om förändringsprocessen var de avdelningsansvariga partnernas ansvar och de fick själva bestämma hur dessa möten skulle se ut och när de skulle hållas.

#### *4.2.2.2 Delegering av ansvar*

Internationella Deloitte är relativt centraliserade, dock upplevdes företaget vara mer decentraliserat på de svenska lokala kontoren före samgåendet. Andersen hade ett relativt centraliserat beslutsfattande, vilket gällde för hela verksamheten. Det var dock lättare att kontrollera deras lokala kontor då det bara fanns tre i Sverige till skillnad från Deloitte's fyrtio. För Andersens del har inte ansvarstagandet, på de större kontoren, förändrats något efter samgåendet. För de mindre lokala kontoren inom Deloitte innebar det dock en förändring av minskade befogenheter efter det att beslutsfattandet sågs över.

Då Deloitte i och med samgåendet tog över Andersens stora internationella kunder blev det vanligare att arbetsteamens storlek ökade vilket bidrog till att det blev viktigare med en tydlig och klar ansvarsfördelning inom teamen.

### **4.2.3 Organisationsstruktur**

Efter samgåendet fortsatte det nya företaget att arbeta på samma sätt som Deloitte tidigare gjort med samma affärssystem. Då Deloitte är ett internationellt företag med etablerad policy om hur företaget ska arbeta gentemot klienter fick Andersen anpassa sig till detta. Den största förändringen för Andersen var anpassningen till Deloitte's metodik, vilket främst innebar nya data- och rapporteringssystem. Att lära upp Andersens personal var något den internationella organisationen såg som viktigt samt att informera om vilka policies och etiska regler som gäller. Två månader efter

Samgåendet höll ledningen en tredagars utbildning och efter denna informerades organisationen efter hand om vad som skulle ändras.

Rent strukturmässigt förändrades ingenting för Andersens anställda. Deloittes medarbetare hade tidigare arbetat självständigt och var inte vana vid att arbeta i stora team då deras kunder enbart var av mindre skala. De flesta av Andersens kunder var dock stora internationella företag som ofta hade väldigt krävande uppdrag. Andersens anställda kunde tidigare ha fem stora klienter medan Deloittes anställda hade betydligt fler men mindre uppdrag för varje klient.

Den informella styrningen blev i och med att organisationen växte vid samgåendet otillräcklig, vilket resulterade i att det ställdes högre krav på den formella styrningen. När en organisation tredubblas är det svårt att hålla kvar vid den informella styrningen. Efter samgåendet har den formella styrningen sakta närmat sig de metoder Andersen tidigare använde.

## **4.2.4 Formellt styrsystem**

### *4.2.4.1 Budget*

Upprättandet av budgeten förändrades inte i och med samgåendet utan den fortsatte att upprättas nedifrån av de olika avdelningsansvariga, godkändes sedan av ledningen för de olika affärsområdena och gick sedan upp till företagsledningen för beslut. Dock infördes ett nytt sätt att budgetera och nya system började användas efter samgåendet. Det viktigaste i processen som kom att förändras var prissättningen mot klienten, vilken anpassades efter Andersens tidigare system. Andersen var vana vid att rätta sig efter vem klienten var och det värde den utförda tjänsten hade, medan Deloitte hade ett pris oavsett klient och uppdrag. Detta påverkade budgeten starkt då det blev en stor skillnad på hur kostnader och intäkter skulle budgeteras.

Budgeten anses vara ett oerhört viktigt verktyg och de olika affärsavdelningarna har numera kostnadsansvar och tillsammans har delägarna ett intäktsansvar för varje kontor. Det är den avdelningsansvariga som har ansvaret att se till att de nödvändiga resurserna finns tillgängliga och att kostnaderna hålls nere.

### *4.2.4.2 Balanced scorecard*

Det viktigaste nyckeltalet, som klassificeras under internprocessperspektivet, är antalet debiterbara timmar. Vid mätningen av dessa får de fram en debiteringsgrad som visar hur hårt organisationen arbetat varje månad. Deloitte har ett mål att komma upp i en viss procentsats av de debiterbara timmarna i relation till det totala antalet arbetstimmar. Alla medarbetare har ett eget ansvar för de arbeten de utför och varje avdelning är även ansvarig för sin egen fakturering samt har ett lönsamhetsansvar som jämförs med de



mål som tidigare satts upp. Utformandet av dessa mål sker med hjälp av lönsamhetskrav som företagsledningen sätter upp och som sträcker sig över en tre till femårsperiod, vilka har diskuterats fram med de olika delägarna. Målen utformas sedan lokalt på varje kontor.

Deloitte arbetar även mycket med kapitalbindning och kassaflöde, för att inte binda upp för mycket upparbetade timmar i lager. Det är därför viktigt att få in pengarna så fort som möjligt efter utfört uppdrag.

Det är idag ingen skillnad, gentemot före samgåendet, på hur Deloitte mäter kundnöjdheten, vilken faller inom kundperspektivet. Efter avslutat uppdrag följer teamet upp hur kunden har uppfattat det utförda arbetet, om de är nöjda och om de har fått vad de önskat. På de femton största klienterna, de så kallade key accounts, görs en clients satisfaction review. Då besöker en person som inte har arbetat med uppdraget klienten och diskuterar hur uppdraget har fungerat.

#### **4.2.5 Problem vid samgåendet**

Ett problem under samgåendet var de rådande skillnaderna mellan hur Andersen och Deloitte arbetade. Medan Andersen hade ett hårdare klimat i organisationen där klienterna var i fokus satsade Deloitte mer på personalen och såg till att de skulle vara så nöjda som möjligt. Stor osäkerhet rådde dock hos de anställda på Deloitte's Malmökontor då de redan efter en månad fick flytta in på Andersens gamla kontor. Flytten ansågs dock väldigt viktig då den underlättade integrationsarbetet av organisationen i helhet.

En brist under integrationsarbetet var att ledningen delegerade ut för mycket ansvar till de divisionsansvariga för tidigt utan att ge dem konkreta direktiv att följa. Klagomål som kom från de anställda nådde dessutom inte ända upp till den högsta ledningen utan fick stanna vid varje avdelningsansvarig. Det var även en svår process att sköta den operativa verksamheten samtidigt som integrationsarbetet skulle genomföra. Redan ett år efter samgåendet ansåg ledningen att integrationen var fulländad och avslutade uppföljningen, vilket dock inte stämde överens med hur verkligheten såg ut.

### **4.3 Föreningssparbanken**

I följande avsnitt sammanfattas telefonintervjun med Mikael Inglander den 9 december, som före samgåendet arbetade på Sparbanken Sverige AB men arbetar nu som regionchef för Föreningssparbanken Stockholm, vilken består av ett sextiototal kontor. Anledningen till att detta empiriavsnitt är mindre omfattande än de två tidigare är att respondenten vid intervjutillfället befann sig under tidspress. Vi har dock valt att ta med informationen då den bidrar till att stärka våra slutsatser.

### **4.3.1 Samgåendet**

Då de två bankerna var konkurrenter fram till den dagen då de faktiskt slogs samman upprättades, vad bankerna kallar för, ett förändringssekretariat. Denna grupp arbetade enbart med förändringsarbetet och verkade vid sidan av de ordinarie företagsledningarna, vilka de kontinuerligt rapporterade till om arbetets progression. De höll även i utvecklingen av grundstrukturen av den nya organisationsstrukturen som utarbetades i och med samgåendet. Sparbanken hade sedan tidigare erfarenhet av alliansarbete men det var dock en ny process för Föreningsbanken.

När samgåendet var annonserat och bankerna gått samman i fysisk bemärkelse började planeringsarbetet för hur strukturen av de nya gemensamma affärsområdena skulle se ut. Detaljerna för de nya strukturerna utformades gemensamt av båda bankernas ledningsgrupper för de specifika affärsområdena, exempelvis skulle betalningsverksamheterna för de båda bankerna slås samman och bilda en avdelning. Ledningsgruppernas förslag presenterades sedan för den översta företagsledningen som i sin tur godkände förslagen.

### **4.3.2 Företagsledning**

Företagsledningen bestod efter samgåendet både av medarbetare från Sparbanken och från Föreningsbanken. Dessa utarbetade de övergripande inriktningarna för det nya företaget beträffande organisationsstrukturen samt strukturen för det operationella genomförandet. Företagsledningen utarbetade även inriktningarna för den operativa verksamheten. Ledningsgrupper från varje affärsområde fick även komma med verksamhetsförslag i den mån det hade någon strategisk påverkan på företaget men dock var förslagen tvungna att konsulteras med företagsledningen innan de kunde implementeras i organisationen. Ledningen la vid samgåendet även mycket tid på samordning av enheterna i företaget för att uppnå de önskade synergieffekterna.

#### ***4.3.2.1 Delegering av ansvar***

Vid samgåendet var det den ansvariga för varje affärsområde som ansvarade för integrationsprocessen av sin enhet. De affärsområdesansvariga hade till uppgift att tillsätta en ledningsgrupp med de representanter som var bäst lämpade att utföra integrationsarbetet. Det var företagsledningen som satte upp den nya huvudsakliga organisationsstrukturen medan detaljerna för varje avdelning utarbetades av de enhetsansvariga på lägre nivå.

### **4.3.3 Organisationsstruktur**

Vid samgåendet fanns det en förändringsvilja från båda bankerna då de tidigare arbetat ganska traditionellt. Båda bankerna var tidigare på väg att göra förändringar i sina interna strukturer och inom ansvarsfördelningen men då ingen av dem hade kommit

särskilt långt i utformningen av den nya strukturen föll det sig naturligt att fortsätta gemensamt. Särskilt då de i grunden hade relativt lika syn på hur organisationen skulle struktureras. Beträffande ansvarsfördelningen utformades en helt ny struktur och nya resultatenheter infördes för det nya företaget, vilket hanterades av ledningen.

Före samgåendet var både Föreningsbanken och Sparbanken i stor utsträckning decentraliserade och trots att antalet resultatenheter efter samgåendet minskade, ökade beslutsbefogenheterna på varje lokalt kontor.

#### **4.3.4 Formellt styrsystem**

##### *4.3.4.1 Budget*

Före samgåendet upprättade de båda bankerna årliga budgetar och dessa utformades på liknande sätt med hjälp av uppbyggnadsmetoden, vilken även användes efter samgåendet. Varje enskilt kontor är nu en resultatenhet som utformar sin egen budget, vilken sedan godkänns av företagsledningen. Vid samgåendet togs hänsyn till de båda bankernas systemunderlag gällande bland annat rapporteringssystem och därefter valdes det som var skalbart för den nya organisationen.

#### **4.3.5 Problem vid samgåendet**

Den största utmaningen med samgåendet var att bevara de båda tidigare bankernas lokala prägel och deras två helt olika nätverk. Dessa nätverk var oerhört viktigt då de var betydelsefulla för lönsamheten. Denna process krävde många diskussioner och mycket tid både från företagsledningens sida och från de lokala ledningsgrupperna. Ytterligare en utmaning var att samordna de båda bankernas it-system och då Sparbankens var mest funktionellt valde de att implementera detta även i den nya gemensamma organisationen.

## 5 ANALYS

---

*I det femte kapitlet kommer vi att analysera företagsledningens agerande vid förändring av organisationsstrukturen och det formella styrsystemet genom att jämföra den inhämtade empirin med studiens teoretiska referensram.*

---

### 5.1 Samgåendet

Vid ett samgående mellan två företag är det viktigt att dessa anpassar sig till varandra, vilket bidrar till att en mycket komplex situation uppstår. Förändringsprocessen leder ofta till stor oro och osäkerhet i företaget, vilket resulterar i stora påfrestningar för hela organisationen. Företagsledningarna i respektive företag var alla överens om att samgåendena innebar ett stort ökat ansvar.

Charles Handy menar att en organisation genomgår ett antal olika steg vid en förändring och första steget beskriver den bakomliggande faktor till varför företaget genomgår förändringen. Anledningen till att de fallföretag vi studerat genomfört ett samgående är en förhoppning om att öka marknadsandelarna vilket på sikt leder till ökade skalfördelar och ökad lönsamhet.

John Kotter och Orit Gadish menar att vid ett samgående kan det urskiljas tre faser som företagen går igenom, vilka även kan liknas med Charles Handys olika steg i förändringsprocessen. Det finns ett klart samband mellan de fallföretag vi studerat och de tre faser dessa författare hävdar existerar, även om företagen inte genomgått dessa faser på ett fullt så markant sätt som i modellerna.

I första fasen menar både Kotter och Gadish att det är viktigt att skapa en förändringsinstinkt och utse ett ledningsteam som har ansvaret för själva integrationsprocessen. Vid tidpunkten för det faktiska samgåendet ansåg alla tre företag att det var viktigt att skapa gemensamma målsättningar för den nya organisationen och ansvaret för utformningen av dessa föll naturligt på företagsledningen. De fick även ansvara för att på ett detaljerat och utförligt sätt utforma planerna för själva integrationsarbetet. Vid samgåendet bildades det på både Cloetta Fazer och Föreningssparbanken ett så kallat ledningsteam, vilka bestod utav både företagsinterna personer och externa expertkonsulter inom området.

I den andra fasen betonar Kotter och Gadish kommunikationen mellan företagsledningen och organisationen, vilken bör ske genom flera olika kanaler. I detta stadium är det även viktigt att involvera hela organisationen i förändringsarbetet. När de övergripande planerna för förändringsarbetet var fullbordade i Cloetta Fazer och Föreningssparbanken delegerades implementeringen av dessa ut till det tillsatta

ledningsteamet. Kommunikationen mellan företagsledningen och organisationen gick via dessa ledningsteam och även, i Deloitte's fall, via de avdelningsansvariga. På Cloetta Fazer tillsattes en så kallad projektgrupp som utgjordes av nyckelpersoner inom den operativa verksamheten, vilka blev ansvariga för att sköta kommunikationen mellan företagsledningen och organisationen i båda riktningar. Informationen förmedlades i samtliga fall främst genom formellt utlysta möten. På Deloitte förekom dessa formella möten varannan till var tredje månad, medan de på Cloetta Fazer ägde rum mer frekvent.

I den tredje fasen menar Kotter och Gadish att förändringsarbetet är slutfört och att det nya företaget nu fungerar som ett företag på väg att skapa värde. Samtliga företagsledningar i fallföretagen medgav att efter ett år ansågs integrationsprocessen vara avslutad. Detta var dock inte helt överensstämmande med verkligheten, vilket företagsledningen var medvetna om. De menade dock att någonstans måste de dra en gräns för hur länge processarbetet skulle pågå.

## **5.2 Organisationen**

### **5.2.1 Formell styrning**

När ett företag växer organiskt vänjer sig både företagsledningen och de anställda successivt vid den ökade storleken. Detta kan innebära att företaget inte känner samma krav på ökad formell styrning som vid ett samgående, då företagets storlek ökar mer drastiskt vid en specifik tidpunkt. Då det var viktigt att hela organisationen fick ta del av den information som rörde förändringsarbetet ansåg samtliga företag att kravet på formell styrning ökade. Detta då det var svårt att nå ut till hela organisationen genom enbart informella möten och träffar. Deloitte hade tidigare nått ut till sina anställda genom gemensamma fikapauser under vilka väsentlig information diskuterades. Detta forum upplevdes dock inte lika effektivt då organisationen växte till mångdubbel storlek. Cloetta Fazer ansåg även att den geografiska expansionen bidrog till det ökade kravet på mer formell styrning.

Björn Alarik betonar i sin bok om samgåenden hur viktigt det är att den nya företagsledningen är samordnad och visar en enad front utåt vid en stor förändring. Då den nya företagsledningen inom Cloetta Fazer bestod utav två personer från vardera företaget kunde dessa i förhandlingsprocessen ta hänsyn till båda företagens starka och svaga sidor. Även om företagsledningen på Deloitte inte alltid kom överens visade de utåt sett en enad front.

Alarik menar även att för att företagsledningen ska vara förberedd på eventuella problem som kan uppstå är det bra om någon har tidigare erfarenheter av organisationsförändringar. Inom Cloetta Fazer var det Cloetta som hade tidigare

erfarenheter och då deras tidigare samgåenden ansågs mycket lyckade var erfarenheterna enbart av positiv effekt. Vid samgåendet mellan Deloitte och Andersen var det främst Deloitte som hade tidigare erfarenheter av organisationsförändringar och vid samgåendet mellan Föreningsbanken och Sparbanken bidrog Sparbanken med de största kunskaperna om samgåenden. Alarik anser även att det inte alltid är lämpligt att tillsätta någon av de samgående företagens ledare som vd för den nya organisationen. Detta då denna kan ha svårt att anpassa sin ledarstil till det nya företaget och den komplexitet som uppstått i samband med förändringsprocessen. Detta är dock något de fallföretag vi undersökt inte tagit hänsyn till då de som tillträtt som ledare för de nya företagen tidigare varit i samma position på ett av de samgående företagen. Detta menar dock inte företagen har varit negativt, utan de har ansett det som positivt då företagsledningen har haft god kännedom om både verksamheten och branschen.

## 5.2.2 Ansvarsdelegering

Då det ofta uppstår oro och osäkerhet vid en organisationsförändring är det enligt Alarik viktigt att ledningen delegerar ut och fördelar det dagliga arbetet i den operativa verksamheten. Genom att delegera ut mycket av ansvaret i organisationen kan företagsledningen fokusera på att hantera de konflikter som eventuellt uppstår. I samtliga fallföretag var det företagsledningen som utformade helhetsbilden och den övergripande strukturen för den nya gemensamma organisationen. Efter det att nya avdelningsansvariga utsetts delegerades arbetet med implementeringen av det nya arbetssättet och de nya målsättningarna ut till dessa, vilka då blev ansvariga för den faktiska omorganiseringen som skedde. Även beslutsfattandet delegerades ut till lägre nivåer och organisationen blev kort efter samgåendet relativt decentraliserad. Decentralisering ökar motivationen hos de anställda och dessa känner att de får ett förtroende, vilket också kan medföra att oron och osäkerheten i organisationen minskar.

Både Deloitte och Föreningssparbanken tillämpade vid samgåendet en form av målstyrning då de respektive företagsledningarna delegerade ut riktlinjer för vad som skulle göras inom organisationen men i mindre utsträckning hur detta skulle genomföras. I Cloetta Fazer däremot använde de sig mer av direktstyrning då ledningen tillsammans med den, vid samgåendet, tillsatta projektgruppen kom fram till hur saker skulle förändras. Oavsett hur företagsledningen väljer att delegera ut arbetet är det vid förändringsprocesser väldigt viktigt att kommunikationen mellan företagsledningen och de ansvariga på olika nivåer i organisationen fungerar i båda riktningar. Ett kommunikationsproblem inom Deloitte var att de klagomål som kom från de nedre nivåerna aldrig nådde ledningsnivån.

### **5.2.3 Struktur**

I Handys modell om olika förändringsfaser handlar det sista steget om utformningen av en gemensam organisationsstruktur, omfördelning av ansvar och nya arbetssätt i det nya företaget. Samtliga företag skapade, i mer eller mindre utsträckning, en ny organisationsstruktur efter samgåendena och det går även att urskilja en tydlig omfördelning av ansvar, vilket medförde stora förändringar i både den vertikala och horisontella differentieringen. Den största omställningen genomfördes i Cloetta Fazer där en helt ny matrisorganisation utformades istället för de strukturer företagen använde sig av före samgåendet. Företagsledningen ansvarade för utformandet av den övergripande strukturen utan någon medverkan från de anställda. Däremot var det de ansvariga för varje avdelning som utformade detaljerna och implementerade dessa i organisationen. På Föreningssparbanken och Deloitte förändrades inte organisationsstrukturen i samma utsträckning. För Föreningssparbanken innebar den största utmaningen att samordna de olika it- och affärssystemen. För Deloitte innebar samgåendet främst en förändring beträffande arbetssättet. Övertagandet av Andersens stora internationella klienter innebar att arbetsteamens storlek ökade till väsentligt större omfattning än de tidigare Deloitteanställda var vana vid.

## **5.3 Det formella styrsystemet**

### **5.3.1 Budget**

Vilken metod som används vid upprättandet av budgeten varierar företag emellan och beror ofta på företagets lönsamhetsituation. Är lönsamheten pressad är det vanligt att företagsledning vill ha kontroll över kostnadssidan och budgeten upprättas då genom nedbrytningsmetoden. Den komplexitet som uppstår i en organisation och den osäkerhet som infinner sig hos de anställda och företagsledningen vid ett samgående kan liknas vid den situation ett företag befinner sig i vid pressad lönsamhet. Samtliga fallföretag upprättade dock budgeten genom uppbyggnadsmetoden direkt efter samgåendet, vilket innebar att de ansvariga inom varje resultatansvarsenhet utformade de ekonomiska målen för det kommande året. I Cloetta Fazer ledde dock användandet av uppbyggnadsmetoden till anslagstänkande och överkonsumtion i organisationen.

Hur budgeten används varierade mellan fallföretagen. En gemensam syn är att det av alla företag anses vara ett viktigt styrverktyg. Inom Deloitte och Föreningssparbanken används budgeten som ett verktyg vid delegering av ansvar. Då den beskriver vilken funktion, de efter samgåendet upprättade, kostnads- och resultatansvarsenheterna har i organisationen, kan den ses som en beskrivning av verksamheten. Inom Cloetta Fazer används budgeten mer som en plan, vilken specificerar vad i verksamheten det ska fokuseras på under det kommande året och vilka aktiviteter som ska genomföras. Budgeten ska här spegla de enskilda avdelningarnas förutsättningar och finansiella mål.

### **5.3.2 Balanced scorecard**

För att ett samgående ska bli så effektivt som möjligt är det viktigt att företagsledningen är väl insatt i hela företagets verksamhet och att de förstår den ekonomiska informationen. Då samgåendet mellan Cloetta och Fazer medförde ett ökat krav på formell styrning och uppföljning samt att fokus flyttade från produktionsprocessen till kunden och konsumenten blev det naturligt att upprätta ett balanced scorecard. Upprättandet handlade inte enbart om att utforma nya ickefinansiella mål utan även om att förmedla företagets nya intentioner och kundens och konsumentens betydelse. Balanced scorecard användes främst som ett verktyg för att skapa en diskussion i organisationen och inte som en utvärdering av de anställdas effektivitet, då det ansågs svårt att mäta det som företaget önskade mäta.

Även Deloitte ansåg att samgåendet medförde större fokusering av uppföljning och utvärdering, men i deras fall främst av de anställdas effektivitet. Detta ledde till fokuseringen på internprocessperspektivet med antalet debiterbara timmar i relation till det totala antalet arbetstimmar som främsta nyckeltal.

### ***5.4 Problem vid samgåendet***

Kotter beskriver i den sista fasen i förändringsprocessen att motstånd kan uppstå i organisationen, vilket kan bero på rädsla för det okända eller bristfälligt förtroende för förändringen. Samtliga företagsledningar i respektive fallföretag medgav att det uppstod både oro och osäkerhet, vilket främst grundades i spekulationer och ryktesspridningar. Inom Deloitte ansågs det även som en svår uppgift att kombinera arbetet av integrationsprocessen med hanteringen av den operativa verksamheten. Det var nödvändigt att integrera den operativa verksamheten direkt efter samgåendet för att inte förlora de externa intressenternas förtroende.



## 6 SLUTSATS

---

*I det sjätte kapitlet redogörs för de hypoteser vi, utifrån analysen av vår teoretiska referensram och empiri, utvecklat och avslutas med förslag till fortsatta studier inom området.*

---

### 6.1 Förord

Efter det att vi studerat de tre fallföretagen och jämfört den empiri vi inhämtat vid de genomförda intervjuerna med vår teoretiska referensram har vi kunnat urskilja ett antal likheter. De likheter vi anser ha varit tydligast innebär ett uttryck för att syftet med uppsatsens tillgodosatts, det vill säga att öka kunskapen om och belysa eventuella likheter och mönster i företagsledningens agerande vid förändring av organisationsstrukturen och det formella styrsystemet. Med denna kunskap som bas har vi kunnat dra vissa slutsatser och redovisat de som tänkbara och rimliga hypoteser. Trots att företagssamgåenden skett vid olika tidpunkter under olika förutsättningar kan hypoteserna anses vara av allmängiltig karaktär då de speglar situationer som inträffat vid samgåendena i samtliga fallföretag. Slutsatserna bekräftar även delar av de teoretiska fakta vi tidigare redovisat i referensramen.

### 6.2 Organisationen

#### 6.2.1 Formell styrning

- *Vid samgåenden finns det en tendens till att kravet på den formella styrningen ökar, vilket innebär ett större ansvar för företagsledningen.*

Ett problem vid ökad formell styrning kan vara att den i viss mån ersätter den informella styrningen och därmed finns det en risk med att informationsflödet i organisationen minskar. Den informella styrningen innebär ofta fler tillfällen att spontant utbyta information och om dessa ersätts kan det leda till att osäkerhet och oro uppstår i organisationen.

#### 6.2.2 Ansvarsdelegering

- *Vid samgåenden finns det en tendens till att företagsledningen relativt kort efter det faktiska samgåendet delegerar ut ansvaret för integrations- och förändringsarbetet av den operativa verksamheten till organisationen.*

Fördelarna med decentralisering kan vara att chefer och medarbetare längre ner i organisationen känner sig mer motiverade då de får större ansvar, vilket ofta ökar vinstmedvetenheten. Företagsledningen befrias även från dagligt rutinarbete och hastigheten på beslutsfattandet ökar. Det finns även nackdelar med att decentralisera kort efter samgåendet. Då det är viktigt med en stark central syn på organisationen efter samgåendet kan delegering av ansvar leda till att företagsledningen förlorar kontrollen över verksamheten. Det kan även vara svårt för företagsledning att efter en omorganisering veta vilka medarbetare som besitter den kompetens som krävs för beslutsfattandet.

En förutsättning för att en decentraliserad organisation ska fungera effektivt är en väl fungerande kommunikation mellan företagsledningen och den övriga organisationen samt att informationsflödet fungerar i båda riktningar.

## **6.3 Det formella styrsystemet**

### **6.3.1 Budget**

- *Vid samgåenden finns det en tendens till att företagsledningen beslutar om användandet av uppbyggnadsmetoden vid upprättandet av budget.*

Tillämpningen av uppbyggnadsmetoden direkt efter ett samgående kan innebära ett problem. Den som tilldelats ansvaret för utformningen av budgeten vid en specifik resultatansvarsenhet kanske inte alltid har haft tillgång till den information som krävs för att kunna upprätta en realistisk budget. Det kan även vara svårt för den enskilda enheten att anpassa, de av företagsledningen, uppsatta målen och arbetssätten för den nya organisationen. Nedbrytningsmetoden däremot ger företagsledningen mer kontroll vid utformningen av budget, vilken därför ofta är att föredra då företaget befinner sig i en pressad situation. Vi kan dock inte se någon koppling mellan vilken metod företaget använder vid upprättandet av budgeten och vilken funktion den utgör som styrverktyg.

Användandet av uppbyggnadsmetoden direkt efter samgåendet kan dock tala emot den centralisering av organisationen som sker vid det faktiska samgåendet. Detta, anser vi, skulle kunna förklaras i att budgetupprättandet verkar ligga utanför den integrationsprocess av den operativa verksamheten som företagen genomgår. Ytterligare en förklaring skulle kunna vara att företagsledningen anser att de som har mest kunskap om budgetupprättandet finns ute i organisationen och därmed delegeras budgetupprättandet ut till ansvariga för respektive resultatansvarsenhet.

## **6.4 Utvecklingsfaser vid samgåendet**

Med hjälp av empirin har vi även kunnat bekräfta vissa delar av den teoretiska referensramen. Då denna slutsats inte kan anses vara av nyskapande karaktär har vi valt att inte redovisa den i hypotesform.

En tydlig likhet som återkommer i samtliga fallföretag är att företagsledningen utvecklar den nya organisationen i tre olika faser. I första fasen skapas en förändringsinstinkt och ett ledningsteam utses. I andra fasen är det viktigt att involvera hela organisationen i förändringsarbetet och kommunikation mellan företagsledningen och organisationen sätts i fokus. I sista fasen fungerar det nya företaget som ett företag på väg att skapa värde.

En fördel med att integrationsprocessen sker successivt är att både företagsledningen och de anställda hinner anpassa sig till den nya organisationen under utvecklingens gång. Företagsledningen har även en möjlighet att under tiden utvärdera den utveckling som sker och implementera eventuella förbättringar.

## **6.5 Förslag till fortsatta studier**

Vid intervjuerna med företagsledningen på Cloetta Fazer framkom det att samgåendet mellan företagen varit så pass lyckat att det nu används som benchmarking vid andra företagssamgåenden. Ett förslag till fortsatta intressanta studier skulle vara att undersöka vilka faktorer som speglar ett lyckat företagssamgående och hur en företagsledning bör agera för att uppnå optimal effekt av samgåendet.

# KÄLLFÖRTECKNING

## **Publicerade källor**

- Alarik, Björn (1982) *Fusioner – Drivkrafter, beslut samordning*, Graphic Systems
- Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur
- Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2001) *Management Control systems*, McGraw-Hill
- Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2003) *Management Control systems*, McGraw-Hill
- Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur
- Davidsson, Bo & Patel, Runa (1994) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur
- Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (1991) *Att utreda, forska och rapportera*, Almqvist & Wiksell förlag AB
- Grant Robert M (2001) *Contemporary strategy analysis*, Blackwell publishing Ltd
- Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur
- Hill, Charles W.L & Jones, Gareth R & Galvin, Peter (2002) *Strategic management an integrated approach*, John Wiley & Sons Australia, Ltd
- Jacobsen, Dan Ingvar (2002) *Vad, hur och varför – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur
- Lindvall Jan (2001) *Verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur
- Rienecker Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber
- Samuelson, Lars A, red (1992) *Controllerhandboken*, Sveriges Verkstadsindustrier

Widebäck, Göran (1973) *Budgetering: Ett medel för effektiv företagsplanering*, Bonniers

## **Artiklar**

Gadiesh, Orit & Ormiston, Charles & Rovit. Sam, *Achieving an M&A's strategic goals at maximum speed for maximum value*, Strategi and Leadership, vol 31 nr: 3, 2003

## **Företagsinterna källor**

Cloetta årsredovisning 1999

Cloetta Fazer årsredovisning 2003

Föreningssparbankens årsredovisning 1998

Föreningssparbankens årsredovisning 1999

## **Muntliga källor**

Ingländer Mikael, regionchef Stockholm, Föreningssparbanken. Telefonintervju den 9 december 2004

Pettersson, Per-Arne, ansvarig affärsområdet revision, Deloitte. Personlig intervju den 7 december 2004

Petri, Curt, vice vd och chief financial officer, Cloetta Fazer. Telefonintervju 26 november 2004

Slotte, Karsten, vd, Cloetta Fazer. Telefonintervju 6 december 2004

## **Elektroniska källor**

<http://www.fazer.se>, 23 november 2004

# BILAGOR

## BILAGA 1 - INTERVJUFRÅGOR CLOETTA FAZER

- 1) Presentation av intervjuobjekt; arbetsuppgift; bakgrund och erfarenheter av arbetet på Cloetta Fazer?
- 2) Vill du beskriva samgåendet mellan Cloetta och Fazer?
  - a) När informerades de anställda?
  - b) Har huvudkontoren flyttat geografiskt läge?
- 3) Vilken var din roll under samgåendet?
- 4) Fick du ett ökat ansvar under och/eller efter samgåendet?
- 5) Hur många från varje företag sitter i den nuvarande ledningen? Har dessa kvar samma positioner eller har deras positioner förändrats efter sammanslagningen?
  - a) Tillsattes nya ledare efter sammanslagningen?
  - b) Har ledningsstilen förändrats efter sammanslagningen?
- 6) Hade ni under sammanslagningsprocessen/har ni fortfarande ledningsteam eller en enskild ledare som var/är ansvarig för organisationsförändring och förändring av de traditionella ekonomiska styrsystemen?
  - a) Om JA:
  - b) Varför valde ni ledningsteam?
  - c) Hur fungerade/fungerar det?
  - d) Var det någon i ledningen som hade tidigare erfarenheter av organisationsförändringar?
  - e) Om JA: Hur påverkads detta samgående av dessas erfarenheter?
  - f) Togs det in utomstående för att leda processen, exempelvis konsulter?

- g) Vid valet av teammedlemmar, utgick ni då från de olika personernas kompetenser, eller användes speciella kriterier?
  - h) Vilka var ansvariga för valet av dessa?
  - i) Var medarbetare från hela organisationen representerade i dessa team?
  - j) Uppstod det några problem med dessa ledningsteam? Exempelvis: uppstod det konflikter inom gruppen pga. olika åsikter eller liknande?
- 7) Var de båda företagens svagheter och styrkor uppmärksammade av ledningen vid sammanslagningen och förändringsarbetet?
- 8) Hur skedde kommunikationen mellan ledningen och mellannivå cheferna?
- 9) Hade ni även informationsmöten med de anställda på organisationens lägre nivåer?
- a) Hade ni veckomöten under processens gång som informerade om organisationsstrukturen och styrsystemet (om förändring av styrsystem innebar att de påverkades)?
  - b) Fanns det något forum för de anställda att uttrycka sina åsikter och vad hände med dessa åsikter? Hur utvärderades de?
  - c) Hur informerades de om förändringarna i organisationsstrukturen som berörde dem personligen?
- 10) Har den formella organisationsstrukturen förändrats efter samgåendet? Hur såg de två tidigare organisationerna ut?
- a) Hur utformades integrationen av organisationsstrukturen?
  - b) Vilken roll spelade ledningen i denna integration?
- 11) Vilka stora problem har ni stött på under förändringsarbetet?
- a) Med organisationsstrukturen
  - b) Med styrsystemet
- 12) Hur omfördelades ansvaret inom organisationen efter sammanslagningen, exempelvis omfördelning av ansvar & nya arbetslag
- a) Infördes nya ansvarsenheter, t ex nya resultatansvarsenheter eller kostnads- eller intäktsansvarsenheter?
  - b) Om JA: varför gjordes detta?

- c) Fick ledningen mer ansvar eller delegerades detta ut i den nya organisationen efter processen?
    - i) Hur har ansvarsfördelningen mellan ledningen och anställda utvecklats efter samgåendet?
    - ii) Har ledningen fått ett ökat helhetsansvar efter samgåendet?
  - d) Har någon funktion inom organisationen fått minskad/ökad betydelse?
  - e) Har den nya organisationen fler beslutsnivåer än de tidigare?
  - f) Har nya mål & arbetssätt införts?
- 13) Använder ni er av budget? Gjorde ni det även före samgåendet?
- a) Varför?
  - b) Hur ser budgetprocessen ut?
  - c) Hur har denna process förändrats i och med sammanslagningen?
  - d) Är det samma personer som utför arbetet med budgeten som tidigare?
  - e) Vilken roll spelar den?
  - f) Hur sker uppföljningen ut?
- 14) Använder ni er av Balanced Scorecard
- a) Hur ser ert Balanced scorecard ut?
  - b) Har ni bytt styrverktyg pga. sammanslagningen?
  - c) Varför bytte ni? Hur kom ni fram till vilket system ni skulle införa? Hur mycket styrde ledning beslutet?
  - d) Vilka perspektiv fokuserar ni på och vilka nyckeltal inom dessa perspektiv?
  - e) Vilken roll spelar dessa?
  - f) Vem utformar de olika perspektivens nyckeltal?
  - g) Hur ser uppföljningen ut?
- 15) Har ni haft problem i verksamheten pga. förändring av styråtgärder?
- a) Har det uppstått problem vid förändringen?



16) Hur har ni följt upp förändringen?

- a) Har ni haft möten även efter omorganiseringen?
- b) Har ni infört någon frekvent uppföljning?

17) Hur upplevde du resultatet av samgåendet?

- a) Vad var det främsta ni tog hänsyn till vid förändringsprocessen av just organisationsstrukturen och styrverktygen?
- b) Fanns det något ni borde ha gjort annorlunda, något som ”glömdes bort” i processen?

# BILAGA 2 - INTERVJUFRÅGOR CLOETTA FAZER

- 1) Presentation av intervjuobjekt; arbetsuppgift; bakgrund och erfarenheter av arbetet på Cloetta Fazer?
- 2) Vilken var din roll under samgåendet?
- 3) Fick du ett ökat ansvar under och/eller efter samgåendet?
- 4) Har ledningsstilen förändrats efter sammanslagningen?
- 5) Under samgående processen hade ni ett ledningsteam,
  - a) Hur fungerade/fungerar det?
- 6) Var det någon i ledningen som hade tidigare erfarenheter av organisationsförändringar?
  - a) Om JA: Hur påverkades detta samgående av dessas erfarenheter?
- 7) Hur skedde kommunikationen mellan ledningen och mellannivå cheferna?
- 8) Hade ni även informationsmöten med de anställda på organisationens lägre nivåer?
  - a) Hade ni veckomöten under processens gång som informerade om organisationsstrukturen och styrsystemet (om förändring av styrsystem innebar att de påverkades)?
  - b) Fanns det något forum för de anställda att uttrycka sina åsikter och vad hände med dessa åsikter? Hur utvärderades de?
  - c) Hur informerades de om förändringarna i organisationsstrukturen som berörde dem personligen?
- 9) Har den formella organisationsstrukturen förändrats efter samgåendet? Hur såg de två tidigare organisationerna ut?
  - a) Hur utformades integrationen av organisationsstrukturen?
  - b) Vilken roll spelade ledningen i denna integration?
- 10) Vilka stora problem har ni stött på under förändringsarbetet?

- a) Med organisationsstrukturen
  - b) Med styrsystemet
- 11) Hur omfördelades ansvaret inom organisationen efter sammanslagningen, exempelvis omfördelning av ansvar & nya arbetslag
- a) Infördes nya ansvarsenheter, t ex nya resultatansvarsenheter eller kostnads- eller intäktsansvarsenheter?
  - b) Om JA: varför gjordes detta?
  - c) Fick ledningen mer ansvar eller delegerades detta ut i den nya organisationen efter processen?
    - i) Hur har ansvarsfördelningen mellan ledningen och anställda utvecklats efter samgåendet?
    - ii) Har ni i ledningen fått ett ökat helhetsansvar efter samgåendet?
  - d) Har någon funktion inom organisationen fått minskad/ökad betydelse?
  - e) Har den nya organisationen fler beslutsnivåer än de tidigare?
  - f) Har nya mål & arbetssätt införts och vem har upprättat dessa?
- 12) Hur upplevde du resultatet av samgåendet?
- a) Vad var det främsta ni tog hänsyn till vid förändringsprocessen av just organisationsstrukturen och styrverktygen?
  - b) Fanns det något ni borde ha gjort annorlunda, något som ”glömdes bort” i processen?

# BILAGA 3 - INTERVJUFRÅGOR DELOITTE

- 1) Presentation av intervjuobjekt; arbetsuppgift; bakgrund och erfarenheter av arbetet på Deloitte?
- 2) Vill du beskriva samgåendet mellan Deloitte och Andersen Sverige
  - a) När informerades de anställda?
  - b) Har huvudkontoren flyttat geografiskt läge?
- 3) Vilken var din roll under samgåendet?
- 4) Fick du ett ökat ansvar under och/eller efter samgåendet?
- 5) Hur många från varje företag sitter i den nuvarande ledningen? Har dessa kvar samma positioner eller har deras positioner förändrats efter sammanslagningen?
  - a) Tillsattes nya ledare efter sammanslagningen?
  - b) Har ledningsstilen förändrats efter sammanslagningen?
- 6) Hade ni under sammanslagningsprocessen/har ni fortfarande ledningsteam eller en enskild ledare som var/är ansvarig för organisationsförändring och förändring av de traditionella ekonomiska styrsystemen?
  - a) Om JA:
  - b) Varför valde ni ledningsteam?
  - c) Hur fungerade/fungerar det?
  - d) Var det någon i ledningen som hade tidigare erfarenheter av organisationsförändringar?
  - e) Om JA: Hur påverkades detta samgående av dessas erfarenheter?
  - f) Togs det in utomstående för att leda processen, exempelvis konsulter?
  - g) Vid valet av teammedlemmar, utgick ni då från de olika personernas kompetenser, eller användes speciella kriterier?
  - h) Vilka var ansvariga för valet av dessa?
  - i) Var medarbetare från hela organisationen representerade i dessa team?

- j) Uppstod det några problem med dessa ledningsteam? Exempelvis: uppstod det konflikter inom gruppen pga. olika åsikter eller liknande?
- 7) Var de båda företagens svagheter och styrkor uppmärksammade av ledningen vid sammanslagningen och förändringsarbetet?
- 8) Hur skedde kommunikationen mellan ledningen och mellannivå cheferna?
- 9) Hade ni även informationsmöten med de anställda på organisationens lägre nivåer?
- a) Hade ni veckomöten under processens gång som informerade om organisationsstrukturen och styrsystemet (om förändring av styrsystem innebar att de påverkades)?
- b) Fanns det något forum för de anställda att uttrycka sina åsikter och vad hände med dessa åsikter? Hur utvärderades de?
- c) Hur informerades de om förändringarna i organisationsstrukturen som berörde dem personligen?
- 10) Har den formella organisationsstrukturen förändrats efter samgåendet? Hur såg de två tidigare organisationerna ut?
- a) Hur utformades integrationen av organisationsstrukturen?
- b) Vilken roll spelade ledningen i denna integration?
- 11) Vilka stora problem har ni stött på under förändringsarbetet?
- a) Med organisationsstrukturen
- b) Med styrsystemet
- 12) Hur omfördelades ansvaret inom organisationen efter sammanslagningen, exempelvis omfördelning av ansvar & nya arbetslag
- a) Infördes nya ansvarsenheter, t ex nya resultatansvarsenheter eller kostnads- eller intäktsansvarsenheter?
- b) Om JA: varför gjordes detta?
- c) Fick ledningen mer ansvar eller delegerades detta ut i den nya organisationen efter processen?
- i) Hur har ansvarsfördelningen mellan ledningen och anställda utvecklats efter samgåendet?

- ii) Har ledningen fått ett ökat helhetsansvar efter samgåendet?
  - d) Har någon funktion inom organisationen fått minskad/ökad betydelse?
  - e) Har den nya organisationen fler beslutsnivåer än de tidigare?
  - f) Har nya mål & arbetssätt införts?
- 13) Använder ni er av budget? Gjorde ni det även före samgåendet?
- a) Varför?
  - b) Hur ser budgetprocessen ut?
  - c) Hur har denna process förändrats i och med sammanslagningen?
  - d) Är det samma personer som utför arbetet med budgeten som tidigare?
  - e) Vilken roll spelar den?
  - f) Hur sker uppföljningen ut?
- 14) Använder ni er av Balanced Scorecard
- a) Hur ser ert Balanced scorecard ut?
  - b) Har ni bytt styrverktyg pga. sammanslagningen?
  - c) Varför bytte ni? Hur kom ni fram till vilket system ni skulle införa? Hur mycket styrde ledning beslutet?
  - d) Vilka perspektiv fokuserar ni på och vilka nyckeltal inom dessa perspektiv?
  - e) Vilken roll spelar dessa?
  - f) Vem utformar de olika perspektivens nyckeltal?
  - g) Hur ser uppföljningen ut?
- 15) Har ni haft problem i verksamheten pga. förändring av styråtgärder?
- a) Har det uppstått problem vid förändringen?
- 16) Hur har ni följt upp förändringen?
- a) Har ni haft möten även efter omorganiseringen?
  - b) Har ni infört någon frekvent uppföljning?

17) Hur upplevde du resultatet av samgåendet?

- a) Vad var det främsta ni tog hänsyn till vid förändringsprocessen av just organisationsstrukturen och styrverktygen?
- b) Fanns det något ni borde ha gjort annorlunda, något som "glömdes bort" i processen?

# BILAGA 4 - INTERVJUFRÅGOR

## FÖRENINGSSPARBANKEN

- 1) Presentation av intervjuobjekt; arbetsuppgift; bakgrund och erfarenheter av arbetet på Föreningssparbanken?
- 2) Vill du beskriva samgåendet mellan Sparbanken och Föreningsbanken
  - a) När informerades de anställda?
  - b) Har huvudkontoren flyttat geografiskt läge?
- 3) Vilken var din roll under samgåendet?
- 4) Fick du ett ökat ansvar under och/eller efter samgåendet?
- 5) Hur många från varje företag sitter i den nuvarande ledningen? Har dessa kvar samma positioner eller har deras positioner förändrats efter sammanslagningen?
  - a) Tillsattes nya ledare efter sammanslagningen?
  - b) Har ledningsstilen förändrats efter sammanslagningen?
- 6) Hade ni under sammanslagningsprocessen/har ni fortfarande ledningsteam eller en enskild ledare som var/är ansvarig för organisationsförändring och förändring av de traditionella ekonomiska styrsystemen?
  - a) Om JA:
  - b) Varför valde ni ledningsteam?
  - c) Hur fungerade/fungerar det?
  - d) Var det någon i ledningen som hade tidigare erfarenheter av organisationsförändringar?
  - e) Om JA: Hur påverkades detta samgående av dessas erfarenheter?
  - f) Togs det in utomstående för att leda processen, exempelvis konsulter?
  - g) Vid valet av teammedlemmar, utgick ni då från de olika personernas kompetenser, eller användes speciella kriterier?
  - h) Vilka var ansvariga för valet av dessa?



- i) Var medarbetare från hela organisationen representerade i dessa team?
  - j) Uppstod det några problem med dessa ledningsteam? Exempelvis: uppstod det konflikter inom gruppen pga. olika åsikter eller liknande?
- 7) Var de båda företagens svagheter och styrkor uppmärksammade av ledningen vid sammanslagningen och förändringsarbetet?
- 8) Hur skedde kommunikationen mellan ledningen och mellannivå cheferna?
- 9) Hade ni även informationsmöten med de anställda på organisationens lägre nivåer?
- a) Hade ni veckomöten under processens gång som informerade om organisationsstrukturen och styrsystemet (om förändring av styrsystem innebar att de påverkades)?
  - b) Fanns det något forum för de anställda att uttrycka sina åsikter och vad hände med dessa åsikter? Hur utvärderades de?
  - c) Hur informerades de om förändringarna i organisationsstrukturen som berörde dem personligen?
- 10) Har den formella organisationsstrukturen förändrats efter samgåendet? Hur såg de två tidigare organisationerna ut?
- a) Hur utformades integrationen av organisationsstrukturen?
  - b) Vilken roll spelade ledningen i denna integration?
- 11) Vilka stora problem har ni stött på under förändringsarbetet?
- a) Med organisationsstrukturen
  - b) Med styrsystemet
- 12) Hur omfördelades ansvaret inom organisationen efter sammanslagningen, exempelvis omfördelning av ansvar & nya arbetslag
- a) Infördes nya ansvarsenheter, t ex nya resultatansvarsenheter eller kostnads- eller intäktsansvarsenheter?
  - b) Om JA: varför gjordes detta?
  - c) Fick ledningen mer ansvar eller delegerades detta ut i den nya organisationen efter processen?

- i) Hur har ansvarsfördelningen mellan ledningen och anställda utvecklats efter samgåendet?
  - ii) Har ledningen fått ett ökat helhetsansvar efter samgåendet?
  - d) Har någon funktion inom organisationen fått minskad/ökad betydelse?
  - e) Har den nya organisationen fler beslutsnivåer än de tidigare?
  - f) Har nya mål & arbetssätt införts?
- 13) Använder ni er av budget? Gjorde ni det även före samgåendet?
- a) Varför?
  - b) Hur ser budgetprocessen ut?
  - c) Hur har denna process förändrats i och med sammanslagningen?
  - d) Är det samma personer som utför arbetet med budgeten som tidigare?
  - e) Vilken roll spelar den?
  - f) Hur sker uppföljningen ut?
- 14) Använder ni er av Balanced Scorecard
- a) Hur ser ert Balanced scorecard ut?
  - b) Har ni bytt styrverktyg pga. sammanslagningen?
  - c) Varför bytte ni? Hur kom ni fram till vilket system ni skulle införa? Hur mycket styrde ledning beslutet?
  - d) Vilka perspektiv fokuserar ni på och vilka nyckeltal inom dessa perspektiv?
  - e) Vilken roll spelar dessa?
  - f) Vem utformar de olika perspektivens nyckeltal?
  - g) Hur ser uppföljningen ut?
- 15) Har ni haft problem i verksamheten pga. förändring av styråtgärder?
- a) Har det uppstått problem vid förändringen?
- 16) Hur har ni följt upp förändringen?

- a) Har ni haft möten även efter omorganiseringen?
- b) Har ni infört någon frekvent uppföljning?

17) Hur upplevde du resultatet av samgåendet?

- a) Vad var det främsta ni tog hänsyn till vid förändringsprocessen av just organisationsstrukturen och styrverktygen?
- b) Fanns det något ni borde ha gjort annorlunda, något som "glömdes bort" i processen?