



Kandidatuppsats
December 2002

Företagsekonomiska institutionen

Internationella företagsförvärv

Organisationsdesign, kultur och strategiimplementering
En fallstudie av AGA-Linde förvärvet

Handledare
Gösta Wijk

Författare
Charlotte Edsgren
Jakob Leufstedt
Mikael Spuhl

Sammanfattning

Problem

Företagsförvärv tillhör vardagen numera. Trots alla förvärv som genomförts och all forskning som bedrivits inom området, misslyckas fortfarande många företag att på ett effektivt sätt föra samman två olika organisationer till en enhet. Vid internationella företagsförvärv måste hänsyn tas både till organisationskulturen och den nationella kulturen. Vi frågade oss vilken roll organisationsdesign och kultur spelar för en effektiv implementering av strategin. Företagsförvärvet mellan före detta svenska AGA och tyska Linde har legat till grund för våran undersökning.

Syfte

Syftet med denna uppsats är att utreda vilken roll kultur och organisationsdesign har vid internationella företagsförvärv samt undersöka på vilket sätt de kan bidra till utvecklingen, implementeringen och förverkligandet av strategin för den nya organisationen.

Metod

Vi har använt oss av en kvalitativ metod för att studera vårt fallföretag. Vi fann att en induktiv ansats var bäst lämpad för att uppfylla uppsatsens syfte. Vidare har insamling av primärdata skett genom djupintervjuer, telefonintervjuer, informella samtal och observationer.

Resultat

Vi har i våra slutsatser insett den komplexa process ett förvärv av den här storleken innebär. Många faktorer både inom och utanför organisationerna påverkar valet av strategi och hur utformningen av den nya organisationen skapas och genomförs. Vid förvärvet så spelade situationen i omvärlden en stor roll för det snabba realiserandet av affären. Vi har kommit fram till att förberedelserna för förvärvet koncentrerades till hur de finansiella målen snabbt skulle förverkligas. Mindre tid lades ner på att formulera en klar strategi för hur de två organisationerna skulle integreras med varandra. Utifrån dessa iakttagelser har följande hypotes formulerats: *"Finns det inte klara strategiska planer för den nya organisationen redan vid förvärvstillfället försvåras och fördröjs integrationen organisationerna emellan."* De problem som uppstod vid tiden för förvärvet var utformningen och implementeringen av den nya organisationen. En bidragande orsak till det anser vi vara storleken på de ingående företagen. Att integrera två företag av Lindes och AGA:s storlek var mer komplicerat än vad företagen hade räknat med. Vi har också insett svårigheten med att sammanföra organisationskulturer från två multinationella företag.

Nyckelord

Företagsförvärv, organisationsdesign, kulturskillnader, organisationsförändring, strategiimplementering

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	1
1.3 SYFTE	2
1.4 MÅLGRUPP	2
1.5 AVGRÄNSNINGAR	2
1.6 UPPSATSSENS DISPOSITION	3
2 METOD	4
2.1 METODVAL	4
2.1.1 Positivism och hermeneutik	4
2.1.2 Kvalitativ metod	4
2.2 FALLSTUDIEN	5
2.2.1 Val av fallföretag	6
2.2.2 Kritik mot valet av fallföretag	6
2.3 INSAMLING AV PRIMÄRDATA	6
2.4 INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA	8
2.4.1 Insamlingsmetod	8
2.4.2 Val av teorier	8
2.5 KÄLLANALYS	8
2.5.1 Observation	9
2.5.2 Ursprung	9
2.5.3 Tolkning	9
2.5.4 Användbarhet	10
3 TEORI	11
3.1 FUSIONER	11
3.1.1 Fusionsbegreppet	11
3.1.2 Typer av förvärv	11
3.1.3 Förvärvsprocessen	12
3.1.4 Motiv till förvärv	13
3.2 DEN RATIONELLA STRATEGISKA MODELLEN	14
3.2.1 Strategisk analys	15
3.2.2 Strategiskt val	20
3.2.3 Strategisk implementering	22
3.3 ORGANISATIONSDESIGN	25
3.3.1 Organisationsstrukturer	25
3.3.2 Centraliserad verksamhet	29
3.3.3 Ledningens roll	30
3.4 KULTUR	32
3.4.1 Definition av kultur	32
3.4.2 Nationell kultur	32
3.4.3 Företagskultur	36
3.5 ORGANISATIONSFÖRÄNDRING	38
3.5.1 Förändringsmotstånd	38
3.5.2 Förändringsdilemmat	40

3.5.3 Förändringsprocessen	41
4 FALLBESKRIVNING	44
4.1 FÖRETAGSHISTORIA.....	44
4.2 STRATEGISK ANALYS	45
4.2.1 Gasbranschen	45
4.2.2 Omvärldsanalys	46
4.2.3 Egen analys.....	47
4.2.4 Intressenters förväntningar	47
4.2.5 Motiv till förvärvet av AGA	48
4.2.6 Strategiskt val	48
4.3 ORGANISATION.....	49
4.3.1 Dåvarande organisation i respektive bolag	49
4.3.2 Skillnader och likheter mellan AGA och Linde organisation.....	50
4.3.3 Ledningen	50
4.3.4 Integrationsprocessen.....	51
4.4 FÖRETAGSKULTUR.....	54
4.4.1 Lindes kulturmosaik.....	54
4.4.2 Linde-kulturen	54
4.4.3 AGA-kulturen.....	55
4.4.4 Mot en gemensam företagskultur	55
5 ANALYS	57
5.1 FÖRVÄRVET	57
5.1.1 Typ av förvärv.....	57
5.1.2 Förvärvsprocessen.....	57
5.2 STRATEGI	58
5.2.1 Strategisk analys.....	58
5.2.2 Strategiskt val	59
5.3 ORGANISATION.....	59
5.3.1 Organisationsdesign.....	59
5.3.2 Ledningens roll	61
5.3.3 Personalens reaktion till förvärvet.....	62
5.4 KULTUR.....	63
5.4.1 Nationell kultur.....	63
5.4.2 Företagskultur	63
6 SLUTSATS	65
6.1 FÖRVÄRVSTRATEGIER.....	65
6.2 ORGANISATION.....	65
6.3 KULTUR.....	66
6.4 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING.....	68
7 KÄLLFÖRTECKNING	69
7.1 PUBLICERADE KÄLLOR	69
7.2 FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR	70
7.3 MUNTliga KÄLLOR	70
7.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR	71
BILAGA 1: INTERVJUMANUAL	73

1 Inledning

Detta kapitel kommer att inledas med bakgrunden till vår problemställning. Vidare ges en beskrivning av vår problemformulering som leder fram till syftet med våran uppsats. Vi avslutar med att beskriva uppsatsens avgränsning, målgrupp och disposition.

1.1 Bakgrund

Sedan ett tiotal år tillbaka har en mängd olika branscher över hela världen tagit del av de ökade antal förvärv som inträffat. Sverige har precis som många andra länder påverkats av denna snabba utveckling. Under år 1999 ökade antalet förvärv i Sverige med 50 %. Det finns många anledningar till en sådan kraftig ökning. Avregleringar och globaliseringen har bidragit till att företagen idag verkar inom en allt mer konkurrensutsatt marknad. Företagen måste ständigt hitta nya metoder för omstrukturering och förnyelse för att förbättra sin position gentemot sina konkurrenter och för att behålla eller öka sina marknadsandelar. Ett sätt att förnya sin verksamhet och stärka sin position på marknaden är att gå samman med ett annat företag.

Ett förvärv kan medföra både positiva och negativa effekter för de inblandade företagen. I takt med ökningen av antalet förvärv har dagens företag fått insikt om de problem som kan uppkomma vid förvärvssituationen. Förväntningarna och målen som företagen har vid förvärv kan vara flera och är ofta högt satta. De vanligaste förväntningarna är att uppnå synergieffekter i form av skalfördelar, kostnadsfördelar samt utbyte av produktionsteknik och kunskap.

1.2 Problemdiskussion

Fusioner har blivit ett mycket omdiskuterat och uppmärksammat ämne i samhället. Eftersom antalet fusioner ökat allt mer och då det ofta uppstått stora problem i samband med dessa, ansåg vi det vara intressant att skriva en uppsats om fusioner, eller närmare bestämt förvärv. Ordet "fusion" är något missvisande för det fall som vi har studerat. Fusion är ett samlingsnamn för både förvärv och sammanslagningar. Dessa skiljer sig åt på en rad punkter, vilka kommer behandlas senare i uppsatsen. I vårt fall handlar det om ett förvärv, som har skett mellan tyska Linde och före detta svenska AGA. Det internationella perspektivet tilltalar oss speciellt. Alla i uppsatsgruppen har utlandserfarenhet och finner nya infallsvinklar både spännande och stimulerande. Vidare blir fallföretaget betydligt intressantare att undersöka då komplexiteten ökar avsevärt då ett förvärv sker över landets gränser. Den kritiske läsaren kan tycka att skillnaderna mellan tyskar och svenskar är försvinnande små och inget att lägga vikt vid. Om detta stämmer eller inte kommer upp till diskussion senare i uppsatsen. Det framgick på ett tidigt stadium att fusioner är ett väldigt väl undersökt område inom många av de företagsekonomiska områdesgrenarna. Till en början valde vi att bara koncentrera oss på organisation. Förvärvets internationella prägel kräver att "kultur" inte bara omfattar organisationskultur utan även nationell kultur. När arbetet med uppsatsen fortskridit ett tag och våra kunskaper inom området fördjupats, ansåg vi att organisationsperspektivet gav ett

allt för knapphändigt perspektiv på förvärvet. Vi bestämde oss då för att utvidga området något genom att sammanföra strategi, organisation och kultur i ett logiskt resonemang. De olika delarna kan kopplas samman till en effektiv helhet som på ett bättre sätt åskådliggör förvärvsprocessen samt på ett tilltalande sätt visar vilka inbördes roller som finns områdena emellan. Förvärv är ingen enkel process att handskas med och någon enkel lösning finns oftast inte att tillgå. Företagen måste på bästa sätt hantera och lösa de problem som uppstår utifrån de förutsättningar som finns vid förvärvstillfället. Hur de olika delarna strategi, organisationsdesign och kultur har handskats vid AGA/Linde förvärvet har valts som huvudinriktning på uppsatsen. *(I denna rapport kommer den nya organisationen benämnas AGA/Linde för att lättare skilja företagen före och efter förvärvet åt)*

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utreda vilken roll organisationsdesign och kultur har vid internationella företagsförvärv samt undersöka på vilket sätt de kan bidra till utvecklingen, implementeringen och förverkligandet av strategin för den nya organisationen.

1.4 Målgrupp

Uppsatsen är riktad till personer inom näringslivet som vill öka sin kunskap och förståelse för förvärvsprocessen och dess konsekvenser för de samgående parterna. Den riktar sig speciellt till personer med intresse inom områdena strategi, organisation, ledarskap och internationella samarbeten. Lärare och studenter på universitet och högskolor samt andra med viss fackkunskap inom företagsekonomi kan dra särskilt stor nytta av innehållet. Uppsatsen är också ämnad till vårt fallföretag AGA/Linde, som vi hoppas ska kunna dra praktiska slutsatser av det vi kommit fram till genom vårt arbete. Övriga företag som står inför en eventuell förvärvssituation kan förhoppningsvis också finna intressanta infallsvinklar utifrån uppsatsen.

1.5 Avgränsningar

Företagsförvärv kan studeras och har studerats utifrån en rad olika perspektiv och ämnesområden. Vi har valt att inrikta oss på strategi, organisation och kultur. Då majoriteten av uppsatsgruppen har organisation och ledarskap som inriktning fann vi det naturligt att fallstudien får denna avgränsning. En integrerad del av organisationsläran, kultur, valdes också som en självklar del av uppsatsen. Dessa avgränsningar ska inte ses som att andra områden är mindre viktiga utan snarare att de kompletterar varandra på ett bra sätt.

Linde är en koncern som har tre affärsområden: Gas & Engineering, Material Handling och Refrigeration. Vi har begränsat oss till den del som rör förvärvet, gasdelen av Gas & Engineering. Vår empiriska undersökning begränsas vidare till Lindes huvudkontor i München och AGA på Lidingö.

1.6 Uppsatsens disposition

I *kapitel 1* förklaras bakgrunden till problemställningen. Denna följs av problemdiskussionen kring företagsförvärv och resulterar i syftet med uppsatsen. I dispositionen ges en kort överblick av rapportens upplägg och innehåll.

I *kapitel 2* beskrivs det kvalitativa angreppssätt som tillämpats vid undersökningen av fallföretaget och hur primärdata och sekundärdata har inhämtats. Tonvikten ligger på att belysa fördelar och nackdelar med de valda metoderna.

I *kapitel 3* framställs en teoretisk ram för uppsatsen. Denna innefattar teorier direkt anknutna till företagsförvärv, den rationella strategiska modellen, organisationsdesign, kultur och teorier om förändringar i organisationer och kulturer.

I *kapitel 4* beskrivs Lindes förvärv av AGA utifrån de empiriska studier som gjorts. Fallföretagets historia, organisation och kultur behandlas grundligt tillsammans med förvärvsprocessen förlopp och resultat.

I *kapitel 5* analyseras fallföretaget utifrån den teoretiska ram som tagits fram i kapitel 3. Teori och empiri jämförs och sammanställs.

I *kapitel 6* redovisas de resultat som framkommit från analysen i kapitel 5 samt våra egna reflektioner och tankar kring utfallet.

2 Metod

I det här kapitlet behandlas vårt val av metod, hur vi har insamlat primär- och sekundärdata och avslutningsvis hur vi analyserat de källor som använts.

2.1 Metodval

2.1.1 Positivism och hermeneutik

Vetenskapsteorin förgrenar sig i positivism och hermeneutik, som var för sig utgör grunden för kvantitativa respektive kvalitativa metoder. De båda inriktningarna skiljer sig fundamentalt åt vilket i all korthet ska beskrivas. Ur ett positivistiskt perspektiv ska vetenskapens mål vara att förklara och hitta orsak-verkan samband samt att kunna generalisera det som upptäcks. Målet är att kunna kontrollera och förutsäga ett framtida utfall. Undersökningarna är standardiserade och belyser en eller några få infallsvinklar väldigt grundligt genom att vända sig till ett urval som är representativt för sin population. Kravet på objektivitet väger tungt i dessa undersökningar och kriterierna på reliabilitet och validitet måste vara uppfyllda. Hermeneutiken har ett helt annat forskningsideal. Syftet med undersökningar är istället att tolka och förstå genom att belysa ett eller några få fall ur många synvinklar. Vidare finns det inget standardiserat sätt att hitta mönster, som i det positivistiska forskningsidealet, och begrepp som reliabilitet och validitet sätts ur spel. Att bedriva opartisk forskning blir därför inte möjligt fullt ut. Det betyder också att möjligheten till generalisering starkt begränsas.¹ Vi valde det hermeneutiska forskningsidealet, d v s ett kvalitativt angreppssätt, som utgångspunkt för undersökningen.

2.1.2 Kvalitativ metod

Val av metod avgörs av vilken frågeställning som undersökningen har. Den kvalitativa undersökningsmetoden lämpar sig bäst för vår frågeställning; att undersöka vilken roll organisation och kultur har vid företagsförvärv samt vilket bidrag de ger för att utveckla, implementera, och förverkliga av strategin. Genom en kvalitativ undersökning hoppas vi att kunna gå på djupet med problemet och ha möjlighet att se undersökningsobjektet i sitt sammanhang och i ett större system. Styrkan med kvalitativa metoder är att de ger en helhetsbild och är flexibla². Eftersom ingen i uppsatsgruppen har någon större erfarenhet av företagsförvärv blir flexibiliteten i undersökningen ett viktigt särdrag. Allt eftersom uppsatsens problemställning mognar fram kan kompletteringar till den ursprungliga undersökningen vara nödvändig. Det negativa med kvalitativa metoder, det som också är det positiva med kvantitativa metoder, är att de inte är standardiserade och att de inte möjliggör till generalisering³.

¹ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s.34-45

² Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningmetodik* s.79-83

³ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningmetodik* s.79-83

Inom både det hermeneutiska och positivistiska forskningsidealet kan en *induktiv* eller *deduktiv* ansats antas. Vid den deduktiva ansatsen utgår man från vissa teorier som sedan testas på verkligheten. Den induktiva ansatsen har sin utgångspunkt i verkligheten varur man sedan skapar generella utsagor, teorier. Vi anslöt oss till den induktiva ansatsen. Först undersökte vi fallföretaget och utifrån våra iakttagelser drog vi sedan slutsatser och ställde upp hypoteser om förvärvet.

Fallstudien av AGA/Linde har gett oss möjligheten att gå på djupet med problemet och gett oss en helhetsbild av situationen. Fallstudier är av sin natur kvalitativa, även om kvantitativa metoder också kan användas. Vårt metodval utesluter inte att undersökningen kan kompletteras med ett kvantitativt angreppssätt, om tidsmässiga och ekonomiska resurser hade tillåtit det. Med utgångspunkt från frågeställningen och de resurser som fanns tillgängliga fann vi att de kvalitativa metoderna passade bäst för att uppnå syftet med uppsatsen.

2.2 Fallstudien

Fallstudier utgör en betydande del av de kvalitativa studierna som genomförs. Fallstudier behöver nödvändigtvis inte vara av kvalitativ natur, kvantitativa fallstudier förekommer också, även om de är ganska sällsynta. Ett krav för att en fallstudie ska anses vara kvalitativ är att den bygger på kvalitativ data, kvalitativa insamlingsmetoder samt kvalitativa analyser och tolkningar.⁴

En fallstudie omfattar oftast ett eller några fåtal objekt som studeras utifrån flera dimensioner. Det skiljer sig mycket från de kvantitativa metoderna som studerar väldigt många objekt ur några få perspektiv. Vår strävan har varit att undersöka vårt objekt, AGA/Linde, ur så många personers perspektiv som möjligt. Ramen för undersökningen har formats av avgränsningen inom strategi, organisation och organisationskultur. Olika infallsvinklar är av största vikt vid kvalitativa undersökningar. Syftet är att på djupet förstå vårt objekt, det system det befinner sig i och hur de båda hänger samman. Enligt Lundahl & Skärvad⁵ kan en fallstudie ha ett flertal syften och grupperas därefter enligt följande:

- *Exemplifiera och illustrera* (Beskrivande fallstudier)
- *Pröva teorier* (Teoriprovande fallstudier)
- *Formulera hypoteser* (Explorativa fallstudier)
- *Utveckla teorier* (Teoriutvecklande fallstudier)

Fallstudien av AGA/Linde vänder sig i olika omfattning till de tre först nämnda syftena. *Illustrera och exemplifiera* i den mening att förtydliga de förhållanden som gäller nu och de som gällde under förvärvet. Detta för att skapa en god förståelse för de förutsättningar som fanns före, under och efter förvärvet samt bättre kunna tolka de resultat som förvärvet utmynnat i. I den andra punkten, *pröva teorier*, prövas inte våra egna teorier utan snarare de teorier som är befästa inom området. Det finns också en uppsjö av generella teorier och modeller som är väsentliga och applicerbara på fallstudien. Fallföretaget och rådande teorier jämförs och analyseras. Utifrån analysen formuleras sedan våra slutsatser och egna reflektioner. *Hypotesformulering* är inte det tyngst vägande syftet, men kommer att göras inom vissa utvalda delar av framställningen. Tonvikten ligger på den första punkten, att

⁴ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s.185

⁵ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s.187

exemplifiera, illustrera och förtydliga. Utgångspunkten är att skapa förståelse för fallet AGA/Linde. Några anspråk på att skapa generaliseringar som är allmängiltiga finns inte.

Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul⁶ har fallstudier minst tre särdrag. De betonar aktörsrollen, att de är historiska förlopp och att de har en god förmåga att kommunicera med verkligheten. Alla dessa egenskaper ser vi som viktiga för att kunna förmedla en rättvis bild av AGA/Linde och företagsförvärvet. För att förstå systemet på bästa sett har vi försökt sätta oss in i olika involverade personers reaktioner och perspektiv. Vi har försökt att kontakta så många som möjligt för att göra detta perspektiv så djupt och brett som möjligt. Vi har satt oss in i de roller som våra aktörer har på AGA respektive Linde för att förstå deras grundläggande beslut och handlingar. Genom att förståelse av deras verklighetsuppfattning och värderingar kan vi bättre uppfylla vårt syfte.

2.2.1 Val av fallföretag

Vårt val av AGA/Linde förvärvet grundar sig i vårt intresse för förvärv mellan ett svenskt och ett utländskt företag då dessa skiljer sig kulturellt från varandra. Fallföretaget tilltalar oss också tidsmässigt då förvärvet inträffade för cirka tre år sedan och att det nu är möjligt att tydligare se resultaten av de åtgärder som vidtogs vid förvärvet. Samtidigt har det förflutit ganska kort tid, relativt sett, från det att förvärvet genomfördes och det är fortfarande förhållandevis färskt i minnet hos de inblandade parterna. Att undersöka förvärvet inom rimlig tid är också viktigt så att nyckelpersoner inte hunnit lämna organisationen eller på annat sätt blivit svåra att nå. Eftersom förvärv ofta intar en känslomässig karaktär för inblandade parter kan det ibland vara svårt att få respondenter att dela med sig av sina erfarenheter och tankar kring förvärvet. Tillgång till tillräcklig och relevant information försvåras ofta av de begränsade resurser fallföretaget är beredda att tillmäta en undersökning av denna karaktär. Med detta i åtanke valdes AGA/Linde där vår gruppmedlem Mikael Spuhl arbetat sedan en tid tillbaka. Eftersom Mikael har viss erfarenhet och kännedom inom branschen samt kontakter inom AGA/Linde har detta inneburit en stor fördel för oss och underlättat vår informationsinsamling till uppsatsen. Våra förhoppningar med detta val var att komma till rätta med vissa accessproblem och ha möjlighet att arbeta med ett samarbetsvilligt och öppet fallföretag. Kritik kan naturligtvis riktas mot att gruppen har en allt för stark koppling till undersökningsobjektet.

2.2.2 Kritik mot valet av fallföretag

Vi kommer i uppsatsen ta hänsyn till Mikael Spuhls relation till fallföretaget. Alla i gruppen strävar efter att förhålla sig objektiva, i görligaste mån, till den information som genereras från de intervjuer och de observationer som vi kommer att göra på undersökningsobjektet. Situationen kräver att vi speciellt uppmärksammar och är medvetna om denna koppling till fallföretaget under hela arbetet med uppsatsen. Eftersom vi är tre i gruppen, med två "neutrala" gruppmedlemmar, ansåg vi att partiskhet lättare kunde avstyras. Med detta i bakhuvudet bestämde vi oss för att ta oss an undersökningen av fallföretaget.

2.3 Insamling av primärdata

De metoder som använts för att samla in primärdata är: djupintervjuer, telefonintervjuer, informella samtal, observationer och E-mail kontakt. Vi bestämde oss på ett tidigt stadium att åka upp till Stockholm för att besöka fallföretaget. Sammanlagt gjorde gruppen fyra besök vid

⁶ Eriksson, Lars T & Wiedersheim-Paul Finn (2001) *Att utreda forska och rapportera*

olika tillfällen på AGA på Lidingö. Att se hur företaget verkligen ser ut och hur personerna arbetar är viktigt för att skapa en rättvisande bild av de rådande förhållandena. Att vara på företaget gav oss den stora fördelen att kunna göra *observationer* och ha *informella samtal* med personalen. Redan innan besöket var vi inom gruppen överens om att intervjua/samtala med personer från olika avdelningar och med olika befattningar i syfte att bredda våra perspektiv. Av de personer med befattningar på mellannivå valde vi att intervjua de som var i nära kontakt med förvärvsprocessen och förhandlingarna med Linde 1999.

Vid *djupintervjuerna* och *telefonintervjuerna* användes en diktafon för att slippa anteckna och istället bättre kunna lyssna på respondenten. Några andra fördelar med detta tillvägagångssätt är att fullständig registrering och noggrann uttolkning kan uppnås. En nackdel kan vara att respondenten blir nervös, hämmad och noga aktar vad som sägs. En i förväg upprättad intervjumanual (se bilaga 1) användes för att ge oss möjlighet att styra intervjun i rätt riktning och pricka av viktiga punkter allt eftersom intervjun fortskred. Efter varje intervju upprättades ett intervjuprotokoll som sedan skickades tillbaka till respondenten för ett godkännande. Respondenterna garanterades vidare anonymitet för att få dem att tala ut om vad de verkligen tyckte om förvärvet och dess resultat. Vi fick en känsla av att det fortfarande var ett känsligt område och fick rådet att hålla det konfidentiellt för att få trovärdigare och utförligare svar. Redovisning av respondenterna kan ske öppet eller anonymt i en uppsats. Både sätten har sina för- och nackdelar. Att öppet redovisa källor kan göra framställningen mer levande och intressant för läsaren. Används istället anonyma källor minskar risken för en ytlig framställning. Respondenterna känner sig tryggare vid intervjusituationen och svarar ärligare. Det går på så vis lättare att komma åt information som är kontroversiell och känslig. Vi anser att det sist nämnda är viktigare för att ge uppsatsen större trovärdighet och intressanta infallsvinklar. Trovärdigheten har visserligen två sidor. Den information vi får blir trovärdigare, men läsaren kan uppfatta innehållet i uppsatsen som mindre trovärdig, artificiellt om man så vill, utan att få en fullständig bild av vilka källor som använts.

Intervjuerna som genomfördes hade karaktären av *ostandardiserade* och *ostrukturerade* intervjuer. Ostandardiserad intervju åsyftar hur frågeformuleringen och ordningsföljden av frågorna är upplagda medan ostrukturerad åsyftar vilket svarsutrymme som respondenten ges. Dessa kännetecknas av Lundahl & Skärvad⁷ enligt följande:

Ostandardiserade intervjuer: Frågeformulering och ordningsföljd kan väljas fritt. Enda kravet är att informationsbehovet täcks. Det är en flexibel och situationsanpassad metod. En mer uttömmande och nyanserad bild eftersöks av intervjuaren. Syftet är explorativt och teoriutvecklande.

Ostrukturerad (förutsättningslös) intervju: Intervjun är både informationsorienterad och personorienterad och används i många samhällsvetenskapliga sammanhang.

- Syftet är inte snävt definierat och inriktningen är bredare
- Syftar till att locka fram respondentens värderingar, åsikter, attityder och föreställningar
- Informationssökande och dialogutvecklande frågor

Eftersom vi i uppsatsgruppen har väldigt begränsade resurser, både ekonomiskt och tidsmässigt, hade vi inte möjlighet att åka till Tyskland och genomföra intervjuer där. Att

⁷ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s.115-122

även se den tyska verksamheten hade naturligtvis varit idealiskt, men vi fick nöja oss med telefonintervjuer. Vi har hela tiden strävat efter att skapa en så nyanserad bild av förvärvet som möjligt. Genom telefonintervjuerna fick vi information från personer på Lindes huvudkontor i Tyskland, både från tyskar och nerflyttade svenskar.

E-mail har varit ett outhärligt hjälpmedel för oss under uppsatsarbetet och skapat en snabb och billig informationslänk mellan oss och AGA/Linde. De intervjuprotokoll som upprättades skickades till respondenterna via E-mail för att kontrolleras och eventuellt kompletteras. På det här viset har oklarheter snabbt kunnat klaras upp och respondenterna har haft möjlighet att vidareutveckla vissa punkter. En annan styrka är att ha möjligheten att komplettera intervjuerna med nya frågor som vuxit fram under uppsatsarbetets gång.

2.4 Insamling av sekundärdata

2.4.1 Insamlingsmetod

De källor som sekundärdata har inhämtats från är böcker, vetenskapliga artiklar, tidskrifter, webbsidor och internmaterial från Linde och gamla AGA. Sökning av material har skett via bibliotekstjänster på Lunds Universitet, Göteborgs Universitet och Handelshögskolan i Stockholm. Utifrån de litteratursökningar som gjorts och rekommendationer av litteratur från handledare, representanter från Arthur D. Little och intervjurespondenter från AGA/Linde har ett urval av lämplig litteratur gjorts. Sökning av vetenskapliga artiklar har skett främst med söktjänsten ELIN på Lunds universitetsbibliotek. Det företagsinterna material som utnyttjats är årsredovisningar, interntidningar och broschyrer från Linde och AGA. Mycket information om fallföretaget kunde också inhämtas via Lindes och AGA:s respektive hemsidor.

2.4.2 Val av teorier

Inriktningen på sekundärdata berör främst områdena strategi, organisation och human resources. Specifik litteratur om teorier kring företagsförvärv, kultur, organisationsstrukturer och forskningsmetodik har också inhämtats. Uppsatsens teoriavsnitt koncentreras till existerande teorier inom områdena strategi, organisation och delvis human resources. Mer specifikt kommer teorier angående den rationella strategiska modellen, organisationsdesign, nationell kultur, organisationskultur och förvärv att tas upp. Ett kort avsnitt kommer också att behandla hur förändringar i organisationer går till samt hur det bemöts av de anställda. Eftersom det finns en mängd litteratur inom detta ämne har vi gjort ett urval baserat på de teorier vi tycker passar bäst ur förvärvsperspektivet.

2.5 Källanalys

För att beskriva hur analysen av våra källor har gått till har vi tagit Holme & Solvangs⁸ metod till hjälp. Denna källanalys är uppdelad i *observation*, *ursprung*, *tolkning* och *användbarhet*. Innebörden av de fyra delarna, som delvis överlappar varandra, sammanfattas nedan. Efter förklaringarna följer hur vi har gått tillväga. De olika delarna har ingått som en naturlig följd av vår kritiska hållning till det material vi använt under det löpande arbetet med uppsatsen. De har varit väl integrerade vid vår källhantering. Det bör nämnas att arbetet med källanalys alltid är en avvägningsfråga mellan resurser som ska avsättas för ändamålet och hur noggrant källan ska undersökas. Källanalysen är en mycket viktig del för att ge en undersökning trovärdighet.

⁸ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik* s.124-138

Praktiskt sett måste resurserna som tilldelas analysen göras med förnuft och inom rimliga gränser.

2.5.1 Observation

Observation syftar till att skaffa en överblick av källor, helst alla som finns tillgängliga. Det är i praktiken omöjligt att få resurserna att räcka till detta. Bibliotek och systematiska kataloger kan med fördel användas för ändamålet. De källor som väljs ut ska vara relevanta för undersökningens problemställning. Huvudpoängen är att sällningsprocessen inte ska ge ett skevt material.⁹

För vår del har det inneburit sökningar i de bibliotekstjänster som funnits tillgängliga på olika universitet. Internetsökningar och rekommendationer från personer med fackkunskap inom området har vi också tillgodogjort oss för att få en överblick av tillgängligt och relevant material. Som det påpekas ovan så är en fullständig överblick av alla källor inte möjligt, speciellt inte vid ett så pass välomskrivet ämne som företagsförvärv, strategi och organisation. Utifrån den litteratursökning som genomförts anses teoriområdena ha täckts in på ett tillfredställande sätt. Vid insamling av primärdata har vår strävan varit att ge en så nyanserad bild av området som möjligt. Vi har avsiktligt valt personer med olika befattningar, från olika avdelningar, från olika geografiska områden och med olika nationaliteter för att undvika skevheter i materialet.

2.5.2 Ursprung

Ursprungsanalysen innebär att upphovsmannens bakgrund undersöks. Vidare granskas när källan kom till, vilka dess primära syften var samt om det är en primär eller sekundärkälla.¹⁰

Idealiskt skulle varje källa undersökas mycket grundligt. Vi har förlitat oss på de författarpresentationer som oftast ges i källan. I de vetenskapliga artiklar som har använts följer ofta en kort författarbeskrivning med, likaså i de flesta böcker som använts. Vidare har till viss mån tidskriften och i den mån författaren är akademiskt aktiv, universitetstillhörighet legat som grund för bedömning av trovärdigheten. De flesta av författarna är väletablerade och inflytelserika inom sina områden. I görligaste mån har källor som är skrivna nyligen, eller senaste upplagan använts. Vissa teorier är inte tidsbundna på samma sätt och det har då varit motiverat att använda äldre källor. Ur innehållet på materialet brukar det vara lätt att avgöra huruvida källan är primärkälla eller sekundärkälla.

2.5.3 Tolkning

I denna del innehållsbestäms källan, sett ur tidsmässig och social kontext. Vidare analyseras vad källan avser att säga och de fall då det är sekundärkällor, om mottagarens tolkning överensstämmer med sändarens ursprungliga avsikt.¹¹

I de fall där innehållet har förekommit på flera ställen, framställt av oberoende källor, har dessa jämförts och utvärderats. Har alternativa synsätt, kompletterande eller mer tidsenlig teori funnits så har dessa också presenterats i uppsatsen eller åtminstone övervägts vid valet av teori. Det bör påminnas att all teori inte har beaktats utan teorin inom ramarna för det material vi har funnit. Genom att jämföra sekundärkällor med dels andra sekundärkällor och

⁹ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningmetodik* s.124-138

¹⁰ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningmetodik* s.124-138

¹¹ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningmetodik* s.124-138

dels med huvudkällan, då detta varit möjligt, har vi kunnat avgöra om tolkningarna stämmer överens. Det har varit svårare att bedöma om den informationen som insamlats via intervjuer, informella samtal och observationer varit trovärdig. Svaren är ofta präglade av subjektiva uppfattningar om vissa företeelser. Det ligger visserligen i den kvalitativa metodens anda att det blir så och det är ofta det som eftersträvas, inom vissa gränser. Undersökningen berör bl a känsloreaktioner inför förvärvet. Annat än ett subjektivt svar kan inte väntas från frågor som berör denna punkt. Andra delar av undersökningen gäller mer konkreta åtaganden som skedde under förvärvet som ansluter sig till en sanning. Det är den sistnämnda delen som vi närmare har verifierat genom att jämföra med andra respondenter och med internmaterial från AGA/Linde. Ett annat problem som alltid finns vid en intervjusituation är risken för missförståelse av respondentens svar. Vi har försökt komma runt detta genom att återsända intervjuprotokollet till respondenten som sedan får kontrollera uppgifterna och sända tillbaka det förtydligade intervjuprotokollet till oss.

2.5.4 Användbarhet

I denna sista del avgörs hur pass användbar källan är för vårt syfte. Källans trovärdighet bedöms genom en inre och en yttre analys. I den inre analysen bedöms källans inre överensstämmelse, upphovsmannens subjektiva perspektiv, den generella säkerheten kring källans innehåll samt möjligheten att på ett riktigt sätt förstå och återge de händelser som källan beskriver. Den yttre analysen görs genom att jämföra källan med andra oberoende källor.¹²

Att avgöra om källan är användbar eller inte kan i de flesta fall göras ganska enkelt utifrån uppsatsens syfte och inriktning. I andra fall är det betydligt svårare att vid första anblicken avgöra om materialet är relevant eller inte. Vissa teorier som till en början inte alls tycks höra till ämnet kan visa sig vara väldigt användbara vid en noggrannare granskning. En annan svårighet har varit att urskilja och finna relevant användning av de artiklar som berör snarlika områden fast under andra förutsättningar. Vi har i dessa fall varit försiktiga med att dra för starka paralleller med vårt område. Det tryckta material som använts har inte varit mer komplicerat än att det tydligt framgår när de ”inre egenskaperna” av texten inte stämmer. Den litteratur som brister på denna punkt har naturligtvis inte använts. Den yttre analysen av källorna berördes i föregående stycke.

¹² Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningmetodik* s.124-138

3 Teori

I detta kapitel ges den teoretiska ram som vi anser vara nödvändig för att uppfylla syftet med uppsatsen. Teorikapitlet innehåller teorier direkt anknutna till företagsförvärv, den rationella strategiska modellen, organisationsdesign, kultur och teorier om förändringar i organisationer.

3.1 Fusioner

För att bekanta läsaren närmare med området fusioner, d v s förvärv och sammanslagningar, har detta avsnitt sammanställts. Det behandlar fusionsbegreppet, typer av förvärv, förvärvsprocessen och motiv till fusioner.

3.1.1 Fusionsbegreppet

I vardagligt tal skiljer man sällan mellan begreppen *fusion*, *förvärv* och *sammanslagningar*. Att det har blivit så är inte så konstigt då en tydlig gräns mellan begreppen är svår att dra. För att undvika förväxling av begreppen och för att lättare kunna följa vad som åsyftas i den här uppsatsen ges en kort beskrivning av dessa.

Begreppet fusion är egentligen ett uppsamlingsnamn för förvärv och sammanslagningar, en definition som också tillämpas i den här uppsatsen. Det är visserligen inte ovanligt att orden fusion och sammanslagning används synonymt och begreppsskillnaden återfinns istället mellan fusion och förvärv. De olika samgåendeformerna skiljer sig åt vad gäller bakomliggande strategi och karaktärsdragen av de samgående företagen. *Förvärv*, som på engelska benämns ”*acquisitions*”, är oftast del av en offensiv och expansiv strategi där ett resursmässigt större företag köper upp ett mindre. Det förvärvande företaget väljer att expandera externt genom att köpa ett företag som redan är utvecklat inom det aktuella verksamhetsområdet istället för att sträva efter intern tillväxt. *Sammanslagningar*, engelskans ”*merger*”, sker däremot oftast mellan två företag som är relativt jämbördiga med avseende på storlek och resurser. Den bakomliggande strategin är defensiv och ett led i att försöka skydda och bevara verksamheten. Orsakerna till sammanslagningen kan i de här fallen vara stagnation eller en dålig lönsamhetsutveckling. De tidigare konkurrerande företagen försvarar sig genom att söka stöd hos varandra. Avslutningsvis kan förvärv och sammanslagningar sammanfattas som att ”växa genom samgående” respektive ”krympa genom samgående”.¹³

3.1.2 Typer av förvärv

Förvärv kan huvudsakligen indelas i fyra olika grupper enligt Cartwright & Cooper¹⁴. Graden av likhet eller olikhet mellan affärsaktiviteterna av det förvärvande företaget och det förvärvade företaget avgör vilken grupp ett förvärv tillfaller. Indelningen utgörs av *konglomerata*, *koncentriska*, *vertikala* och *horisontella* förvärv.

¹³ Alarik, Björn (1982) *Fusioner – Drivkrafter, beslut och samordning*

¹⁴ Cartwright, Sue & Cooper, Cary L (1997) *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures* s.3-4

Konglomerata förvärv innebär att det förvärvade företags industritillhörighet helt skiljer sig från det förvärvande företags. Initialt påverkas ofta de anställda i det säljande företaget väldigt lite vid den här sortens förvärv eftersom det är endast de som besitter kunskap inom det aktuella verksamhetsområdet. Förändringarna kommer först då det köpande företaget har lärt känna den nya organisationen och har haft möjlighet att avgöra hur den på bästa sätt kan integreras med huvudorganisationen.

Vid *koncentriska förvärv* är det förvärvade företaget inom en snarlik, men för det förvärvande företaget okänd bransch. Exempelvis kan ett företag som säljer sportkläder välja att expandera sin verksamhet för att även sälja andra sorters kläder.

Vertikala förvärv innefattar företag som är inom samma bransch, men som kommer från olika delar av värdekedjan. Ett företag kan till exempel välja att förvärva både bakåt mot leverantörer och framåt mot återförsäljare.

Ett *horisontellt förvärv* karaktäriseras av att likartade organisationer inom samma industri går samman. En nära integration av de respektive företagens organisationer är av avgörande betydelse för förvärvets framgång. Det framhävs att sannolikheten för ett finansiellt lyckat förvärv är större om företagen är lika. Det beror på att företagen kan utbyta information och expertkunskaper inom sitt verksamhetsområde samt utnyttja de skalfördelar som uppkommer som följd av förvärvet. Vid horisontella förvärv har företagen en hög grad av organisatorisk överlappning vilket gör dem komplicerade och svåra att genomföra¹⁵.

3.1.3 Förvärvsprocessen

När ett förvärv skall genomföras kan man se det som en process som genomgår olika steg. Dessa steg beskrivs på olika sätt i litteraturen. I vilken utsträckning dessa steg efterföljs varierar från fall till fall.

Nils-Göran Olve delar upp förvärvsprocessen i åtta steg. Det första steget är *förvärvsstrategin* som omfattar motiven och avsikten med förvärvet. Förvärvsstrategin leder in i nästa steg som rör *förutsättningarna* för förvärvet. Någon skarp gräns mellan dessa steg finns inte. Skillnaden avser att strategin är en fråga om en långsiktigt vald inriktning, förutsättningarna är något som existerar i ett visst läge. Nästa steg avser *initiativet* till förvärvet fram till den första kontakten. I den här delen ingår sökprocessen av en lämplig förvärvskandidat, där man värderar kandidatens verksamhetsområde, konkurrenssituation och hur bra strategisk och organisatorisk passform som finns mellan kandidaten och det egna företaget. När en lämplig kandidat identifierats skall genomförandet av förvärvet göras. *Genomförandet* är den största delen av förvärvsprocessen. Det omfattar att kontakt med kandidaten och myndigheter tas. Vidare genomförs en grundligare analys av kandidaten för att värdera företaget samt att det egna företaget närmare går in på hur finansieringen av förvärvet skall ske. Genomförandet omfattar även beslutsprocesser och att närmare relationer med kandidaten bildas. Ett bud läggs på kandidaten vilket också medför att motbud kan komma från andra intresserade företag. När genomförandet är klart skall *avtal* skrivas. De huvudfrågor avtalet tar upp är: Vad som bör specificeras och hur? Vilka är skillnaderna mellan länder och branscher? Vem medverkar i utformningen av det gemensamma företaget? När avtalet är skrivet och undertecknat börjar *inlemmandet* av det nya företaget. Det omfattar omstruktureringsåtgärder, eventuella avyttringar eller avvecklingar och att integrationsprocessen får sin början. Det sista

¹⁵ Alarik, Björn (1982) *Fusioner – Drivkrafter, beslut och samordning*

steget omfattar *fortlöpande omprövning*. Här görs en utvärdering av förvärvet och beslut tas om företagets framtida strategi. Den fortlöpande omprövningen återknyter till förvärvsstrategin.¹⁶

3.1.4 Motiv till förvärv

Det finns ett flertal motiv till att antalet förvärv ökar idag. Globalisering och avregleringar är de krafter som bidragit till denna utvidgning. Då konkurrensen ökar kan förvärv vara ett sätt för ett företag att stärka sin position gentemot andra rivaler och på detta sätt erhålla nya marknadsandelar.

Det är framförallt målet att uppnå synergieffekter som ligger bakom större delen av förvärv. Synergieffekter bidrar till skalfördelar och minskar kostnaden per producerad enhet. Nedskärning av personal vid förvärv är också ett exempel på en synergieffekt. Andra motiv till förvärv kan vara viljan att öka företagets tillväxt. Företagen växer genom att de får tillgång till nya produkter, marknader eller ny teknologi. Resultatet av förvärv blir större marknadsandelar och utvidgning av verksamheten. Ytterligare en anledning till att förvärv genomförs är att etablera sig på den utländska marknaden. Det går snabbare att köpa ett utländskt företag och integrera sin affärsidé och vision i detta än att etablera ett helt nytt bolag utomlands. Förvärv kan också genomdrivas för att begränsa konkurrensen och att uppnå monopolvinster. Företagen får mer kontroll och makt då verksamheten utvidgas.¹⁷

Man kan dra en tydlig linje mellan finansiella värdemaximerande motiv och icke-värdemaximerande motiv till förvärv även om de båda ofta är relaterade till varandra. En första anledning till förvärv anses vara finansiella värdemaximerande motiv. De har som huvuduppgift att öka delägarernas andelar och framkalla finansiella synergier genom skalekonomier, kunskapsöverförande och ökad kontroll. Icke värdemaximerande motiv uppstår huvudsakligen av strategiska processer, exempelvis genom att öka marknadsandelar, ledarprestige, reducera osäkerhet och bevara marknads förtroende eller genom att skydda sig mot olika skatter.¹⁸

Enligt Porter¹⁹ finns det bara fyra skäl, och därmed bara fyra legitima motiv till förvärv. Det första motivet till att genomföra ett förvärv är att företaget vill *bygga en portfölj* vilket innebär riskspridning. Genom att köpa olika delar av andra företag kan man säkra sin verksamhet.

Nästa steg är enligt Porter *önskan till omstrukturering*. Detta innebär att företaget köper upp ett annat, delar upp företaget, lägger ner det, säljer av det eller för samman det med det egna företaget. Vid denna typ av förvärv blir målet av förvärv att ha en klar och tydlig affärsidé då detta är motivet till en vinstgivande förvärv.

Det tredje motivet till förvärv är att *överföra kunnande* inom verksamheten. Ett stort etablerat företag som har stora marknadsandelar och ett väletablerat varumärke kan köpa ett mindre känt företag som producerar mycket bra produkter. På detta sätt kan de båda företagen öka

¹⁶ Olve, Nils-Göran (1988) *Företag köper Företag*

¹⁷ Olve, Nils-Göran (1988) *Företag köper Företag*

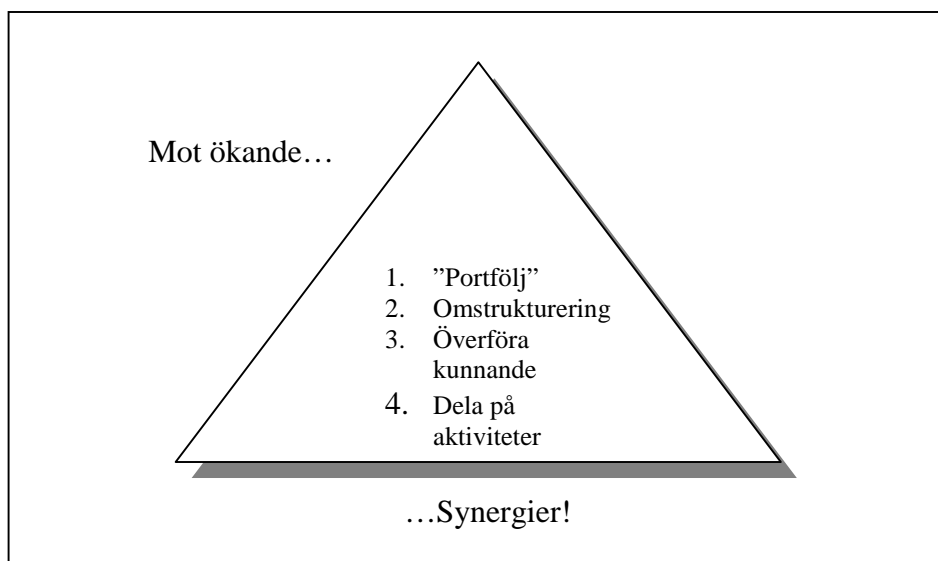
¹⁸ Cartwright, Sue & Cooper, Cary L (1997) *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*

¹⁹ Olve, Nils-Göran (1988) *Företag köper Företag*

sina marknadsfördelar genom att kombinera sina styrkor. Integreringen av kunskap mellan företagen kan ta lång tid eftersom personalen i de båda bolagen ska lära känna varandra.

Den fjärde och sista punkten är önskan om att inom bolaget *dela på vissa aktiviteter*. Företaget fungerar inte så bra som de borde göra inom vissa delar av verksamheten och genom att köpa upp ett annat företag kan man dela på de olika aktiviteterna.

Porters fyra "legitima" orsaker till koncernbildningar kan sammanfattas som i figur 3.1, med stigande grad av synergi.



Figur 3.1 Porters motiv till förvärv Källa: Olve, Nils-Göran (1988) *Företag köper Företag*

3.2 Den rationella strategiska modellen

Omvärldens snabba förändringar ställer allt större krav på företag att anpassa och omstrukturera sin verksamhet så att dess resurser räcker till för att möta de nya marknadsförutsättningarna. Företagen måste optimera samordningen och utnyttjandet av sina resurser för att nå de mål som ställs upp. I grund och botten handlar det om att bestämma hur företaget ska kunna skapa, utnyttja och upprätthålla konkurrensfördelar. Företagen behöver en strategi för detta.²⁰ Den strategiska planeringen kan utföras med utgångspunkt från olika teorier varav den rationella strategiska modellen är en. Denna utgår från att ledningen i en organisation objektivt kan analysera företaget och dess omvärld för att sedan kunna formulera en strategi som skapar största möjlighet till framgång. Den framtagna strategin sprids sedan neråt i organisationen. Betoningen ligger på strategiformuleringen, men för att kunna formulera en hållbar strategi kan implementeringsfasen inte ses som helt frikopplad från formuleringskedet. De är intimt sammankopplade och det är först genom implementeringen som strategin kan utvärderas och omformuleras. Den strategiska processen ses som en logisk sekvens som innebär analys, formulering och sedan implementering genom att budskapet sprids neråt på de olika organisationsnivåerna. I verkligheten är den strategiska processen sällan så strukturerad och gränsen mellan formulering och implementering är betydligt mer diffus. Henry Mintzberg har framfört kritik mot detta angreppssätt och framhäver att det rationella synsättet inte bara felaktigt åskådliggör hur strategiformuleringar verkligen görs

²⁰ Olsson, Jan & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Företagsekonomi* 99

utan också att det är ett undermåligt sätt att skapa strategier. Mintzberg argumenterar att strategin ständigt omvärderas allteftersom mer erfarenhet byggs upp. Strategiformulering och implementering bör därför inte ses som två separata delar utan som en dynamisk enhet. Enligt Mintzberg grundar sig dessutom strategiformuleringar på betydligt mer än bara analytisk planering och att finna orsakssamband. Istället pekar han på mer kvalitativa egenskaper som engagemang och intimitet med den aktuella frågan, som framvuxit ur erfarenhet och hängivelse. Han utmärker strategiformuleringen snarare som en konst och strategierna som ett resultat av ett gediget hantverk.²¹ Att dessa egenskaper är av vikt vid strategiformuleringen kan inte bestridas. Vi har dock valt att betrakta strategiprocessen utifrån det traditionella rationella perspektivet för att kunna angripa vårt undersökningsobjekt på ett systematiskt och organiserat sätt.

Som nämndes tidigare består den rationella strategiska modellen i princip av tre logiska steg: *strategisk analys*, *strategiskt val* och *strategisk implementering*. Se figur 3.2 nedan. I den inledande fasen analyseras omvärldens möjligheter och hot, företagets styrkor och svagheter samt intressenters förväntningar. Utifrån resultatet från analysen formuleras därefter affärsidé, mission, vision och strategiska mål. I det sista steget av den strategiska planeringen sker implementeringen av den utarbetade strategin genom design av organisationen, utformning av styrsystem och daglig ledning i strategins anda.²² Det här avsnittet behandlar närmare innehållet av respektive fas.



Figur 3.2 Den rationella strategiska modellen Källa: Wijk, Gösta (2002-03-11) *Föreläsningssanteckningar: Strategi*

3.2.1 Strategisk analys

Den strategiska analysen skall ge ett företag underlag för deras val av framtida strategi. Om ett företag står inför val om ett förvärv så skall lämpliga förvärvskandidater analyseras. I det här steget görs en omvärldsanalys, egen analys samt en analys av intressenters förväntningar. När dessa områden analyserats skall ett företag ha tillräcklig grund för val av förvärvskandidat. Nedan går dessa områden igenom mer grundligt.

Omvärldsanalys

I omvärldsanalysen undersöker företaget det som är relevant i deras omvärld. Ett flertal områden omfattas, men en grund för omvärldsanalysen är att analysera de möjligheter och hot som finns för företaget.

²¹ Grant, Robert M (1998) *Contemporary Strategy Analysis* s.20-23

²² Wijk, Gösta (2002-03-11) *Föreläsningssanteckningar: Strategi*

Möjligheter

Möjligheterna för ett företag kan vara många. En viktig del av ett företags möjligheter är att se hur attraktiv marknaden ser ut för företaget. Är man verksam på en marknad med en ökad tillväxt så kan en stor möjlighet för ett företag vara att försöka öka sina marknadsandelar. Det kan också vara av intresse att gå in på nya marknader för ett företag. För att realisera möjligheterna för tillväxt i ett företag kan de gå tillväga på två sätt. Ett sätt är att växa internt inom företaget. Det andra sättet är att växa genom förvärv. Att växa genom förvärv anses ofta som ett snabbare och billigare sätt än att starta upp en ny verksamhet.²³ De största ekonomiska fördelarna med ett förvärv anses vara möjligheten att uppnå synergieffekter. Vid ett förvärv mellan två liknande företag uppnås ofta synergieffekter genom sammanslagning av verksamheter, leverantörer etc.²⁴ En annan möjlighet kan vara företagens kunder. Är de attraktiva för företaget? På vilka sätt kan olika strategiska val medföra en värdeökning för kunderna, vilket på lång sikt även kan bidra till företagets utveckling, med en större kundbas som följd. Andra möjligheter kan vara förmågan att förutse och anpassa sig till olika trender samt vara i spetsen inom teknologi, produktutveckling och produktion.²⁵

Hot

Vid den strategiska analysen måste även hoten mot företaget analyseras. Det är viktigt att se vad konkurrenterna gör och analysera hur deras agerande påverkar det egna företagets situation. Utifrån konkurrenternas agerande kan sedan strategier utvecklas för att undvika eller åtminstone minska hotbilden för företaget.

Minskade naturresurser kan också innebära ett hot för företaget liksom hur leverantörsbilden ser ut. Befintliga naturresurser och leverantörer kan vara otillräckliga för företaget. Dessa brister är mest märkbara för ett företag som är drivet att växa. Vid expansion så ökar behovet av naturresurser och kraven på leverantörerna.

Ett stort förhinder som kan dyka upp vid förvärv är lagstiftning, något man i synnerhet vid utländska förvärv kan ha otillräcklig kunskap om. EU kan t ex stoppa ett förvärv om det anses att det leder till konkurrensbegränsning. Det betyder att ett förvärv kan stoppas om marknadsandelen blir för stor. Inom EU så genomförs en undersökning av alla stora förvärv. En del förvärv godkänns vid en första granskning. Sedan finns det förvärv som kan anses konkurrensbegränsande vid denna första undersökning. Dessa går vidare till en fördjupad undersökning som i många fall tar flera månader. Den här undersökningen omfattar att varje marknad, inom EU, för de inblandade parterna undersöks.²⁶ En sån här tidskrävande undersökning är givetvis ett hot mot företaget eftersom tidsaspekten vid ett förvärv anses som en av de viktigaste faktorerna för att lyckas²⁷. Den finns en risk att förvärv inte godkänns av EU.

Ett annat hot mot förvärv är en fördröjning av integrationen mellan företagen. För många förvärv medför en fördröjning av denna process den potentiella värdeökningen för förvärvet minskar avsevärt. Vissa forskare hävdar att en fördröjning på tre till sex månader eliminerar

²³ Pablo, Amy L & Javidan Mansour (2002) "Thinking of a Merger... Do you know their riskpropensity profile". *Organizational Dynamics*, s.206-222

²⁴ Gruca, Thomas S, Nath, Deepika & Mehra, Ajay (1997) "Exploiting Synergy for Competitive Advantage". *Long Range Planning* s.605-611

²⁵ Kotler et al. (2001) *Principles of Marketing*

²⁶ Morgan, Eleanor (2002) "Steering mergers through the EU's regulatory rocks". *European Management Journal* s.549-561

²⁷ Armour, Eric (2002) "How boards can improve the odds of M&A success". *Strategy & Leadership*, s.13-20

50 % av värdeökningspotentialen. En fördröjning på ett år skulle eliminera all värdeökningspotential. Anledningen till det är dels att tid är pengar men också att en fördröjning begränsar ledningens förmåga att tillvarata de strategiska fördelar som låg bakom förvärvet.²⁸

Andra hot som kan identifieras är nya teknologier som utvecklas, vilka kan ge andra företag fördelar gentemot det egna företaget. Det kan även vara så att förändrade specifikationer av varor och tjänster medför ett hot mot företaget. Det är väsentligt att nödvändiga åtgärder vidtas för att handskas med dessa förändringar.²⁹

Egen analys

I den egna analysen gör man en undersökning av det egna företaget. Man försöker identifiera de styrkor och svagheter som finns och utifrån dessa få en grund för hur en lämplig strategi kan väljas. Vid ett förvärv undersöker man även förvärvskandidatens styrkor och svagheter.

Styrkor

När det egna företagens styrkor analyseras är det en fördel att först undersöka vad som görs exceptionellt bra inom företaget jämfört med andra företag. Det kan röra sig om den kärnkompetens som finns inom företaget. Man kan även ha en överlägsen teknologi jämfört med andra företag.

Det är också viktigt att ställa sig frågan hur starkt företaget är på marknaden. Har man tillräckliga marknadsandelar eller måste någonting ändras för att öka dessa. Det är då viktigt att undersöka om en klar strategi finns för vad man vill uppnå. Ett företag kan i sin egna analys också se om de verksamma på tillräckligt många marknader. Dessa kan vara både produkt- och geografiskt baserade.

En annan styrka ett företag kan ha är en bra arbetsmiljö. Har man motiverade och engagerade medarbetare fungerar organisationen effektivare³⁰. Om ett företag märker att något av ovan saknas kan en förändring av något slag vara nödvändig.

Svagheter

När man undersöker ett företags svagheter gäller det först att identifiera de områden man är dålig på och se på vilka förbättringar som kan göras. Det kan röra sig om kundrelationer, företagets skulder och ansvarsskyldigheter, forskning och utveckling, samt ett antal andra punkter. När dessa svagheter är identifierade gäller det att sätta in resurser för att åstadkomma förbättringar inom dessa områden. Svagheter hos ett företag kan också ange vad företaget bör undvika att göra. Det är möjligt att man är verksam inom för många områden och att vissa delar av verksamheten bör säljas av.³¹

Intressenters förväntningar

Den tredje delen av den strategiska analysen omfattar intressenters förväntningar.

Med företagets intressenter avses de aktörer - individer, grupper och organisationer - som har intressen i företaget. Företagets viktigaste intressenter tas upp i intressentmodellen som beskrivs nedan. Enligt intressentmodellen kommer bara intressenterna stanna kvar i företagets

²⁸ Armour, Eric (2002) "How boards can improve the odds of M&A success". *Strategy & Leadership*, s.13-20

²⁹ Kotler et al. (2001) *Principles of Marketing*

³⁰ Kotler et al. (2001) *Principles of Marketing*

³¹ Kotler et al. (2001) *Principles of Marketing*

verksamhet så länge belöningen från företaget motsvara eller är större än dennes insats. Företaget måste klara av denna ”intressebalans” för att överleva.

Resursutbyte

	<i>Till företaget</i>	<i>Från företaget</i>
<i>Intressenter</i>		
Företagsledning:	Arbete	Lön
Anställda:	Arbete	Lön
Leverantörer:	Varor	Betalning
Långgivare:	Kapital	Ränta och amorteringar
Stat och kommun:	Service mm.	Skatter
Ägare:	Kapital	Avkastning
Kunder:	Betalning	Varor

De senaste åren har institutionella aktieägare, såsom banker och investmentbolag, ökat trycket på styrelsemedlemmarna i företag för att skydda sina investeringar. Den här utvecklingen är en följd av den ökade andelen misslyckade förvärv som genomförts de sista 10 åren.

Pressen på styrelsen har bidragit till att de måste vara mer aktiva vid beslut om förvärv. Svårigheten för styrelsen vid förvärv är ofta att de måste lita på information och råd från människor vars egna intressen inte överensstämmer med de som äger företaget. Ledningens mål är oftast att få igenom affären. De högsta cheferna kan se finansiella fördelar med förvärvet samt karriärmöjligheter som inte tillför aktieägarna något värde. Traditionellt sett så har styrelsens roll varit att godkänna eller underkänna förvärvsplanen. De har ofta saknat tillgång till väsentlig information att grunda sina beslut på. Vid den strategiska analysen finns det ett antal områden inom vilka styrelsen kan spela en mer aktiv roll för att öka chanserna till ett framgångsrikt förvärv. Dessa områden är bland annat att bestämma om priset berättigar investeringen, bekräfta en lämplig fokusering på integration samt vara delaktig i att en gemensam ledningsmodell för framtida prestation.³²

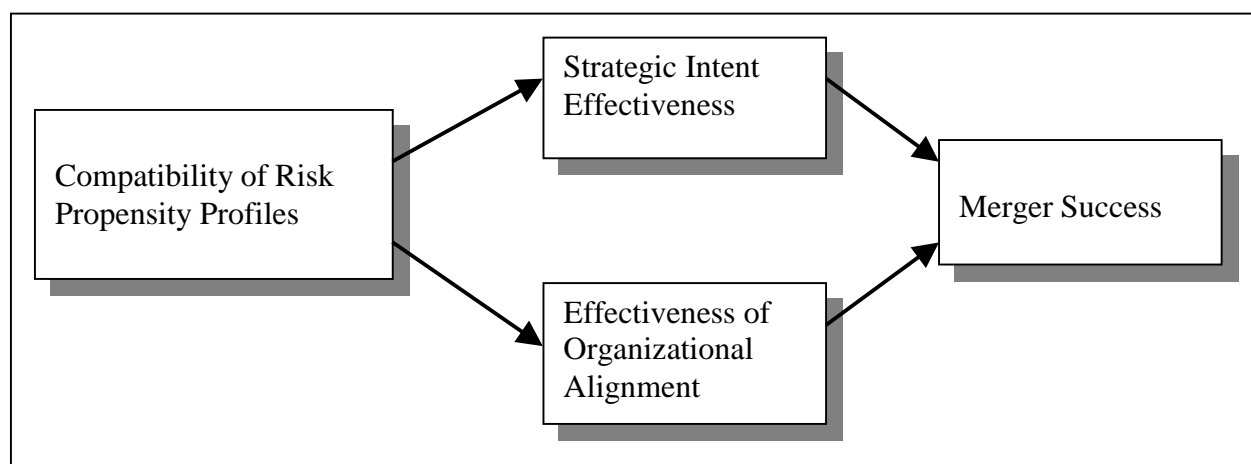
Riskens betydelse för den strategiska analysen

Risk är ett naturligt kännetecken för alla strategiska beslut som görs, eftersom dessa alltid innebär en viss osäkerhet. När ett företag bestämmer om de skall genomföra ett förvärv så påverkas besluten som tas mycket av hur beslutsfattarna uppfattar riskerna med förvärvet.

I den strategiska analysen kan företag undersöka hur riskprofilen kan variera mellan olika förvärvskandidater. Det beror på att människor i beslutsfattande positioner är benägna att acceptera risker i olika utsträckning. Ett förvärvs möjlighet att vara framgångsrikt beror i hög grad på företagets förmåga att utveckla och förmedla en effektiv strategisk avsikt för sammanslagningen och förmågan att skapa en gemensam organisatorisk inriktning. Båda dessa krav influeras av företagets riskbenägenhetsprofiler. Om företagen har liknande riskbenägenhetsprofil så ökar chansen till ett lyckat förvärv.

Att realisera en strategisk intention kräver att företagen delar och utbyter de kunskaper och resurser som genererar värde på ett framgångsrikt sätt. Chansen att lyckas med det ökar om de båda företagen har en liknande strategisk intention innan förvärvet. För att kunna organisera företagen efter förvärvet måste hänsyn tas till kulturella och organisatoriska skillnader som råder mellan företagen. Organisatorisk jämförbarhet ska generellt eftersträvas eftersom det minimerar sannolikheten för konflikter och splittring som leder till misslyckade förvärv. Nedan visas en modell som kan öka chanserna till ett lyckat förvärv.

³² Armour, Eric (2002) ”How boards can improve the odds of M&A success”. *Strategy & Leadership*, s.13-20



Figur 3.3 Vägen till ett framgångsrikt förvärv Källa: Pablo, Amy L & Javidan Mansour (2002) "Thinking of a Merger...Do you know their riskpropensity profile". *Organizational Dynamics*

Individuell och organisatorisk riskprofil

Modellen utgår från att man jämför företagens riskbenägenhetsprofiler och att man utifrån den kan avgöra chansen att uppnå en strategisk samsyn och en effektiv organisatorisk gruppering vilket skulle öka chanserna för ett lyckat förvärv. Två andra områden som är viktiga vid val av förvärvskandidat är hur de presterat historiskt sett och vilka resurser som måste tillföras vid förvärvet. Vilka av dessa områden som anses viktigast är olika beroende på beslutsfattarnas riskbenägenhet. Kortfattat kan man säga att en beslutsfattare med låg riskbenägenhet värderar en stabil historisk prestation hos det förvärvade företaget högt. De vill även minimera resursbehovet vid förvärvet och ofta snabbt genomföra affären. Riskobenägna beslutsfattare eftersträvar också ofta en stor organisatorisk och strategisk samhörighet mellan företagen. Allt detta spelar en stor roll för att minska riskerna vid förvärv. Beslutsfattare med hög riskvilja tar inte hänsyn till dessa faktorer i samma utsträckning. De litar ofta på sin förmåga att lösa problemen när de uppstår och fokuserar mer på att ta vara på möjligheterna vid ett förvärv än att se till vilka risker det medför. Av de ovan nämnda faktorerna så värderar en riskbenägen beslutsfattare den organisatoriska och strategiska samhörigheten mest vid ett förvärv, även om de inte ser till den i samma utsträckning som en beslutsfattare med låg riskbenägenhet.³³

För företag så speglar ofta deras riskbenägenhet hur de är uppbyggda. Ett företag med låg riskbenägenhet är ofta konservativa. De tenderar att ha en hierarkisk beslutsstil och värderar stabilitet högt. Detta medför ofta ett strukturerat och mekaniskt planerings- och budgetsysteem. För företag med högre riskvilja gäller ofta motsatsen. De värderar individuell frihet och initiativförmåga i större utsträckning. Mer utrymme ges också för beslut längre ner i organisationen. Vid förvärvssituationer så anses en jämförbar riskvilja hos företagen öka chansen för ett framgång.³⁴

³³ Pablo, Amy L, Sitkin, Sim B & Jemison, David B (1996) "Acquisition decision making processes: The central role of risk". *Journal of management*, s.723-746

³⁴ Pablo, Amy L & Javidan Mansour (2002) "Thinking of a Merger... Do you know their riskpropensity profile". *Organizational Dynamics*

Samhällets värderingar och övertygelser

Företag som är intresserade av förvärv över landsgränserna måste förstå den nationella kulturens betydelse för riskbenägenheten. Personer från ett land kan karaktäriseras av en mycket hög vilja att undvika risktagande och osäkerhet. Länder med låg riskbenägenhet har en tendens att ha väldigt detaljerade och strukturerade planer för att undvika obekanta moment. Det påverkar också hur uppbyggnaden av organisationen ser ut och fungerar.

Företagen styrs ofta efter en genomtänkt utarbetad plan med formella regler och procedurer. En stor studie som nyligen gjorts av företagsledare i 61 länder visade att Tyskland är ett av de länder som har högst vilja att undvika osäkerhet och risktagande³⁵.

3.2.2 Strategiskt val

Resultatet från den strategiska analysen ligger till grund för det strategiska valet. I den här fasen utformas *affärsidé*, *mission*, *vision* och de *strategiska mål*. De olika delarna går samman på många punkter och kan ibland vara svåra att hålla isär. Det faller sig därför naturligt att kort beskriva vad respektive begrepp är och varför dessa är viktiga för företaget att hålla i åtanke.

Affärsidé

Enligt Bruzelius & Skärvad³⁶ ska en affärsidé innehålla följande punkter:

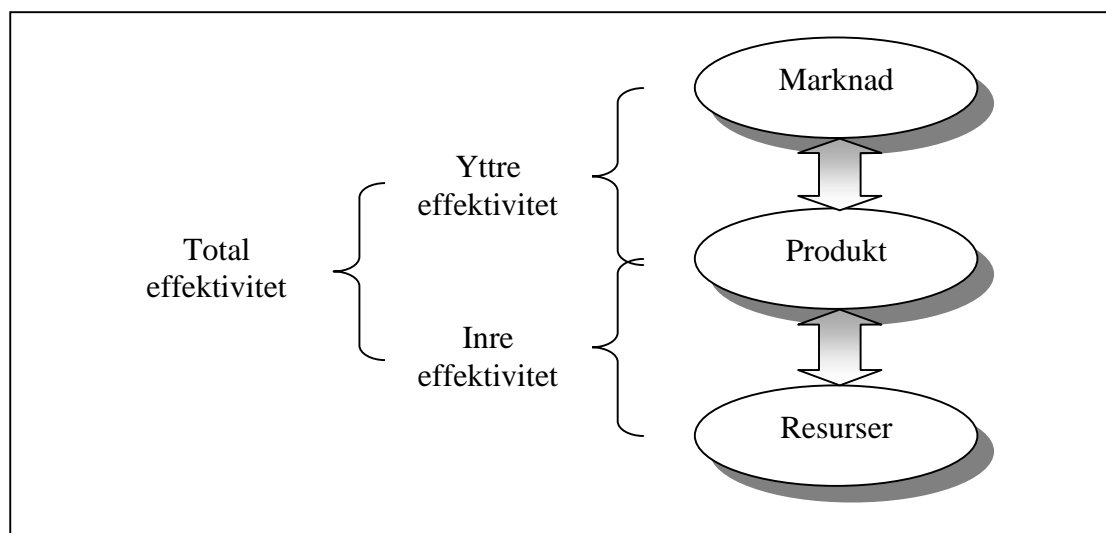
- Vad respektive vem företaget är till för.
- Inom vilket område (marknads- och/eller produktområde) företaget ska verka.
- I vilken riktning företaget ska utvecklas.
- Efter vilka principer företaget ska skötas.

Affärsidén innehåller till synes både organisationens *övergripande syfte* (eng. purpose) och organisationens *övergripande uppgift* (eng. mission). Företagets mission behandlas närmare i nästa avsnitt.

Samma författare anger också att affärsidénsynsättet grundar sig på samspelet mellan marknaden, företagens produkter/tjänster och dess resurser. Affärsidéns nyckelbegrepp sammanfattas i figur 3.4 nedan. På den nivå som benämns *marknad* anger affärsidén vilken företagens marknad eller marknader är och vilken funktion företaget ska fylla på denna eller dessa. På *produktivnivån* anges vad som tillverkas och säljs. På den sista nivån anges vilka företagens viktigaste *resurser* och kompetenser är. Samspelet mellan marknaden och företagens produkter/tjänster avgör företagens *yttre effektivitet*. Hur företaget fungerar internt, d v s hur det utnyttjar den kompetens och de resurser som finns att tillgå för att skapa och sälja de produkter/tjänster som efterfrågas, avgör den *inre effektiviteten* av företaget. Tillsammans bidrar den yttre och den inre effektiviteten till företagens *totala effektivitet*.

³⁵ Pablo, Amy L & Javidan Mansour (2002) "Thinking of a Merger...Do you know their riskpropensity profile". *Organizational Dynamics*

³⁶ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad Organisationslära*



Figur 3.4 Nyckelbegrepp i affärsidén Källa: Bruzelius & Skärvad (1995) Integrerad organisationslära.

Ett effektivt företag karaktäriseras av att ett flertal faktorer samverkar inom företaget för att möta de krav som ställs av omvärlden. Strategi, företagskultur, kompetens, organisationsstruktur, styrsystem, personalidé och ledning är några avgörande faktorer som måste fungera på ett bra sätt tillsammans för att affärsidén ska kunna förverkligas. Det är ytterst viktigt att alla krafter drar åt samma håll, att affärsidén är något gemensamt för organisationen alla medlemmar, för att den ska bli kraftfull.

Mission

Missionen, eller den *övergripande uppgiften* som den också kallas, kompletterar affärsidén och ger organisationen en identitet. Den ska uttrycka vad företaget vill uppnå utöver det värde som skapas genom dess produkter och/eller tjänster. Missionen ska fungera som en ledstjärna för organisationen och verka motiverande och entusiasmerande för dess medlemmar. Missionen bör också spridas utanför organisationen i syfte att ge marknaden information om vad företaget står för och vill uppnå.³⁷ Ett exempel på en mission är Ericssons ”Making People Heard”.

Enligt Bruzelius & Skärvad³⁸ kan en mission ge följande fördelar:

- Den visar företagets långsiktiga riktning.
- Den fungerar som vägvisare.
- Den skapar identitet och mening för de anställda.
- Den förbereder företagets medarbetare på framtiden.

Vision

Visionen ger uttryck för ett framtida och önskvärt tillstånd för organisationen. Tillståndet ska dessutom vara möjligt att nå för att det ska vara någon poäng med att ha en vision. Den ska visa vad företaget strävar mot och svarar på frågorna: var är vi nu, vart ska vi och hur ska vi ta oss dit? En välkänd vision är John F. Kennedys ”Put a man on the moon”. Ledaren, som ofta formulerar visionen, bör fungera som ett gott föredöme och agera i enlighet med visionen. Vidare är det viktigt att hela organisationen kan tillgodogöra sig innehållet av visionen och

³⁷ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad Organisationslära*

³⁸ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad Organisationslära*

dess medlemmar kan relatera visionen till sitt vardagliga arbete. En vision som bara kan tydas och skapa mening för företagsledaren eller ledningen fyller inte sin funktion. En vision ska vara gemensam och stimulera samverkan, tillhörighet, inspiration och beredskap inför framtiden.³⁹

Strategiska mål

De olika begreppen ovan överlappar onekligen varandra på många ställen. Tanken är att affärsidén utgör utgångspunkten. Denna kompletteras med missionen (uppgiften) medan visionen fastställer det som företaget vill uppnå. Den sista delen av det strategiska valet innebär att konkreta målformuleringar fastställs, att de *strategiska målen* klargörs.⁴⁰ De olika målen kan grupperas i ekonomiska och icke-ekonomiska mål. Det framhävs att rena ekonomiska mål, till exempel lönsamhetsmått, sällan är tillräckliga för att strategin ska kunna ge mening åt de anställda i sitt vardagliga arbete. De ekonomiska målen betonas ofta omotiverat mycket framför de icke-ekonomiska målen. Icke-ekonomiska mål kan exempelvis uttrycka eftersträvad produktkvalité, marknadsandelar, kundnytta och etik.⁴¹

3.2.3 Strategisk implementering

Inledningsvis kommer en översiktlig bild av organisationsdesign presenteras. Både centraliserade och decentraliserade organisationsstrukturer beskrivs kort. Eftersom organisation är huvudinriktning på uppsatsen finner vi det lämpligt att de organisationsstrukturer som passar fallföretaget speciellt bra framställs på djupet i ett eget avsnitt (se 3.3). Avsikten med organisationsframställningen i det här avsnittet är att upplysa läsaren om det vägval som vi har gjort inom organisationsdesign. Den andra delen av implementeringsfasen - design av styrsystem - faller utanför ramen av uppsatsens inriktning och syfte. Den kommer endast att belysas för att skapa en fullständig bild av den rationella strategiska processen. Daglig ledning i strategins anda kommer precis som organisationsdesign behandlas mer ingående i avsnitt 3.3.

Organisationsdesign

Vid genomförandet av ett förvärv är det viktigt att alla inblandade parter inom den nya organisationen blir väl informerade och deltar i de förberedelser och den planeringen som på sikt kommer att verkställas. Ett förvärv medför nya sätt att organisera företagets verksamhet. Det köpande företaget har vanligtvis mer inflytande över den nya organisationen och präglar den med sin kultur och uppbyggnad. Ett flertal förändringar påbörjas, personal byts ut, ansvarsområden delas upp bland de styrande, strategier och processer integreras, informationsflödet sköljer som en våg över hela organisationen. Vision, affärsidé och strategiska mål integreras och verkställs. Vi kommer att beskriva olika typer av strukturer som ett företag kan ha som organisationsdesign. Organisationsstrukturer ger en förståelse av hur man kan samordna olika enheter i verksamheten för att implementera strategier på alla nivåer i företaget.

Centraliserade organisationsstrukturer

Dagens företag är uppbyggda på olika sätt. Ett företags struktur och design utgörs av storlek, produktion, distributionsnät mm. Strukturen inom ett företag är något som förändras i takt med företagets utveckling. Dagens företag har nästan alla samma grundstruktur.⁴² När ett

³⁹ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad Organisationslära*

⁴⁰ Olsson, Jan & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Företagsekonomi 99*

⁴¹ Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2000) *Management Control Systems* s.8

⁴² Mintzberg, Henry (1981) "Organization design: Fashion or fit?". *Harvard business Review*

företag expanderar och möter nya marknader, anställer mer personal och ökar produktionen utformas de interna delarna på olika sätt. Det finns olika strukturer som passar för olika branscher. Några exempel på dessa strukturer är; *enkel struktur*, *maskinbyråkratisk struktur*, *funktionell struktur*, *professionell struktur*, *divisionell struktur* och *matris struktur*. Dessa strukturer existerar inom enklare entreprenörs företag, professionella företag där kunskap är det centrala i utformandet av strukturen och i multinationella företag med stort distributionsnät.

En organisations struktur fastställs genom dess grad av hierarki. Beslutsfattande inom organisationen kan vara centraliserat och utgöras av en ledning med ett fåtal individer. Idag är det betydligt vanligare med decentraliserat beslutsfattande och organisationerna utvecklas från vertikala till horisontella. När ett företag expanderar kan det finnas risk för att man förlorar kontroll över verksamheten. Multinationella företag sluter sig därför till en allt mer centraliserad struktur än mindre företag med liten verksamhet.⁴³

Decentraliserade organisationsstrukturer

Det finns även ett flertal decentraliserade strukturer. Dessa är mindre hierarkiska och auktoritära. De har utvecklats genom önskan att diversifiera sig från de hierarkiska, rigida och kostnadsbaserade strukturer. Den bakomliggande idén är företags vilja att experimentera med alternativ till hierarkiskt uppbyggda strukturer. Exempel på sådana strukturer är *projektbaserad organisation* och *ad hoc organisation*.⁴⁴

Projektbaserad organisation förekommer inom industriverksamhet där arbetsformerna är mycket differentierade och tidsbegränsade. Strukturen baseras på funktionella avdelningar som utgörs av olika projektteam. På dessa avdelningar råder tillfälliga organisationsstrukturer som förändras utefter de uppdrag teamet tilldelas att slutföra.

Ad hoc organisationen kan identifieras som en innovationsorienterad organisation som är mindre standardiserad och mer flexibel. Även denna organisation grundas med olika projektteam. Dessa består av experter som samarbetar på ett flerkfunktionellt sätt. Denna typ av organisation existerar i branscher med ständig utveckling av nya produkter. Varje gruppmedlem bedöms efter sin professionella förmåga och det finns endast en liten auktoritär befattning. Denna typ av struktur passar bra in på aktiviteter som involverar problemlösning, produktutveckling och krisledning.⁴⁵

De faktorer som sammanfogar de ickehierarkiska organisationsstrukturerna ovan är; mer fokus på integrering av samarbete än kontroll och maktgivande. Genom välutvecklade IT-system kan informationen flöda snabbt genom hela organisationen och nå ut till alla parter på ett kostnadseffektivt sätt. Hierarkin försvinner när alla blir delaktiga av informationen. Det är individerna i dessa decentraliserade organisationsstrukturer som bestämmer. Detta bidrar till ökad flexibilitet och att individerna kan byta arbetsuppgifter med varandra och ingå i olika roller.⁴⁶ Då individerna kan sysselsätta sig med olika typer av arbetsuppgifter och tillges mer ansvar ökar intresset och passionen för arbetsuppgiften. Det påverkar hela organisationen

⁴³ Grant, Robert M (1998) *Contemporary strategy analysis*

⁴⁴ Grant, Robert M (1998) *Contemporary strategy analysis*

⁴⁵ Grant, Robert M (1998) *Contemporary strategy analysis*

⁴⁶ Grant, Robert M (1998) *Contemporary strategy analysis*

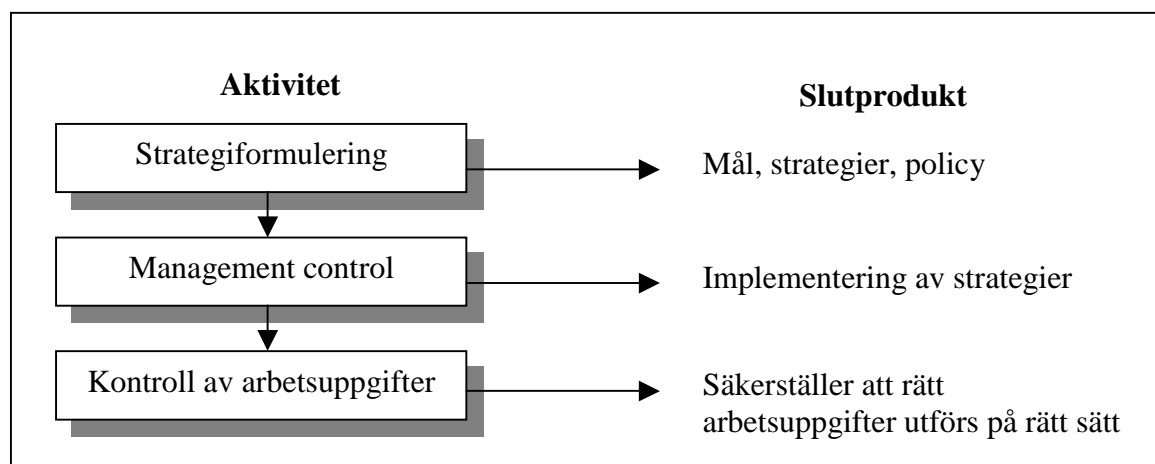
positivt och ökar lönsamhet. Personalen blir delaktig i verksamheten och känner stort ansvar för sin uppgift och att lyckas med den.⁴⁷

Decentraliserade strukturer kan tyckas vara en mycket kraftfull struktur för en organisation. Det bör tilläggas att så inte alltid är fallet. Den organisationsstruktur som en organisation bör anpassas till beror på storlek, varutillverkning, klientel och marknad. Det väsentliga är att förstå vilken struktur som passar bäst in på den typ av produktion och sysselsättning som ingår i företaget.⁴⁸

Design av styrsystem

Design av styrsystem kommer att behandlas mycket kort då detta faller utanför ramen av uppsatsens inriktning inom organisation. En kort presentation av huvuddragen förefaller vara motiverat för att ge läsaren en fullständig bild av den rationella strategiska processen.

Strategiformulering handlar om att ställa upp långsiktiga mål för organisationen medan styrsystem handlar om hur dessa ska uppnås. Anthony & Govindarajan⁴⁹ delar upp strategiaktiviteterna som följer strategiformuleringen i management control och kontroll av arbetsuppgifter (eng. task control). Se figur 3.5 nedan. Management control handlar om att implementera de strategier, mål, och policys som formulerats under den tidigare fasen och kontroll av arbetsuppgift innebär säkerställande av att individuella arbetsuppgifter utför på ett korrekt och tillfredställande vis. Målen för det sista steget är mer av kortsiktig och systematisk natur jämfört med de tidigare stegen.



Figur 3.5 Samband mellan planerings- och kontrollfunktioner. Källa: Anthony & Govindarajan (2000) *Management Control Systems*

Samma författare identifierar sex huvudsakliga aktiviteter inom management control:

- Att planera vad organisationen borde göra.
- Koordinera aktiviteter av flera olika delar av företaget.
- Överföra information.
- Utvärdera information.
- Bedöma om, och i så fall vilka åtgärder som skall vidtagas.
- Påverka människor att förändra sitt beteende.

⁴⁷ Mintzberg, Henry (1981) "Organization design: Fashion or fit?". *Harvard business Review*

⁴⁸ Grant Robert M (1998) *Contemporary strategy analysis*

⁴⁹ Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2000) *Management Control Systems*

Daglig ledning i strategins anda

Det finns enligt författaren Rune Brandinger⁵⁰ två sätt att leda en integrering mellan två företag. Antingen bör man utse en förvärvsledare eller så bör man om det ena företaget är något större än det andra ha en förvärvsledning som består av två personer från nivån närmast under verkställande direktör i båda företagen. De ansvariga bör börja med att sammanställa en plan över förvärvsarbetet. Man bör göra en tydlig strategi med ansvariga och bestämma tidpunkter för avrapportering och samordningsarbetet med helhetsansvariga projektledare som även varit med under själva förvärvet. För att kontakten mellan företagen ska bli så bra som möjligt kan man tillsätta en kontaktperson som har fullständig information om vilka åtgärder som pågår och vem som bör ha vilken information. Det är viktigt att information behandlas på rätt sätt. Det blir nödvändigt att sprida känslig information exempelvis om personalnedskärningar eller förändringar av arbetsuppgifter till det anställda. Det kan vid början av integreringen vara svårt att exakt avgränsa vilka som kommer att bli berörda. En fördel med en klar strategi är att den är lätt att kommunicera. I många företag är personalens inställning ett grundvillkor för framgång och om man sköter integreringsprocessen dåligt kan det skada hela affären.

Vid ett förvärv förändras företagets storlek, struktur och klimat. Många företag lägger lite tid på efterarbetet vid förvärv och inser inte alltid konsekvenserna av detta. Den största kostnaden vid ett förvärv mäts inte i pengar utan i personalens reaktion. Personalrelaterade problem bidrar till att en tredjedel av alla förvärv misslyckas att nå de utsatta finansiella målen. Ledningen har därför en avsevärt viktig roll vid förvärvet och måste på bästa möjliga sätt införa den nya strategin på alla nivåer. Detta kräver noggranna förberedelser och planering innan integreringen sätter igång. En väsentlig och ständigt återkommande faktor är ett fungerande informationsflöde mellan alla individer. Informationen mellan ledning och personal är grundläggande för ett lyckat förvärv. När förhandlingarna är avslutade lägger man ofta för lite tid på personalen.⁵¹ Detta kan bero på att ledningen och chefer har mycket annat praktiskt att tänka på vid denna tidpunkt. Man vill få klart allt så fort som möjligt så att verksamheten kan sätta igång.⁵²

3.3 Organisationsdesign

3.3.1 Organisationsstrukturer

Ledningen bör se organisationen som ett mönster och förstå hur omstrukturering på olika avdelningar påverkar de övriga. Hur man designar den nya strukturen i en organisation beror på företagets ålder, storlek, industri där företaget verkar, dess produktion och teknologi.⁵³

Enligt Mintzberg faller alla organisationers egenskaper inom ett kluster eller en konfiguration. Då omaka kluster sammanförs kommer inte organisationen att fungera effektivt och uppnår inte heller den naturliga harmonin. Vid ett förvärv måste ledningen vara uppmärksam på anpassningen mellan dessa olika delar. För att beskriva organisationens olika delar är det

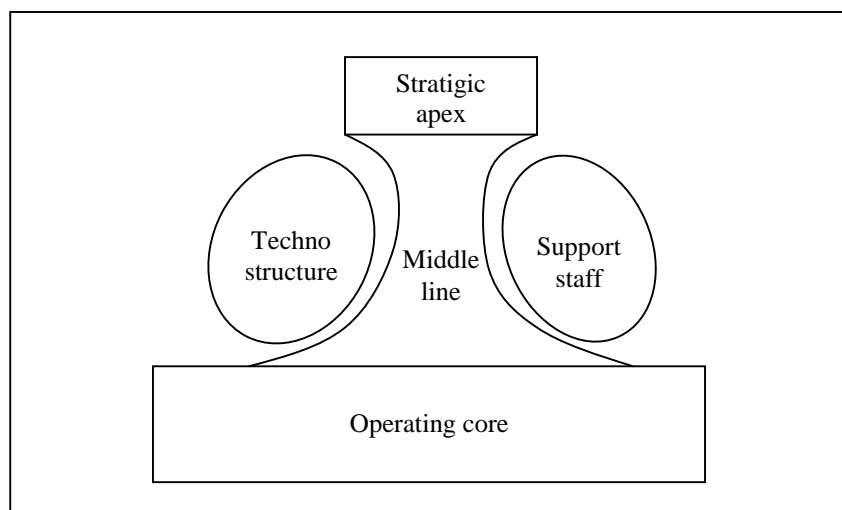
⁵⁰ Olve, Nils-Göran (1988) *Företag köper företag*

⁵¹ Hunsaker, Philip L & Coombs, Michael W (1988) "Mergers and Acquisitions: Managing the Emotional Issues". *Personnel Journal*, s.56-63

⁵² Olve, Nils-Göran (1988) *Företag köper företag*

⁵³ Mintzberg, Henry (1981) "Organization design: Fashion or fit?". *Harvard business Review*

mycket viktigt att man förstår betydelsen som dessa har för hela organisationen och vilka anställda som ingår i dessa. Vi beskriver dem i nedanstående modell.



Figur 3.6 De fem grundläggande delarna av organisationen Källa: Mintzberg, Henry (1981) "Organization design: Fashion or fit?". *Harvard business Review*

Strategic apex: top management

Operating core: personal som utför produktionen

Middle line: mellanchefer som tillkommer då organisationen växer

Technostructure: personal som skapar system som planerar och kontrollerar arbetet

Support staff: personal som utför indirekta arbetsuppgifter för hela organisationen, PR, lagar

Eftersom alla organisationer är olika uppbyggda beroende på produktion, marknad, produktionsteknologi och storlek kommer dessa delar att vara olika stora och ha olika betydelse för företaget som helhet. Alla organisationer behöver inte nödvändigtvis innehålla alla olika delar.

Enkel struktur (Simple structure)

Denna struktur består endast av en enhet där personal och chefer utför de rådande arbetsuppgifterna. Arbetet är inte standardiserat eller formaliserat. Man ägnar därför lite tid åt planering och förbindelser. Eftersom arbetet inte är standardiserat behövs inte personal inom *technostructure* och *supportstaff*. Möjligen anställer man några mellanchefer för att koordinera arbetet mellan ledningen inom *strategic apex* och personalen inom *operating core*. Allt beslutsfattande ligger i *strategic apex*.

Organisationen måste vara flexibel eftersom den verkar inom ett dynamiskt område. Omgivningen som organisationen riktar sig till och produktionssystemet måste vara enkelt. På detta sätt kan ledningen bibehålla sin kontroll. Den centraliserade kontrollen gör den enkla strukturen till ett ideal för snabb flexibel innovation inom produktframställning av enkel art. Organisationer med enkel struktur är ofta unga och små eftersom expanderings tvingar dem att bli mer byråkratiska.⁵⁴

⁵⁴ Mintzberg, Henry (1981) "Organisation design: fashion or fit". *Harvard business review*

Maskinbyråkrati (Machine bureaucracy)

Denna struktur uppstod i samband med industrialiseringen. Inom denna struktur är arbetet av standardiserad karaktär där personalen är lågutbildad och har mycket specialiserade arbetsuppgifter. Därför behövs många anställda inom avdelningen *technostructure*. Dessa designar och ser till att olika standardiserade system inom organisationen bibehålls vilket också ger de ansvariga inom *technostructure* viss indirekt makt och bestämmande. Organisationen är därför horisontellt decentraliserad. Det råder stor hierarki inom *middle line* där de olika cheferna ansvarar över personalen i *operating core*. Personalen inom *operating core* utför arbetsuppgifter som är rutinbaserade och individuella. Hierarkin inom *middle line* är ofta strukturerad på ett funktionellt sätt där makten fokuseras mot toppen av företaget. Maskinbyråkrati är därför av centraliserad struktur. Denna struktur existerar inom stabila områden där förändringar inte är vanliga. Maskinbyråkratier växer sig ofta mycket stora. För att de rådande cheferna ska behålla sin centraliserade kontroll måste de strategier som råder inom organisationen vara enkla. Denna struktur är vanligast inom den massproducerande industrin som exempelvis bilföretag. Det största problemet med strukturen är att de anställda utför enformiga arbetsuppgifter. Det förekommer likgiltighet bland personalen och kontrollhysteri bland cheferna.⁵⁵

Professionell byråkrati (Professionell bureaucracy)

Individerna i denna struktur har stor kunskap och färdighet inom sina arbetsområden. Den existerar som struktur inom universitet, sjukhus och revisionsbyråer. Professionellt utbildad personal har stor kontroll över de egna arbetsuppgifterna vilket innebär att denna struktur är mycket decentraliserad, med makt och beslutsfattande fördelat på olika områden. Eftersom de operationella procedurerna är standardiserade kan varje professionell medarbetare arbeta mycket självständigt och oberoende av sina kollegor. Mycket samarbete framkallas dock automatiskt genom att arbetsuppgifterna på ett standardiserat sätt integreras. När ett lag sätts samman vid en operation på ett sjukhus utför alla individuella arbetsuppgifter. Alla i teamet är dock beroende av varandra för att uppgiften skall verkställas. *Technostructure* utgör ingen större del av denna struktur. Eftersom de anställda arbetar självständigt kan avdelningen *operating core* vara mycket stort. Avdelningen *support staff* är också ansevärd inom denna struktur. De anställda inom denna avdelning behövs för att backa upp de yrkesmässiga kollegorna. Deras arbete är dock av ganska enkel och rutinmässig karaktär. Denna struktur består av en parallell hierarki. En demokratisk sådan med bottom-up bestämmande för de professionella och en top-down för kontroll av *support staff*. Professionell byråkrati är bäst för dem som befinner sig i stabila och komplexa miljöer. Det komplexa i denna struktur är att beslutsfattande decentraliseras till högt utbildad personal. Innovationsförmågan inom denna struktur är dock svag. Man utvecklas inte inom andra områden utan blir snarare bättre på det man redan kan.⁵⁶

Divisionell struktur (Divisionalized form)

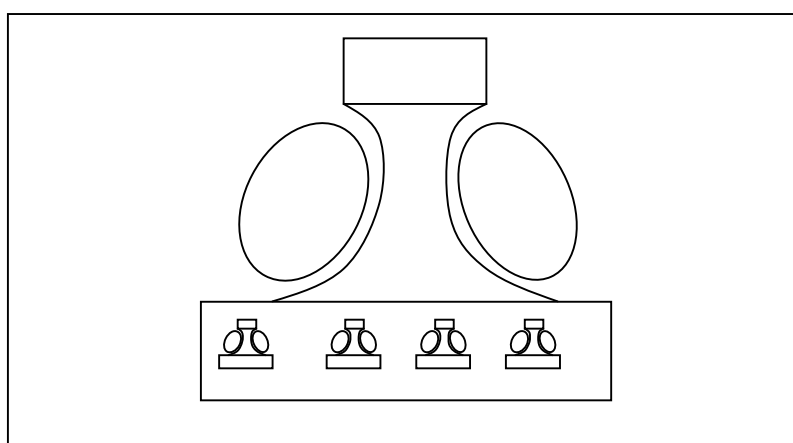
Den produktbaserade divisionella strukturen uppstod då företagen började diversifiera sig från varandra. Fördelen med divisionaliserad struktur är att den bidrar till möjligheten att skapa ett decentraliserat beslutsfattande. Strukturen är löst sammankopplad där beslut och strategier kan integreras på alla olika nivåer i organisationen. Samhörigheten mellan de olika avdelningarna är avgränsade till planering och olika tjänster. Då organisationen består av flera olika divisioner där olika chefer ansvarar har ledningen inom denna struktur möjlighet till stor kontroll.

⁵⁵ Mintzberg, Henry (1981) "Organisation design: fashion or fit". *Harvard business review*

⁵⁶ Mintzberg, Henry (1981) "Organisation design: fashion or fit". *Harvard business review*

Den divisionaliserade strukturen är uppbyggd på tre nivåer. Dessa nivåer består av ledning, olika divisioner och individuella affärsenheter. Affärsenheterna representerar olika verksamheter från vilka ledningen rapporteras om lönsamhet. Många divisionaliserade företag är en kombination av produktbaserad och geografiskt baserad organisation vilket reflekterar de olika sammanfogade enheternas förhållande till de produkter som framställs, geografisk placering i olika länder och regioner.⁵⁷

Det speciella med denna struktur är att *operation core* består av olika divisioner där organisationens anställda ingår. Denna struktur skiljer sig från de övrigt nämnda på det sätt att det inte är en fullständig struktur utan en partiell struktur. En anledning till att en organisation divisionaliserar sig är att produktionsframställningen är diversifierad. Strukturen medför att organisationen kan skapa en enskild enhet för varje distinkt produktlinje och därmed utveckla en omfattande självständighet inom varje division att sköta sin egen produktion. Inom divisionaliserad struktur ansvarar olika chefer för olika avdelningar. Den är inte speciellt decentraliserad eftersom detta innebär att beslutsfattandet är spritt över hela organisationen. Chefen inom varje avdelning har störst makt. Utmaningen inom denna struktur är att hålla kontroll över alla divisioner. Cheferna från huvudkontoret gör regelbundna besök på avdelningarna för att kontrollera arbetet. Detta kan ibland störa självstyret inom divisionen, därför finns också en mängd olika prestationsmått som chefer i *strategic apex* har som hjälpmedel. De mäter periodvis de prestationer som utförs av divisionerna. Dessa kontrollsystem framställs i *technostructure*. Den personal som arbetar inom *support staff* bidrar med olika tjänster till de olika divisionerna.⁵⁸



Figur 3.7 Divisionaliserad struktur Källa: Mintzberg, Henry (1981) "Organization design: Fashion or fit?". *Harvard business Review*

Funktionell struktur (Functional structure)

Robert Grants beskrivning av den funktionella strukturen nedan sammanfaller inte med Mintzbergs framställning i figur 3.6. Därför ges ingen beskrivning av de olika delarna i modellen ovan.

Enmans företag brukar vanligtvis organisera sin verksamhet utefter en funktionell linje. Fördelen med denna struktur är att den fogar samman liknande aktiviteter inom vilka

⁵⁷ Grant, Robert M (1998) *Contemporary strategy analysis*, s.156

⁵⁸ Mintzberg, Henry (1981) "Organisation design: fashion or fit". *Harvard business review*

beroende mellan individer är hög. Genom att centralisera dessa grupper skapar man fördelar som exempelvis skalekonomi, färdigheter och standardiserade kontrollsystem. Funktionell struktur syftar till att öka kontroll hos ledningsteam och högre chefer. Ett vanligt problem inom denna struktur är dock koordineringen mellan enheterna. Olika funktioner utvecklar egna mål och värderingar. Detta kan vara en fördel när det gäller integrering och effektivitet på funktionell nivå men det kan ha effekten att samarbete mellan enheter blir besvärligt. Då storleken på företaget växer ökar pressen på ledningen att uppnå en effektiv integrering.⁵⁹

Matrisstruktur (Matrix structures)

Robert Grants beskrivning av matrisstrukturen nedan sammanfaller inte med Mintzbergs framställning i figur 3.6. Därför ges inte heller här någon beskrivning av de olika delarna i modellen ovan.

Matrisstruktur existerar i stora multinationella verksamheter där man tillverkar olika typer av produkter. Dessa företag måste oavsett struktur och gruppering koordinera sin verksamhet genom olika dimensioner. Det kan vara genom olika funktioner, produktframställning och geografiska områden. Inom denna struktur finns inte någon central enhet där beslut och bestämmande fattas vilket är en egenskap hos de flesta andra hierarkiska organisationer. Chefer inom olika avdelningar rapporterar och samarbetar med flera olika enheter i organisationen. De har stort ansvar och tar egna beslut gällande den avdelning de arbetar inom. Problemet med denna struktur är att den tenderar att ha för många chefer och ett allt för komplicerat system.⁶⁰

3.3.2 Centraliserad verksamhet

Näringslivet utsätts oavbrutet för förändringar. Den senaste tidsperioden har dessa förändringar karaktäriserats av globalisering, avreglering och teknologisk utveckling. Denna situation har placerat företagen i en allt mer ostabil och oförutsägbar omvärld. Förändringarna påverkar uppbyggnaden och designen av organisationen beroende på dess storlek och verksamhetsområde. Dessa omställningar har bidragit till att de organisationer som existerar idag utvecklats mot ett mer decentraliserat styre där avsikten är att information och beslutsfattande ska flöda allt snabbare genom de olika nivåerna i organisationen. Byråkrati och hierarki är något man inom stora företag vill bryta ner för att öka effektiviteten bland personal och ledning.⁶¹

I den hierarkiska modellen med centraliserad makt har varje chef ett avgränsat kontrollutrymme. Denna kontroll och makt ökar då företaget växer. När företaget expanderar ökar också hierarkin. Det kan medföra att beslutsfattandet tar längre tid. För att undvika detta bör man fördela en del av beslutsfattandet till de nya avdelningarna. En för stor fördelning av makten kan dock medföra att styrande på högre nivå förlorar kontroll över den totala verksamheten.⁶²

Enligt Robert Grant innebär ett centraliserat beslutsfattande inom en hierarki att information först förmedlas upp till toppen där beslut fastställs, sedan sprids besluten nedåt genom underliggande nivåer. I en föränderlig omgivning blir huvudmålet inom denna struktur att behålla fördelarna från den arbetande personalen medan man på samma gång undviker

⁵⁹ Grant, Robert M (1998) *Contemporary strategy analysis*, s.156

⁶⁰ Grant, Robert M (1998) *Contemporary strategy analysis*

⁶¹ Grant, Robert M (1998) *Contemporary strategy analysis*, s.152

⁶² Grant, Robert M (1998) *Contemporary strategy analysis*, s.152

bristande flexibilitet och ett långsamt beslutsfattande. Ett sätt att förhindra detta problem är att öka de lägre chefernas kontroll. Detta innebär att man gör fler chefer ansvariga för olika områden i organisationen.

Hur man grupperar personal för att strategin ska verkställas

För att ett komplicerat system ska integreras i en organisation på ett effektivt sätt behövs en form av hierarki med olika enheter och underordnade system. Individerna bör placeras inom grupper och enheter inom företaget. Denna gruppering beror mycket på hur organisationen är strukturerad. Multinationella företag har ofta problem med att bestämma sig för om de ska struktureras kring produktavdelningar, landssektioner eller funktionella avdelningar. Vid dessa konstruktioner är det viktigt att avdelningarna inte skiljer sig från varandra. Enligt Robert Grant är nedanstående alternativ de vanligaste metoderna att gruppera anställda inom organisationen.

Gemensamma arbetsuppgifter: Ett av de vanligaste tillvägagångssätten när det gäller gruppering och samordning av anställda är att de placeras in på en avdelning där de sysslar med gemensamma arbetsuppgifter.

Produkter: Om ett företag framställer ett flertal produkter kan dessa skapa en bas för denna struktur. Företag som producerar tidningar placerar in sina anställda efter de rubriker som kommer att finnas i tidningen t ex nöje, sport och inrikesnyheter.

Geografi: Om ett företag riktar sig till flera lokala marknader kan organisatoriska enheter skapas kring dessa.

Process: En process är en sekvens med internt sammanfogade aktiviteter. En organisation kan bli sedd genom en rad olika processer; produktutvecklingsprocess, tillverkningsprocess, försäljnings och distributionsprocess mm. En process kan höra samman med en individuell produkt eller domineras av en enstaka uppgift.

De ovanstående exemplen kan enligt Robert Grant bidra till olika kvalifikationer för företaget. Tanken med grupperingen är att framkalla en koordinering som integrerar arbetsuppgifterna från de anställda in i organisationen, vilket innebär att företaget ska gruppera individerna efter deras behov att koordinera sina arbetsuppgifter. De som har störst behov av att arbeta tillsammans ska sättas i en grupp där de kan koordinera sina arbetsuppgifter medan de övriga kan placeras på andra håll i organisationen där de kan arbeta med självständigt.

3.3.3 Ledningens roll

Att leda integreringen.

Det finns ett flertal olika punkter som kan hjälpa ledningen med att implementera strategin på alla nivåer i företaget. För att lyckas måste ledningen ha personalen med sig och vid förvärvets början är det viktigt att man bemöter och bearbetar personalens känslor på ett omsorgsfullt sätt. Personalfrågor behandlas ofta inte som de bör vid förvärvets början och man följer inte något strategiskt program för att lyckas med integreringen. För att hjälpa de anställda att bli positivt inställda till nya förhållanden kan en ledare enligt Hunsaker & Coombs⁶³ göra på följande sätt:

⁶³ Hunsaker, Philip L & Coombs, Michael W (1988) "Mergers and Acquisitions: Managing the Emotional Issues". *Personnel Journal*

Ge så mycket information som möjligt: De negativa känslorna som uppstår i organisationen beror på att man givit bristfällig information. Personalen vet att förändringarna kommer att drabba dem men inte i vilken utsträckning. Innan, under och direkt efter förvärven är det vanligt att det dröjer innan information sprids. Ledningen är upptagen med att planera företagsstrategier. Då man inte ger information under dessa förhållanden uppstår mycket negativa känslor och risken finns att man förlorar viktig personal. Vid en öppen kommunikation känner sig de anställda mer respekterade och detta påverkar givetvis känslorna positivt.

Etablera en gemensam kultur: Det köpande företaget har en viss tendens att influera det köpta företaget med sina värderingar och sin kultur. De båda företagen har unika traditioner och procedurer som är mycket värdefulla för de anställda. De båda företagen bör utforska styrkorna av de båda kulturerna och integrera en gemensam kultur av dessa.

Ta in en utomstående konsult: En konsult har förmågan att se saker ur de båda företagens perspektiv. Denne har även stor kunskap och erfarenhet av organisatoriska förändringstekniker. Att anställa en konsult i denna situation kan bidra till bra idéer samt att de tunga känslor som existerar lättar.

Etablera ett integrationsteam: MIT, *mergers – integrations team*. Detta team sammanställs av ledningen och består av representanter från båda företagen. Detta team har som uppgift att återetablera organisationens struktur och kultur och fastställa nya ansvarsposter. När teamet har fastställt de nya strategierna kan de lämnas över till HR ansvariga.

Vid ett förvärv utses ofta integrationsteam på en högre nivå i organisationen. Dessa team ansvarar för den totala integrationen på alla avdelningar. Detta innebär att chefer som står under detta team kan känna att en stor koncentration endast läggs på de områden som dessa chefer verkar inom. Det råder ofta stor brist på integreringsteam på den funktionella nivån vid ett förvärv. Det finns alltid team på affärs- och ledningsnivå vilka ofta analyserar de möjliga synergier mm. Deras arbete integreras dock inte alltid på lägre nivå. Organisationen bör därför inrätta ett så kallat *core integration team*. Medlemmarna i detta team skall komma från alla nivåer i företaget och de har som uppgift att integrera ny struktur på alla nivåer i organisationen. För att skapa ett effektivt integrationsteam bör medlemmarna ingå i en välbalanserad och kunnig grupp. De skall röra sig mellan alla olika avdelningar och nivåer i företaget och föra en fri öppen konversation mellan alla parter. Teamet skall samla upp information från olika avdelningar och sprida denna till alla olika grupper och avdelningar inom företaget. De nyckelfaktorer som teamet utvecklar under sin verkan skall komma inifrån företaget eller från nära liggande externa källor. Teamets avsikt är att skapa olika effektiva synergier inom organisationen.⁶⁴

Fatta anställningsbeslut så snabbt som möjligt: Vid förvärv är det vanligt att arbetsuppgifter och ansvarsuppgifter förändras för delar av personalen. De kan förlora sina arbeten eller få ett nytt ansvarsområde. De anställda oroar sig för vilka konsekvenser förvärvet för med sig. Frågor som rör ersättning och förändring av ansvar skapar oro på arbetsplatsen. Ledningen bör fatta snabba beslut om frågor rörande personalens positioner och arbetsuppgifter. Om allt för lång tid går kan detta skada organisationen.

⁶⁴ Morrison, Matthew J & James, Andrew D (2001) "The Role of Dedicated Integration Teams in the Post-Merger Management of Technology". *Management of Engineering and Technology*, vol.1, s.12-13

Involvera så mycket människor som möjligt: Människor blir ofta rädda och reagerar negativt till förändringar som överraskar dem, speciellt om de inte har någon kontroll över konsekvenserna av dessa förändringar. Integreringsteamet har som uppgift att arbeta fram lösningar till sådana reaktioner. Genom att bekräfta personalens känslor känner individerna att deras åsikter räknas. Personers reaktioner till förvärv och organisatoriska förändringar i allmänhet behandlas utförligare i avsnitt 3.5.

3.4 Kultur

I detta teoriavsnitt behandlas först kulturen på nationell nivå och sedan på organisationsnivå. Den nationella kulturen bildar en yttre ram inom vilken organisationens kultur tillåts växa fram. Det är således viktigt att känna till såväl den nationella kulturen som organisationens kultur vid företagsförvärv. Först ska vi försöka sätta fingret på vad kultur egentligen är och inleder därför med en definition av detta vidlyftiga begrepp.

3.4.1 Definition av kultur

Ordet kultur väcker en rad olika associationer hos var och en av oss. Innehållet av detta något luddiga och utsvävande begrepp måste preciseras närmare. Två olika definitioner presenteras nedan för att förtydliga bilden av kulturbegreppet.

Scheins definition

”Ett mönster av gemensamma antaganden som gruppen har lärt sig när den löst sina problem med extern anpassning och intern integration och som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som fungerande och som därför bör överföras till nya medlemmar som det korrekta sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till dessa problem.”⁶⁵ (Översättning av Bruzelius & Skärvad)

Hofstede, Namenwirth och Webers synsätt på kultur

Hofstede, Namenwirth och Weber har alla formulerat olika definitioner av kultur. Essensen av deras synsätt är att kultur är ”ett system av värdering och normer som delas av en grupp människor och som sammantaget utgör en grund för deras sätt att leva”.⁶⁶ (Egen översättning)

3.4.2 Nationell kultur

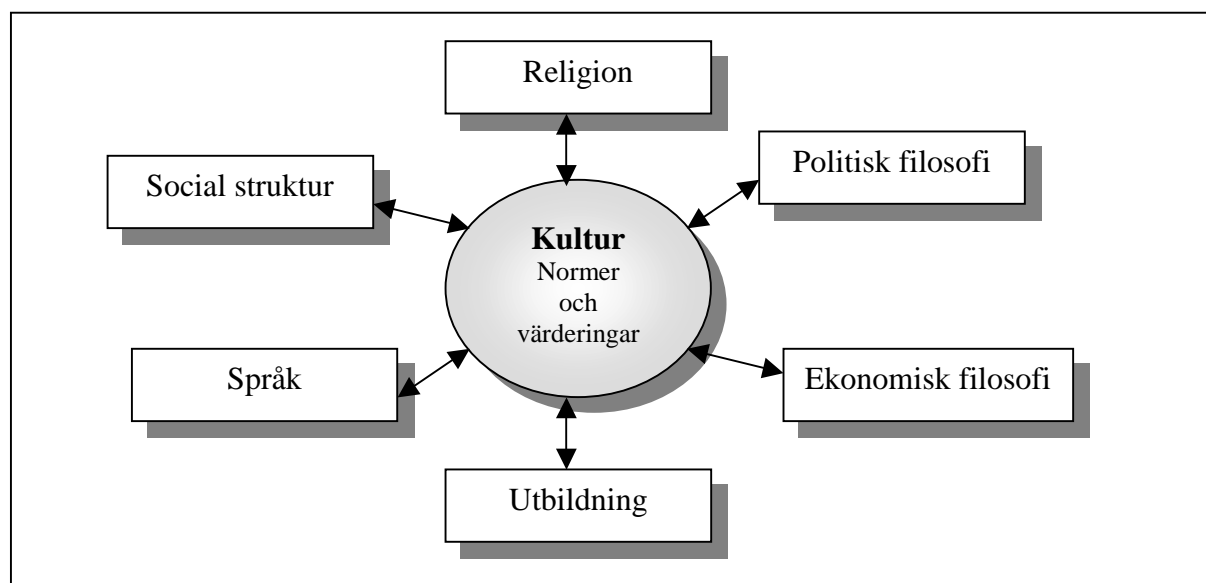
Sättet att uppträda och därmed hur man gör affärer på olika ställen i världen kan skilja sig avsevärt från det som är praxis på ens hemmamarknad. Det är därför viktigt att ha insikt och förståelse för de förhållanden som råder på marknaden i fråga. Det bör först och främst påpekas att med nationell kultur åsyftas inte att det inom ett land bara existerar en kultur. Det finns åtskilliga exempel på länder som innefattar flera olika kulturer inom landets gränser. Schweiz, Indien och Irak är några exempel på detta.

Utifrån Hofstede, Namenwirth och Webers synsätt på kultur har Hill utvecklat en modell av de faktorer som en kultur bestäms av. *Religion, politisk filosofi, ekonomisk filosofi, utbildning, språk och sociala strukturer* bygger alla upp de normer och värderingar som utgör kulturen. Med normer avses de sociala regler och riktlinjer som anger vad lämpligt beteende är i specifika situationer. En värdering kan sammanfattas att vara en varaktig övertygelse om att vissa handlingar eller utfall är önskvärda eller bra.⁶⁷ Se figur 3.8 nedan.

⁶⁵ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad Organisationslära* s.267

⁶⁶ Hill, Charles W.L. (2000) *International Business: Competing in the Global Marketplace* s.79

⁶⁷ Hoyer Wayne & MacInnis Deborah (2001) *Consumer Behavior*



Figur 3.8 Kulturens bestämmande faktorer Källa: Hill, Charles W.L. (2000) International Business: Competing in the Global Marketplace

Religion och etiska system är nära förknippade med kulturen. Om ett land har kristna, islamiska, hinduiska eller buddistiska trosföreskrifter spelar stor roll för de institutionella och sociala strukturerna i samhället.

Politisk filosofi kan ses ur två relaterade dimensioner. Den första är hur pass individualistiskt respektive kollektivistiskt samhället är. Den andra är om samhället är demokratiskt eller totalitärt. De två dimensionerna hänger samman då totalitära system ofta är kollektivistiska och demokratiska system är individualistiska. Sen finns det naturligtvis en gråzon mellan de båda extremerna. Den politiska filosofin utmynnar ofta i rättsystem av skiftande karaktär. Dessa har stor betydelse för hur affärsuppgörelser ska hanteras.

Ekonomisk filosofi är nära sammankopplad med den politiska filosofin. Politiska system som betonar individens mål brukar vara fria marknadsekonomier medan de som betonar kollektivets mål brukar vara statligt styrda. Generellt brukar de ekonomiska systemen delas in i marknadsekonomi, planekonomi, blandekonomi och statligt styrda ekonomier. Det sist nämnda har staten framträdande roll vid utformning av "industripolicies", som är förenlig med nationella mål. Dessa stödjer investeringar inom vissa områden framför andra. Japan och Korea är länder som har detta system.

Utbildningen spelar stor roll för medborgarna i ett land. Den förser dem med de verktyg som är nödvändiga för att klara sig i ett modernt samhälle. Utbildning har också en social roll att lära medborgarna de rådande värderingarna och normerna i kulturen. Internationellt sett utgör hög utbildning i ett land ett stort nationellt konkurrensmedel.

Språk är ett av de mest påtagliga sätten som kulturer skiljer sig åt på. Språket återspeglar vårt tankesätt och hur vi ser på världen. Innebörden av språk sträcker sig dock längre än till bara det talade språket. De finns också ett tyst eller icke-verbalt språk som ger ledtrådar till vad personen i fråga vill säga. Det kan vara enkla saker som gester, ansiktsuttryck, behov av personligt avstånd etc.

Social struktur syftar till hur samhället är organiserat. Det kan vara individ- eller gruppbetonat och ha olika syn på sociala hierarkier.

Alla ovan nämnda delar kan inte ses som skilda från varandra utan överlappar och smälter samman i det som kallas kultur.

Hofstedes modell

En av de mest välkända och omfattande kulturundersökningar gjordes av Geert Hofstede mellan 1967 och 1973. Han gjorde attitydundersökningar på över 100 000 anställda på IBM från 40 olika länder. Resultatet av hans ansträngningar blev fyra olika dimensioner som kultur kan klassificeras efter. Dessa var maktavstånd, undvikande av osäkerhet, individualism / kollektivism och manlighet / kvinnlighet.⁶⁸

Maktavstånd (power distance) beskriver hur ett samhälle hanterar att människors har olika fysiska och intellektuella förutsättningar. Länder med stort maktavstånd innebär att ojämlikheter tillåts att växa över tiden och så småningom utmyнна i en ojämn fördelning av makt och förmögenhet. Kulturer med litet maktavstånd försöker tvärtom motverka detta.

Undvikande av osäkerhet (uncertainty avoidance) - dimensionen syftar till att påvisa hur väl en kultur kan acceptera osäkerhet. De kulturer som undviker osäkerhet lägger stor vikt vid exempelvis anställningsskydd och pensionsavtal samt har starkt behov av regelverk och klara direktiv från överordnande. Kulturer som inte undviker osäkerhet i samma utsträckning är villiga att ta risker och är inte lika känsliga för förändring som ovan nämnda grupp.

Den tredje dimensionen *individualism / kollektivism* (individualism vs. collectivism) visar hur grupporienterad kulturen är och vilken betoning som läggs på individuell prestation och personlig frihet.

Den sista dimensionen, *manligt / kvinnligt* (masculinity vs. femininity), definierar kulturer utifrån synen på könsroller och jämlikhet. Manliga kulturer identifieras att ha en mer traditionell syn på könsroller och bejakar effektiv maktutövning och personliga prestationer.

Hofstede utvecklade ett index från 0 till 100 för respektive dimension. Nedan finns ett utdrag av hans resultat för några olika länder.

Land	Maktavstånd	Undvikande av Osäkerhet	Individualism	Manlighet
USA	40	46	91	62
Japan	54	92	46	95
Frankrike	68	86	71	43
Tyskland	35	65	67	66
Sverige	31	29	71	5

Tabell 3.1 Arbetsrelaterade värderingar för fem olika länder Källa: Hill, Charles W.L. (2000) *International Business: Competing in the Global Marketplace*

Hofstedes resultat ska användas med viss försiktighet. Hans undersökning kan kritiseras på en rad olika punkter. Först och främst sätter Hofstede likhetstecken mellan land och kultur, vilket inte alltid faller sig vara lämpligt då ett och samma land kan innehålla många olika kulturer.

⁶⁸ Hill, Charles W.L. (2000) *International Business: Competing in the Global Marketplace*

För det andra så kan undersökning ha blivit kulturellt färgad av att personerna i forskningslaget antingen var européer eller amerikaner. Det att finns risk att dessa personers bakgrund gjort utformningen och analysen av undersökningen utifrån premisserna av sina respektive kulturer. För det tredje så bestod urvalet av enbart anställda på IBM. IBM var kända för sin starka kultur och noga urval av medarbetare. Om undersökningsobjekten var representativa för sina populationer, kulturen i sina respektive länder, kan ifrågasättas. Till sist så har Hofstedes undersökning blivit något obsolet. Kulturer är inte statiska utan utvecklas ständigt med ändrade förhållanden i samhället och i omvärlden. Trots dessa svaga punkter är inte resultaten oanvändbara. Huvudpoängen är att reflektion görs över rimligheten av resultaten.

Nordeuropeiska chefers attityder till internationella samarbeten

Cartwright⁶⁹ gjorde en undersökning på 500 chefer angående attityder till fusioner. Resultatet pekar på att nordeuropeiska chefer helst samarbetar med andra nordeuropeiska partners och med amerikanska partners. Svenska chefers första val på samarbetspartner var amerikanska bolag med motiveringen att de har en professionell inställning. Den minst önskvärda samarbetspartnern för svenska managers var italienare med motiveringen att man inte vet var man står hos dem. Tyskarna samarbetar helst med andra tyskar med motiveringen att de vill ha större marknadstillgång och vill helst inte samarbeta med japanerna på grund av svårigheter att förstå motparten.

Från undersökningen kunde också utläsas vilka managementstilar som var mest kompatibla med varandra. Tyskarna ansåg att amerikanernas ”få-det-att-hända stil” passade dem bäst. Svenskarna ansåg däremot att tyskarnas managementstil var mest förenlig med sin egen då tyskarna ger tydliga besked.

Implikationer för internationella allianser

Om allianser mellan företagen från olika kulturer ska bli framgångsrika måste företagen först lära sig och förstå hur den andre tänker, tolkar och ser på världen. Utan denna medvetenhet som grund så blir det omöjligt att förstå mer specifika handlingar på företagsnivå. I det initiala skedet av en allians finns det en tendens till att automatiskt likställa saker som skiljer från det man är van vid som att vara fel. Negativa stereotyper av en viss kulturs medlemmar kommer inledningsvis att förstärkas snarare än att smulas sönder. Väl så viktigt är också att ha god insikt i hur ens egen kultur uppfattas av motparten. Vissa saker som tas för givet i ens egen kultur kan uppfattas helt olika av andra kulturer. Cartwright & Cooper betonar vikten av att företag har någon form av utbildning, program eller undersökning för att skapa förståelse kulturerna emellan. Författarna hänvisar till Honeywells som intervjuat 400 internationellt anställda medarbetare för att få deras synpunkter på kulturskillnader och problem som kan uppstå. Deras erfarenheter var att de flesta problem rörde sig om missförstånd kring sociala regler, kommunikation och olika uppfattning om tid. Del av Honeywells program gick också ut på att skapa en förståelse för sin egen kulturella bakgrund och hur denna påverkar ens uppfattning om andra. Vid sidan om detta krävs att personalen har rätt personlighet för att kunna hantera internationella åtaganden och att noggrant urval av personal ökar möjligheten till ett lyckat samarbete. Det framhävs att lämpliga kandidater besitter personliga egenskaper

⁶⁹ Cartwright, Sue & Cooper, Cary L (1997) *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, s.98 - 100

som tålmod, taktfullhet, empati och litet behov av att kontrollera människor, situationer och utfall.⁷⁰

IMD professorn Morosini⁷¹ hävdar att nationella kulturskillnader spelar stor roll för organisationer vid införandet av ny teknologi och nya management metoder. Innovationsbenägenheten inom en kultur skiljer sig också från en nationell kultur till en annan. Enligt Morosini så förklarar kulturella skillnader mer än hälften av skillnaden i den ekonomiska tillväxten.

Över 50 % av alla fusioner är misslyckade enligt Morosini. Ofta anges att skillnader i nationell kultur är orsaken till detta. Vidare anser han att flertalet företaget inte tar tillräcklig hänsyn till de kulturella faktorerna vid fusioner. Allt för få överväger om det den tilltänkta förvärvskandidatens kultur passar med deras egen kultur. *Corporate cultural fit* (kulturell passform) används ofta för att benämna hur pass väl företag passar ihop ur kulturellt hänseende.

3.4.3 Företagskultur

Vad som definierar en organisations kultur skiljer sig från de modeller som angivits ovan. Detta avsnitt ska närmare belysa de viktigaste beståndsdelarna i en organisations kultur, nivåer på kulturen och Handys typologi för kultur.

Viktiga beståndsdelar i företagskulturen

De delar som är mest prominenta i en organisations kultur är nära sammankopplade och sammanstrålar till en gemensam nämnare, företagets idealmål. Dessa beståndsdelar är enligt Bruzelius & Skärvad⁷² *dominerande idéer och värderingar, signifikanta aktörer och förebilder, normer och regler och informella kommunikationskanaler.*

Dominerande idéer och värderingar anger företagets uppfattningar om vad som är bra/dåligt, önskvärt/icke-önskvärt, hur man ska bete sig o s v. Alla företag har sina typiska föreställningar om hur saker och ting ska skötas. Vissa kräver t ex uniform medan på andra ställen är det fullt gångbart att klä sig efter eget behag. Dominerande idéer och värderingar är viktiga då de ger de anställda vägledning i sitt dagliga arbete. Det är därför av vikt att alla medarbetar tillägnar sig dessa och förstår meningen med att de har tillkommit.

Signifikanta aktörer är framträdande personer i organisationen som har möjlighet att påverka de dominerande idéerna och värderingarna. Ofta fungerar de också som förebilder och personifierar det organisationen står för. Bill Gates och Ingvar Kamprad är exempel på signifikanta aktörer.

Normer och regler omfattar hur de anställda ska uppträda och utföra sitt arbete. Normer kan vara formella och informella samt deras efterlevnad genomdrivas med belöningar och bestraffningar. Det finns en *organisatorisk kontroll* (ex. löneökning eller löneminskning) som säkerställer att de formella normerna följs. Det finns också en *social kontroll* (t.ex. utstötning från en grupp) som säkerställer att de informella normerna följs. Det måste således finnas incitament för att de rådande normerna och reglerna ska kunna fungera.

⁷⁰ Cartwright, Sue & Cooper, Cary L (1997) *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, s.98 - 100

⁷¹ Gould, B (1998) "The Cultured Cross-Border Acquirer". *The Antidote*

⁷² Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad Organisationslära*, s.268-270

Informella kommunikationskanaler innebär de kommunikationsvägar som sker mellan parter i informella nätverk. Informell kommunikation kan vara skvaller, pratstunder på fikapausen etc. Enligt Deal och Kennedy sker ett väldigt omfattande informationsutbyte som styr organisationens verksamhet via det informella nätverket.

Kulturens nivåer

Kulturen i en organisation innehåller olika lager som är på olika abstraktionsnivåer för en utomstående betraktare. Kulturen uttrycks metaforiskt som en lök där man efter varje avskalat lager kommer närmare kulturen. Det första lagret är *artefakterna, följt av gemensamma handlingar och handlingsmönster* och sista lagret är *grundläggande antagande*.⁷³

Artefakter är de ting som en utomstående direkt kan uppfatta vid ett besök i organisationen. Det kan vara produkter, uppförande, klädstil, design, myter, teknik etc. Dessa är lätta att uppfatta, men de underliggande betydelsen av artefakterna är svårare att uttyda.

Gemensamma handlingar och handlingsmönster visar hur organisationen löser problem och vad organisationen gör i vissa situationer.

Grundläggande antaganden är metoder och sätt att lösa problem på som blivit så rutinmässiga och invanda att de anställda inte reflekterar över dem. Detta är den djupaste nivån på kulturen som är eftersträvansvärd för organisationen. De anställda blir mer självgående och mindre styrning krävs från ledning. Väl fungerande kommunikation och samförstånd är resultatet av att grundläggande antagande har befasts. Det är också de grundläggande antaganden som är roten till motstånd till förändringar och till situationer som kräver anpassning och flexibilitet.

Handys typologi

Charles Handy har klassificerat och systematiserat organisationers kulturer i fyra typer. Dessa typologier utgörs av *maktkulturen, rollkulturen, uppgiftskulturen* och *personkulturen*.⁷⁴

Maktkulturen

I maktkulturen är makten centrerad till en person och kulturen präglas av obyråkratisk ledning, snabba beslut, kommunikation och centralstyrning. Personen med resurser har makt. Kulturen är och ”tuff” och resultatinkriktad.

Rollkulturen

I rollkulturen ger position mer makt. Kulturen kännetecknas av byråkrati, logik, rationalitet, funktionalism, definierade roller och formalisering.

Uppgiftskulturen

De som har kunskap eller är experter har makten i uppgiftskulturen. Verksamheten är ofta projektinriktad och fokuserad på uppgifter. Strukturen är nätverksliknande, anpassningsbar, individuell och byggd på ömsesidig respekt.

⁷³ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad Organisationslära* s.273-275

⁷⁴ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad Organisationslära* s.270-271

Personkulturen

Maktutövning är inte så vanlig i personkulturen och om den finns så baseras den oftast på fackkunskaper. Personerna i kulturen är alla starka och inriktade på sin specifika del av verksamheten. Kulturen utgörs av ett kollektiv individualister. Ett exempel är advokatbyråer.

3.5 Organisationsförändring

Förändringar i en organisation är en nödvändighet för dess utveckling och långsiktiga effektivitet. Förändring ska därmed inte likställas med förbättring. Alla förändringar är och blir inte bra. Förändringarna kan vara av olika slag och utföras i olika utsträckning. Bruzelius & Skärvad⁷⁵ beskriver förändringar utifrån fyra punkter: *framväxt* (självinsikt / tvång), *omfattning* (paradigmskifte / förfining), *vad* som förändras (tanke / språk / handling) och *varaktighet* (tillfällig / bestående). Hur förändringar tar sig till uttryck beror på hur kombinationen av ovanstående faktorer ser ut. I det här avsnittet ska vi kort uppehålla oss vid förändringsmotstånd, förändringsdilemmat och förändringsprocessen.

3.5.1 Förändringsmotstånd

Människor gillar i grunden inte förändringar. De ses som ett obehagligt moment som stör den trygghet som individer har invaggats i över tiden. Förändringar bemöts därför av motstånd som varierar i styrka beroende på förändringens särart. Bruzelius & Skärvad⁷⁶ framhäver att motståndet är speciellt starkt mot förändringar som är:

- Genomgripande och radikala
- Oväntade och plötsliga ("chocker")
- Om det råder stark tilltro till det som ska förändras (affärsidé, strategi, rutiner etc.)
- Då bakgrunden till skälen och innebörden av förändringen är diffusa och oklara och skapar osäkerhet
- Om man har negativa erfarenheter av tidigare förändringar

Individuella skillnader och organisatoriska skillnader

Hur förändringar bemöts beror också till stor del av en individs personlighet och inställning till förändringar. Vissa ser förändringar som spännande, utmanande och som en möjlighet snarare än som ett hot. Andra är känsliga för förändringar av den mest banala karaktär. De reaktioner som en förändring orsakar tar sig till uttryck på olika sätt.

Enligt Hunsaker & Coombs⁷⁷ går personalen igenom nio olika känslomässiga stadier vid ett förvärv. (Se figur 3.9 nedan) Större delen av de anställda upplever samma känslor inför förvärvet. En väsentlig skillnad är att det tar olika lång tid för personalen att ta sig igenom de olika stadierna. Detta beror givetvis på hur deras positioner och arbetsuppgifter påverkas av de förändringar som uppstår och av den anställdes personliga egenskaper. Vi kommer nedan att beskriva dessa känslomässiga stadier genom en modell. Personalens reaktioner är oftast negativa vid en början för att sedan på sikt övergå till positiva känslor.

⁷⁵ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad Organisationslära*

⁷⁶ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad Organisationslära*

⁷⁷ Hunsaker, Philip L & Coombs, Michael W (1988) "Mergers and Acquisitions: Managing the Emotional Issues". *Personnel Journal*

Förnekelse: Detta är den första reaktionen som de anställda upplever då informationen om förvärvet utges för första gången. Personalen förnekar nyheterna genom att påpeka att det bara är ett rykte eller att förvärvet på något sätt kommer att ställas in.

Fruktan: Detta stadiet uppnås när de anställda inser att förvärvet kommer att inträffa. Personalen kan känna sig hotad och rädd. Många frågor uppträder såsom när förvärvet kommer att ske, vad har det för betydelse för mig, vem kommer jag att behöva konkurrera med.

Ilkska: Känslor av frustration uppstår i samband med omöjligheten att förutse det som kommer att inträffa. Man lägger skulden på de ansvariga för förvärvet.

Sorg: När man varken kan hindra sina känslor av frustration eller uttrycka dem för andra känner man slutligen endast sorg. Detta är en känsla av brist på energi och förpliktelse och man känner att identiteten i företaget har förändrats. För vissa försvinner dessa känslor ganska fort för andra kvarstår de under en längre period.

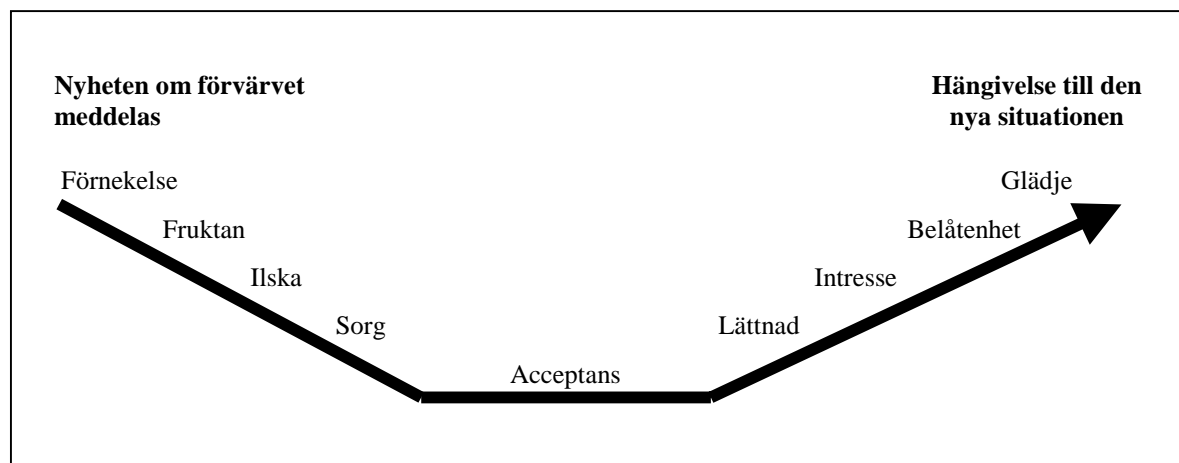
Acceptans: Då personalen till slut förstår att det är meningslöst att kämpa emot den nya situationen börjar de mer och mer acceptera den. Vid detta stadium känner personalen sig mer avslappnade och lugna. Det är nu som de börjar känna positiva känslor inför förvärvet.

Lättnad: Efter en viss tid inser de anställda att situationen kanske inte är så hemsk som de hade tänkt sig. De har fortfarande sina arbeten och sina kollegor kvar. De känner intresse för att lära känna sina nya kollegor. De positiva känslorna börjar göra sig mer gällande.

Intresse: Då personalen känner sig mer självsäkra över situationen börjar de se saker från den ljusa sidan. De utforskar den nya situationen med intresse. De ser den nya situationen som en utmaning som de kan hantera på ett produktivt sätt.

Belåtenhet: När de anställda vänjer sig mer och mer vid den nya situationen börjar de så smått att gilla den främst för de nya möjligheter som de inte uppmärksammat innan sammanslagningen.

Glädje: I det sista stadiet i denna modell upplever många individer en känsla av upprymdhet och glädje. De känner att sammanslagningen verkligen har gått bra och att de samarbetar med sina nya kollegor.



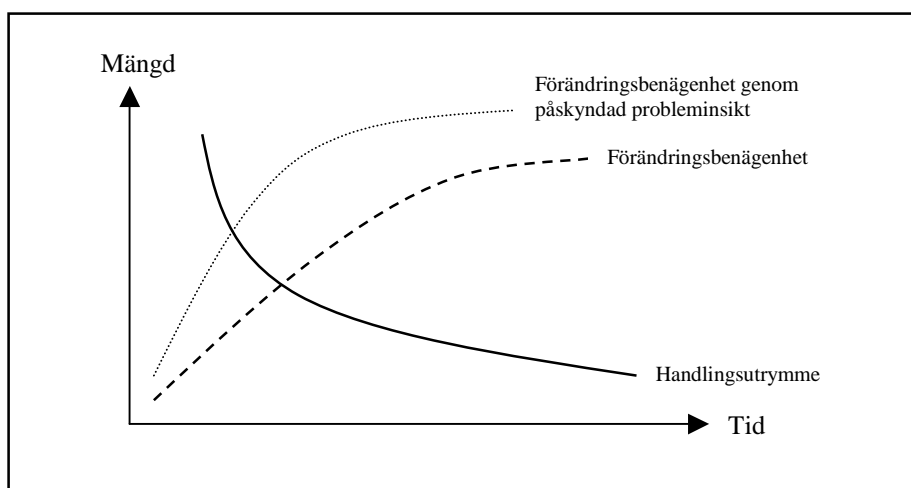
Figur 3.9 Stadier vid förvärv - känslor syndrom Källa: Hunsaker, Philip L & Coombs, Michael W (1988) "Mergers and Acquisitions: Managing the Emotional Issues". *Personnel Journal*

Förutom *individuella skillnader* finns också *organisatoriska skillnader* som gör att förändringar bemöts olika och ger olika utfall. Vissa organisationer är mer vana vid förändringsarbete och kan hantera de nya förutsättningarna på ett bättre sätt än organisationer som är förändringsobenägna. Förändringskulturen i företag skiljer sig åt. Förändringsmotståndet är också nära sammankopplat med hur förändringsprocessen hanteras. Det är ledningens uppgift att identifiera förändringsbehovet och genomföra det på ett vettigt sätt. Vissa förändringar borde inte genomföras överhuvudtaget och andra på ett annat sätt. Det kan handla om direkt felaktiga förändringar, förändringar gjorda med dålig insikt i bakgrund och syfte, ytliga förändringar, för tidiga förändringar och för frekventa förändringar.⁷⁸

3.5.2 Förändringsdilemmat

Med facit i hand är det ofta lätt att kritisera ledningen och organisationen som helhet för att ha agerat för sent. Varför sker inte förändringar på ett tidigt stadium? Förklaringen kan ligga i det dilemma som finns mellan organisationens handlingsutrymme och organisationens förändringsbenägenhet. Förändringsbenägenheten är som störst när handlingsutrymmet är som minst och vice versa. Ett företag som gått med förlust under många år har lågt handlingsutrymme då dess resurser blivit allt mer uttunnade. Organisationen blir allt mer varse om den nalkande situationen och förändringsbenägenheten ökar stadigt allt eftersom krisen fördjupas. Då förändringsbenägenheten är som störst har inte organisationen möjlighet att genomdriva någon förändring då handlingsutrymmet är skarpt beskuret. Omvänt så är organisationen inte förändringsbenägen när handlingsutrymmet är som störst. Se figur 3.10 nedan.

⁷⁸ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad Organisationslära*



Figur 3.10 Handlingsutrymme och förändringsbenägenhet som funktion av tiden Källa: Bruzelius & Skärvad (1995) *Integrerad organisationslära*

Det krävs följaktligen viss tid för att förändringsbenägenheten ska bli tillräckligt stark för att det ska bli möjligt att genomdriva förändringar. Ledningen måste sträva efter att förkorta denna period för att med stort handlingsutrymme få förändringar till stånd. Ett sätt för ledningen att påskynda förändringsbenägenheten är att öka probleminsikten och allvaret i situationen. Förändringsarbetet handlar om att skapa insikt, förståelse och acceptans för förändringsbehovet. Medlemmarna måste känna att förändringen är viktig och att de är delaktiga i processen.

3.5.3 Förändringsprocessen

Förändringsprocessen kan ses som perioden mellan två stabila tillstånd. Då förändringen initieras krävs mycket energi och uthållighet för att genomdriva den på ett effektivt sätt. Behovet av energitillförsel är inte lika stort genom hela förändringsprocessen. I början krävs det mycket energi för att bryta ner de krafter som stabiliserar systemet. Som metafor kan en sten som ska rullas upp för en backe användas. I början krävs det mycket kraft för att få stenen över krönet, sedan rullar den på av sig själv i nedförsbacken. När väl en viss tröskelnivå på förändringsprocessen har övervunnits börjar förändringen komma av sig själv och energitillförsel blir onödig.⁷⁹

Flera olika modeller av förändringsprocessen har framställts. De flesta bygger på likartat innehåll som omfattar att skapa kris, ge förändringsarbetet ett ansikte genom olika förändringsgrupper, ledningens roll och att framhäva och implementera vinsterna från förändringsarbetet. Harvardprofessorn John Kotter⁸⁰ framställer 8 steg som bör följas för att uppnå en lyckad förändring. Om vissa steg hoppas över eller görs halvhjärtade ges endast en illusion av att förändringsarbetet fortskrider snabbt och bekymmersfritt. Återverkningarna kommer istället i ett senare skede och ger i sin helhet ett otillfredsställande resultat. Bland de företag som Kotter undersökt har både väldigt lyckade och väldigt misslyckade fall påträffats. De flesta företag brukar dock landa någonstans i mitten av ytterligheterna. Kotters första tre steg utgör den *förberedande fasen*, de påföljande tre stegen *genomförandefasen* och de sista två stegen *fullföljningsfasen*. De faser som förändringsprocessen genomgår sträcker sig ofta över en längre tidsperiod. Nedan ges en kort presentation av varje steg.

⁷⁹ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad Organisationslära* s.372

⁸⁰ Kotter, John P (1995) "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review* s.59-67

Förberedande fasen

1. Skapa förändringsinsikt, en känsla av kris

Hela processen börjar med att företagets utgångspunkt undersöks utifrån konkurrenssituationen, marknadsposition, finansiell utveckling etc. Kriser, potentiella kriser eller möjligheter diskuteras och analyseras. Den identifierade krisen kommuniceras sedan så brett och dramatiskt som möjligt till organisationen. Kotter har funnit att mer än 50 % av företag misslyckas med detta p g a att företagsledare underskattar hur svårt det är att driva ut människor från deras "komfortzoner", överskattar hur framgångsrika de varit med sitt krisskapande, saknar tålamod eller någon kombination av de nämnda orsakerna.

2. Bilda en mäktig guidande koalition

Nästa steg är att en mäktig koalition bildas som kan förespråka och leda förändringen. Oftast innebär det att den verkställande direktören går samman med en grupp andra som gemensamt hänför sig åt att skapa ett positivt resultat genom förändring. Kotter betonar att vissa gruppmedlemmar inte sällan kommer utanför den vanliga ledningskretsen. Eftersom den vanliga hierarkin inte fungerar på ett tillfredställande sätt krävs det att gruppen arbetar utanför denna.

3. Skapa en vision

Det sista steget i förberedelsefasen är att skapa en vision och strategier för att genomföra den. Visionen ska fungera som förändringens vägvisare för organisationens medlemmar, kunder, aktieägare och andra intressenter. Företagen utarbetar ibland planer och direktiv för förändringsarbetet, men som ofta inte på ett enkelt sätt kan begripas och kommuniceras. Visionen ska fylla den funktionen.

Genomförandefasen

4. Kommunicera visionen

Kotter identifierar tre vanliga fel då visionen ska kommuniceras. Det första är att visionen presenteras vid endast ett tillfälle genom exempelvis ett möte. Det andra är att den verkställande direktören håller en rad tal till olika grupper, men meddelandet går inte hela vägen fram. Det tredje fallet är då stora ansträngningar görs genom att kommunicera visionen genom nyhetsbrev och tal, men att vissa ledande aktörer inte lever som de lär. Essensen av dessa upptäckter är att ledningen bör använda alla tillgängliga kommunikationskanaler för att förmedla visionen till så många som möjligt och att arbeta i visionens anda.

5. Få andra att anta visionen

I det andra steget av genomförandefasen ska hinder för förändringen undanröjas. Det kan innebära förändring av system och organisationsstrukturer som undergräver visionen. Risk och okonventionella idéer, aktiviteter och handlingar uppmuntras så länge de är inom ramen för den nya visionen. Ju mer människor som är inblandade desto bättre.

6. Planera för och skapa kortsiktiga segrar

I det sista steget i genomförandefasen planeras och skapas synliga förbättringar som skett till följd av förändringarna som vidtagits. Förändringsprocessen kräver att kortsiktiga mål finns och uppfylls för att inte tappa drivkraft. Det krävs tydliga bevis för att förändringarna verkligen ger effekt för att organisationen ska tro på visionen och den samhörande förändringsprocessen. Det handlar inte om att hoppas på kortsiktiga vinster utan att skapa och planera dem samt belöna de som bedragit till förverkligandet.

Fullföljningsfasen

7. Konsolidera förbättringar och förändra mer

Kotter identifierar att segern ofta tas ut i förväg så fort förbättringar börjar synas. Eftersom det tar lång tid innan förändringar sjunker in i företagskulturen krävs det att förbättringarna konsolideras och att vidare förändringar vidtas. Annars finns det risk att förändringarna långsamt tynar bort och att företaget hamnar i gamla gängor igen. Vinsterna bör istället utnyttjas för att hantera ännu större problem.

8. Institutionaliserar nya tillvägagångssätt

Det sista steget är att se till att de nya tillvägagångssätten befästs i företagets värderingar och normer. De ska bli en levande och självklar del av företagskulturen. Det gäller för ledningen att framföra sambandet mellan förändringarna och företagets framgångar. Det innebär också att tillförsäkra utveckling av ledarkretsen och val av efterföljare som är i enlighet med det nya som skapats.

4 Fallbeskrivning

4.1 Företagshistoria

AGA

AGA grundades 1904 av Gustaf Dalén. I början baserades verksamheten på den relativt nya gasen acetylen. Gustaf Daléns briljanta uppfinningar kring fyrornsteknologin gav honom nobelpriset i fysik 1912. Det bidrog till en bredare utveckling för AGA inom ett flertal områden. Från sina fyra grundstenar - solventilen, Dalénblandaren, blixtsignaleringsapparat och AGA blandaren - utvecklade AGA genom åren mycket diversifierade system. Det var allt från signalsystem, bilar och värmeelement till försvarselektronik, radio/TV-apparater och medicinska instrument. Den diversifierade verksamheten fortsatte att utvecklas under 1900-talet. Det skedde genom utveckling av egna produkter samt genom företagsförvärv av olika slag. Under samma period utvecklades AGA till ett internationellt företag med verksamheter i ett flertal länder.⁸¹

70-talet skulle visa sig vara ett årtionde då många förändringar skulle ske inom AGA. En negativ lönsamhetstrend krävde en omfattande omstrukturering och rationalisering av verksamheten. Under samma årtionde påbörjade AGA sin fokusering på gasverksamheten, även om kärnverksamheten fortfarande bestod av några andra områden. Olönsamma verksamheter, där AGA tidigare hade haft starka varumärken, såldes av. Två av dessa var radio/TV- och värmeelementverksamheten. En starkt ökande tillväxt och efterfrågan på den globala gasmarknaden bidrog till beslutet att fokusera verksamheten på detta område. Den här utvecklingen fortsatte under 80- och 90-talet. AGA:s målsättning, att vara och förbli en av världens ledande leverantörer av industrigas och medicinska gaser genom sin egen teknologi i kombination med sina kunders förädlingsexpertis, stod fortfarande fast. När AGA sålde av sitt innehav i Gullspångs Kraft 1996 hade strategin från 1970 burit frukt. AGA var ett starkt, innovativt gasföretag med en stabil finansiell bas.⁸²

AGA bedrev nu gasverksamhet på ett flertal områden. Till dessa områden hörde livsmedelsbranschen, kemiindustrin, healthcare, svetsning & skärning, metallurgi och specialgas. Livsmedelsbranschen utnyttjar gas för bl a frysning av färdigmat. Med kemiindustrin menas den kemiska och petrokemiska industrin samt plast- och gummiindustrin. Metallurgi omfattar applikationer och lösningar för stålindustrin, glas och mineralull samt elektronik. Svetsning & skärning vänder sig till den tillverkningsindustrin där olika gaser används inom produktionen. Specialgas förser nästan alla branscher där särskilt rena gaser eller gasblandningar krävs, t ex för laboratorieanalyser och instrumentkalibrering. Inom Healthcare förser AGA bland annat sjukhusen med medicinska gaser som i allt större utsträckning betraktas som läkemedel.⁸³

⁸¹ http://www.aga.com/web/web2000/com/WPPcom.nsf/pages/History_Home?OpenDocument (2002-11-15)

⁸² http://www.aga.com/web/web2000/com/WPPcom.nsf/pages/History_ModernAGA (2002-11-15)

⁸³ AGA Årsredovisning 1998

Linde

Linde grundades av Carl Linde i Wiesbaden 1879. I början var verksamheten koncentrerad till kylskåp som användes i bryggerier, slakthus och isfabriker. 1895, när Carl Linde fick patent på en process för att kondensera gaser, gick Linde in i gasbranschen. Linde expanderade och utvecklade sedan sin verksamhet globalt under början av 1900-talet. I och med första världskrigets utbrott förlorade Linde många av sina industriella rättigheter, viktiga filialer och företagsinnehav utomlands. Under åren fram till andra världskriget expanderade Linde och påbörjade bland annat sin tillverkning av traktorer. Andra världskrigets resulterade i att flera produktionsanläggningar i Tyskland förstördes samt återigen en förlust av industriella rättigheter, investeringar och understöd. Under andra halvan av 1900-talet har Linde expanderat och utvecklats inom gasindustrin, kyl & frysindustrin samt påbörjade sin satsning inom truckindustrin. Det har skett genom egna uppfinningar och förvärv av ett antal olika företag genom åren.⁸⁴

Idag har Linde gruppen tre divisioner: Gas and Engineering, Material Handling och Refrigeration. Gas and Engineering sammanslogs till en enhet 2001 för att stärka Lindes position på gasmarknaden. Linde är idag en av världens största leverantörer av gas. Produkterna sträcker sig över ett antal områden. Dessa är olika delar av industrin, läkemedel, miljövård samt forskning och utveckling. Linde bygger även upp stora fabriker inom bland annat den petrokemiska industrin. Nästan 19 000 jobbar i divisionen Gas and Engineering som har 1.5 miljoner kunder i över 50 länder⁸⁵. Material Handling omfattar truckindustrin. Linde har idag en stark internationell position på industrimarknaden för truckar med tre starka varumärken, Linde, STILL och OM PIMESPO.⁸⁶ På området Refrigeration är Linde marknadsledare i Europa. De förser kylskåp och frysar till alla delar av detaljhandeln för livsmedel.⁸⁷ Idag har Linde-koncernen över 46 400 anställda.

4.2 Strategisk analys

4.2.1 Gasbranschen

Gasbranschen är en av de mest kapitalintensiva branscherna. För att nå en årlig försäljningsökning på en krona behövs i genomsnitt en investering på två och en halv gånger det beloppet. Den stora kapitalinsatsen beror inte på råvaran, utan på att det för varje produkt behövs en effektiv produktion och distribution på varje lokal marknad. Innan Linde förvärvade AGA så svarade åtta internationella gasbolag för cirka 80 % av försäljningen på världsmarknaden. De största marknaderna, Europa och Amerika, svarar för ungefär två tredjedelar av den totala världsmarknaden. Av den övriga tredjedelen står Japan för hälften. Tabellen nedan ger en översikt av de åtta stora bolagen och deras ungefärliga marknadsandel våren 1999 samt anger vilka marknader de är verksamma på.

⁸⁴ <http://www.linde.com/en/p0028/p0038a/p0038a.jsp> (2002-11-15)

⁸⁵ <http://www.linde-gas.com/en/p0059/p0059.jsp> (2002-11-15)

⁸⁶ <http://www.linde.com/en/p0031/p0033/p0033.jsp> (2002-12-13)

⁸⁷ <http://www.linde.com/en/p0031/p0034/p0034.jsp> (2002-12-13)

Företag	Marknadsandel	Marknader
Air Liquide (Frankrike)	17 %	Amerika, Europa, Asien, Oceanien
Praxair (USA)	15 %	Amerika, Europa, Asien
BOC (Storbritannien)	15 %	Amerika, Europa, Asien, Afrika
Air Products (USA)	9 %	Amerika, Europa, Asien
Nippon Sanso (Japan)	6 %	Nordamerika, Europa, Asien, Oceanien
AGA (Sverige)	6 %	Europa, Amerika
Linde (Tyskland)	5 %	Europa, Asien, Oceanien
Messer (Tyskland)	5 %	Europa, Nordamerika

Tabell 4.1 De åtta största gasbolagen Källa: Respektive bolags hemsida och AGA årsredovisning 1998

4.2.2 Omvärldsanalys

Gasbranschen gick igenom stora förändringar under andra halvan av 90-talet. Konkurrenssituationen förändrades radikalt under den här tiden. Alla bolag försökte etablera sig på nya marknader vilket utmynnade i en konkurrenssituation som gjorde att priserna sjönk. Man måste också förstå att gasbranschen är en mycket mogen bransch där det inte finns så många andra chanser att växa än genom förvärv.

Många av de stora gasföretagen såg under den här tiden över sina möjligheter att öka sin tillväxt. AGA och Linde var inget undantag. AGA hade under början av 90-talet haft ett antal påbörjade projekt, där man tittade på olika företag som man skulle kunna gå ihop med för att behålla och stärka sin marknadsposition. Respondent 2 framhäver att många av dessa projekt motsades av Handelsbanken och andra starka ägare. Några år innan förvärvet så hade AGA försökt köpa Messer Griesheim. Denna affär gick dock inte igenom av olika orsaker. Enligt respondent 1 var den största anledningen att ägarfamiljen i Messer Griesheim invände mot förslaget.

Under våren 1999 hände det mycket på gasmarknaden. Linde hade också planer på att ta över Messer Griesheim. De hade påbörjat förhandlingar 1999. Båda dessa företag var tyska med en stark position på den tyska marknaden. Linde såg sin chans att få en mycket stark position på den tyska gasmarknaden som är den största i Europa. De skulle även stärka sin position i några andra länder i Mellaneuropa. Respondent 2 uttrycker att den här affären var svår att få godkänd i EU:s konkurrensdomstol på grund av att Linde skulle få för stor marknadsandel i Tyskland.

En mycket överraskande händelse som inträffade våren 1999 var när Air Liquide och Air Products gick samman för att förvärva BOC. BOC-affären utlöste en febril aktivitet inte bara hos Air Liquide och Air Products, som var fullt upptagna med att försöka få igenom affären, utan även hos konkurrenterna. Affären godkändes i EU men blev inte godkänd i USA. Under tiden Air Liquide och Air Products försökte få affären godkänd blev de andra aktörerna på gasmarknaden aktiva. Praxair började ingå i förhandlingar om att ta över AGA. Enligt respondent 2 var de väldigt aktiva under den här tiden. Det kom givetvis till Lindes kännedom och kan ha medverkat till att de också blev intresserade av att överta AGA. Linde såg en möjlighet att ta över AGA och påbörjade förhandlingar i juni 1999. Linde var vid den här tidpunkten fortfarande i förhandlingar om att köpa Messer Griesheim. Enligt respondent 5 skulle EU inte godkänna Messer Griesheim-affären om de köpte AGA. Linde och Messer Griesheim avslutade sina förhandlingar när EU hade godkänt Lindes förvärv av AGA.

Godkännandet gällde under villkoret att Linde sålde av hela AGA:s gasverksamhet i Österrike och AGA:s cylindergasverksamhet i Nederländerna.

4.2.3 Egen analys

AGA gick under mitten av 90-talet in i en ekonomisk kris. Vid denna tidpunkt började AGA:s resultat försämras. Det här var något alldeles nytt i AGA:s historia. Respondent 2 hävdar att orsaken till resultatnedgången för AGA var det häftiga investeringsprogrammet i början på 90-talet, stigande räntekostnader och ökade avskrivningar. När priserna sjönk stämde inte de prisantaganden som gjorts i de olika investeringarna. En annan bidragande orsak var att omsättningen inte ökade som planerat. Respondent 2 betonar att inflationen tidigare till viss del hade verkat till AGA:s fördel, genom att skala bort en hel del av lånen. När inflationen försvann förändrades utfallet av investeringarna dramatiskt. Den här nedgången medförde stora påtryckningar på AGA att vidta åtgärder.

Linde hade vid tiden före förvärvet en stark ställning på den tyska marknaden och i Östeuropa. En svaghet hos Linde var att de inte var ett globalt gasföretag. De hade en viss gasverksamhet i Asien och Australien men var inte verksamma på den amerikanska marknaden i någon större utsträckning.

En mycket viktig princip i Lindes finansiella kultur är tillväxt. Detta medför att Linde alltid strävar efter att växa. Linde hade vid den här tiden som mål att bli ett av de fyra största gasföretagen i världen och att vara marknadsledare på den europeiska marknaden. För att åstadkomma detta så räckte det inte med att utveckla sin egen verksamhet i andra länder utan det krävde förvärv av konkurrerande företag.

För Linde fanns det två val att ta ställning till här, att förvärva Messer Griesheim eller AGA. Messer Griesheim var liksom Linde ett lokalt bolag med stark position på den tyska marknaden. AGA hade en mer global ställning och var mycket marknadsdrivna. Linde var väldigt tekniskt drivna och kostnadseffektiva. Ett förvärv av AGA skulle ge Linde en starkare global position på gasmarknaden med en stark ställning i framförallt Sydamerika och Skandinavien. I och med den ökade konkurrensen kunde Linde även ta stor lärdom av AGA:s marknadsstrategier och utnyttja AGA:s erfarenheter av att driva en mer global verksamhet.

Ett annat mål för Linde var att öka sin produktlinje. Linde startade med en cylinderbaserad gasverksamhet och hade som mål att öka sin verksamhet inom bl a områdena Specialgas och Healthcare. Det är två verksamhetsområden med en bra tillväxt och där AGA har en stark ställning.

4.2.4 Intressenters förväntningar

Ägarstrukturen i AGA förändrades under mitten av 90-talet. Martin Ebner, en schweizisk bankman, köpte under åren före förvärvet upp en stor andel av AGA. Han började med ca 10 % i AGA som han köpte av Sydkraft, sedan fortsatte han att öka sin andel. Så länge AGA presterade bra resultat ställde Ebner inga krav på ledningen. I samband med resultatnedgången började han sätta stor press på AGA:s ledning. Han krävde att AGA skulle sälja delar av sin verksamhet eller att de skulle gå samman med ett annat företag. Dessa krav gick han enligt respondent 2 även ut med i media vilket satte en ännu större press på AGA att göra något. Anledningen till att Martin Ebner ville få igenom en snabb affär var enligt respondent 3 att han ville gå in på andra marknader där han kunde tjäna mer pengar.

Lindes huvudaktieägare, bl a Deutsche Bank hade blandade åsikter om förvärvet. De som analyserade den här affären var inte nöjda med att Linde vid ett förvärv skulle vara tvungna att betala en hög goodwill av det företag som köptes. Aktieägarna accepterade dock förvärvet trots att det medförde att Linde var tvungna att ta över skulder på ca 500 miljoner euro. Lindeaktien föll strax efter förvärvet. Anledningen till att Lindes aktieägare accepterade förvärvet var att det skulle stabilisera Lindes position i framtiden.

4.2.5 Motiv till förvärvet av AGA

Vid tiden för förvärvet stod både AGA och Linde för olika val av förvärvskandidat. AGA satt i förhandling med både Praxair och Linde. Linde var vid denna tidpunkt fortfarande i förhandling med Messer Griesheim.

Linde hade framförallt två motiv till att förvärva ett konkurrerande gasföretag. Det ena var att stärka sin ställning på gasmarknaden. Det andra var att uppnå synergieffekter. Vid ett förvärv av AGA skulle Linde få en starkare global ställning på gasmarknaden. Det skulle ge Linde en stark position på den sydamerikanska och den skandinaviska marknaden. Förvärvet av AGA skulle också ge Linde en marknadsledande position i Europa tillsammans med Air Liquide. Samtidigt som Linde fick en bredare global position stärktes även deras position inom specifika produktområden som Healthcare och Specialgas. De synergieffekter som kunde uppnås var enligt respondent 3 av två slag. Det första var att slå samman företag i länder där både AGA och Linde varit verksamma tidigare, samtidigt som de kunde behålla de båda företagens marknadsandelar. Andra effekter som kunde uppnås i samband med förvärvet var inom olika affärsverksamheter där kunskap kunde kombineras. Inom applikationsteknologin kunde AGA:s och Lindes kunskap kombineras och fokuseras till en plats. Den här kunskapen kunde sedan erbjudas till resten av världen. Genom detta kunde kostnader reduceras.

För AGA:s del fanns det andra motiv till att förvärvas av Linde istället för Praxair. Det avgörande skälet till förvärvet var att Linde kunde erbjuda ett konkret kontantbud. Det kunde inte Praxair som ville betala med aktier i det egna bolaget. Det sistnämnda alternativet tilltalade inte AGA:s ägare framförallt inte Martin Ebner. När beslutet skulle fattas var det av intresse för ägarna att få insikt i hur det är att vara ägt av ett amerikanskt företag eller ett tyskt. Det fanns en del exempel på hur amerikanska företag går tillväga. Enligt respondent 1 var Praxair till skillnad från Linde endast intresserade av AGA:s marknadsandelar och inte av AGA:s personal.

4.2.6 Strategiskt val

I teoridelen förklarades att den strategiska analysen ligger till grund för det strategiska valet. Vid förvärvet av AGA uppfattades det från AGA:s sida att företagen tillsammans skulle forma den nya strategin. Som förvärvande företag bestämde dock Linde spelreglerna vid valet av strategi. I den här delen kommer Lindes strategiska val vid förvärvstillfället att beskrivas.

Linde är som tidigare nämnts mycket inriktat på tillväxt. Vid förvärvet av AGA fördubblades deras gasverksamhet. Något som var viktigt för Linde var att förbättra sin globala ställning på gasmarknaden. Vid förvärvet av AGA kunde Linde få en effektivare gasverksamhet. De tog över AGA marknader samtidigt som resurserna i de båda företagen kunde sammanföras på ett effektivt sätt. Genom att kombinera olika teknologier i de båda företagen kunde en ökad inre effektivitet uppnås.

Missionen som formulerades vid förvärvet var enligt respondent 5 att bli ett av de mest lönsamma gasföretagen i världen. För Lindekonzernen är missionen att varje division inom Linde skall spela en ledande roll. Vid förvärvet formulerade Linde även en annan mission. Det var att förvärvet skulle ses som "a merger in the spirit of equals". Den här missionen formulerades för att få ledare från båda företagen att kreativt bidra till den nya plattformen Linde Gas. Linde ville på det här sättet sammanföra de båda företagens starka sidor och skapa en ny gemensam kultur för gasdivisionen.

Lindes vision var att bli ett av de största gasföretagen i världen. Det kunde inte Linde uppnå på egen hand vilket också var en anledning att förvärva AGA. En grupp om fem personer sattes samman med uppgift att leda integrationen mellan företagen och sprida ut den nya visionen för gasverksamheten. Med stöd av ett antal anställda med erfarenhet av personalfrågor och den operativa verksamheten byggdes en struktur upp där idéer från båda företagen skulle hjälpa Linde att uppnå visionen. Ett antal strategiska mål sattes upp för gasverksamheten. De övergripande målen var att bli marknadsledare på den europeiska gasmarknaden och att bli ett av de fyra största gasföretagen i världen. Andra strategiska mål som sattes upp i samband med förvärvet var olika finansiella mål och tidsplaner för att integrera gasverksamheten i olika länder och på olika marknader.

4.3 Organisation

4.3.1 Dåvarande organisation i respektive bolag

AGA

Under 90-talet så genomförde AGA en del drastiska organisationsförändringar. Från januari 1997 ändrades organisationen och blev en affärsområdesorganisation. Då var verksamheten renodlad till gas och den delades upp på tre affärsområden Manufacturing Industry, Healthcare och Process Industry. Det var något som skilde sig mycket från AGA:s tidigare organisation som var geografiskt baserad i landsorganisationer med ett bolag och en verkställande direktör i varje land. Enligt flera respondenter var de verkställande direktörerna mycket starka personligheter med mycket självständig ställning. Med den nya organisationen ville AGA minska de enskilda ländernas makt för att få ett mer globalt samarbete. Den nya strukturen innebar dock problem. Därför ändrade man i juni 1999 organisationsstruktur igen och regionaliserade industrigasverksamheten. Healthcare fick dock leva vidare som ett affärsområde. Anledningen till det var att de verkligen hade lyckats skapa ett fungerande affärsområde. Inom industrigasverksamheten gick man tillbaka till att bilda regioner t ex Nordeuropa, Sydamerika, Centraleuropa men man återgick inte helt till den gamla landbaserade organisationen. Inom varje region tillsattes en regionchef. Regioncheferna tilldelades högsta ansvar och fattade de styrande besluten. Resultatet av den nya regionindelningen gav de mindre AGA bolagen större inflytande än tidigare. Samarbetet över gränserna som ökade i och med affärsområdesorganisationen behölls också. Respondent 2 hävdar i vår intervju att "Regionkonceptet har inom AGA fungerat mycket bra och möjliggjort betydande kapitaleffektiviseringar".

Linde

Linde har inte genomgått samma drastiska omstruktureringar som AGA. Företaget har genom åren expanderat och därigenom utvecklat den existerande organisationsstrukturen utifrån behov. Linde är en renodlad landsorganisation och organisationsstrukturen byggs upp av ett dotterbolag i varje land. I toppen av varje dotterbolag styr en verkställande direktör som har stort inflytande på organisationen som helhet och fattar grundläggande beslut.

Organisationsstrukturen inom Linde gas var också internationellt utbredd men inte i samma omfattning som AGA:s gasverksamhet. Lindes gasverksamhet hade sin tyngdpunkt i Europa och framförallt i Tyskland. Lindes organisation är centraliserad och hierarkiskt uppbyggt där de flesta beslut tas på ledningsnivå. Som företag betraktat är Linde mycket kostnadseffektivt och vinstinriktat. De senaste åren har vissa förändringar inträffat och man försöker ge individen mer möjlighet att påverka beslut. Innan förvärvet var Linde en koncern med fyra fält. Dessa var Gas, Engineering, Material Handling och Refrigeration.

4.3.2 Skillnader och likheter mellan AGA och Linde organisation

Utifrån betraktat kan AGA och Linde uppfattas som två relativt lika företag. AGA var liksom Linde ett ganska gammalmodigt företag och därigenom ganska centraliserat. Enligt respondent 1 var AGA mer slutet och konservativt jämfört med andra svenska bolag. Det finns betydande skillnader mellan AGA och Linde inom vissa områden. AGA anser sig själva vara en modernare organisation i jämförelse med Linde. De har exempelvis investerat mer än Linde inom IT. Innan förvärvet hade man inom AGA tradition av att sprida mycket information till de anställda. Detta innebar att alla anställda fick information samtidigt och de kunde ta del av information rörande utnämningar och personalförändringar. På detta sätt blev personalen inom AGA väl insatt i vad som hände i andra delar av bolaget i världen. Inom Linde hade man en helt annan inställning till informationsspridning. Ledningen är mycket mån om att få tillgång till all befintlig information för sitt beslutsfattande. Det krävs ofta underskrifter av ett flertal chefer innan information släpps ut till de anställda. Det finns olika anledningar till det. Enligt respondent 1 är en av anledningarna att man vill undvika problem med facken. En annan anledning till det tröga informationsflödet kan vara att behålla maktfördelningen inom koncernen. AGA organisationen var inte lika toppstyrd som Lindes. På AGA utgår man från begreppet frihet under ansvar. Detta innebär att de anställda i större utsträckning får fatta egna beslut angående olika företeelser. De personer som vi intervjuat uppfattar att det var lättare att övertyga kollegor och chefer om olika förslag. Det gick också snabbt att få tillåtelse att starta olika projekt på AGA. Inom Linde måste man högre upp i organisationen för att få godkännande att genomföra projekt. Det tar längre tid och upplevs som en trögrörlighet i organisationen av vissa AGA anställda. Det positiva inom Linde, enligt respondent 4, är att när man väl har lyckats få ett projekt godkänt inom Linde får man också väldigt bra support. Detta gör det enklare att utföra projektet ordentligt. Inom AGA kunde det ibland hända att strategiska beslut som fattades gick emot olika projekt varpå dessa projekt avslutades. Linde var också en mer kostnadseffektiv organisation. Det har inneburit en större kontroll av kostnader än man var van vid på AGA. Exempel på det är godkännande av resor. Förvärvet har för AGA inneburit en tillbakagång i organisationsstrukturen inom många områden. Respondent 1 anser att "Linde organisationsmässigt är på samma nivå som AGA var för 10 – 15 år sedan". AGA har blivit tvungna att förändra olika rutiner och anpassa sina tidigare vanor till Lindes struktur.

4.3.3 Ledningen

Ledningen som skötte förhandlingarna under och efter förvärvet bestod av representanter från både AGA och Linde. Beslutet om förvärvet fastställdes i augusti 1999. Förhandlingarna mellan AGA och Linde gick väldigt snabbt. Detta medförde att Linde var sena med att ge ut information om förvärvet till sina anställda. Eftersom beslutet om förvärvet tagits mycket snabbt var de anställda i företagen till större delen omedvetna om förvärvsplanerna. Den 16 augusti 1999 hölls en presskonferens där det framfördes att Linde lagt ett bud på AGA. Det här var överraskande för personalen i båda företagen men framförallt Linde. AGA:s anställda hade dagen innan fått besked om beslutet via intranätet. Under hösten 1999 gjordes inga större

förberedelser. Man informerade inte heller sina anställda om hur affären fortlöpte eftersom AGA och Linde väntade på ett godkännande från EU om att få genomdriva förvärvet. Linde och AGA diskuterade inte framtida strategier innan affären hade fått godkännande i EU. Affären godkändes i februari 2000 och den nya organisationen blev klar i juli 2000. De anställda inom AGA informerades inte om den nya organisationen förrän september samma år. Målet var från början att information om den nya organisationen skulle tilldelas personalen innan sommaren 2000.

Enligt respondent 4 uppmanade Lennart Selander, verkställande direktör på AGA, de anställda att antingen ta vara på de möjligheter som finns och sälja in sina tjänster i det nya bolaget eller välja att inte göra det och då kanske lämna AGA eller fortsätta utan att utvecklas. Respondent 4 hävdar att dessa ord påverkade personalen på olika sätt. En del av de anställda tog till sig dessa ord och såg möjligheter att utvecklas inom det nya företaget medan andra såg sig om efter nya jobb eller avskedades.

Ledningen fick godkännande från EU i februari 2000. Efter godkännandet påbörjade arbetet för den nya organisationen som skulle bildas. Vid förhandlingar hade man formulerat att förvärvet skulle vara ett "merger between equals" eller "merger in the spirit of equals" beroende på om vi intervjuade AGA eller Linde. Detta innebar att både AGA och Linde skulle ha lika stort inflytande gällande de nya strategier och omstruktureringsprogram som skulle fastställas. Så blev inte fallet utan Linde präglade större delen av de nya beslut som fattades utifrån sina önskemål. Konsekvensen av det blev att AGA kände sig överkört av Linde. Linde implementerade sin struktur på olika delar av AGA. AGA fick omstrukturera sina vardagliga rutiner till mer tysk centraliserad struktur. Denna förändring blev en besvikelse för många anställda inom AGA som förväntat sig mer inflytande i de planeringar som gjorts. Efter förvärvet hade ledningen som mål att i rask takt få igång verksamheten igen. Detta bidrog till att många beslut sköts upp och att man sa nej till olika förslag från medarbetare.

Ledningen hade svårt att fatta gemensamma beslut. Det fanns ingen gemensam vision eller strategi för den nya organisationen som förmedlades till de anställda. Förvärvet medförde att Linde fördubblade sin gasverksamhet vilket innebar att stora förändringar skulle genomföras. Det var enligt flera av de personer vi intervjuat mycket som sköttes dåligt under beslutsprocessen för den nya organisationen. De anser att ledningen kunde ha hanterat strategiplaneringen bättre för att snabbare kunna implementera den nya organisationen. En starkt bidragande orsak till de problem som uppkom i och med förvärvet var enligt respondent 2 att Linde saknade kapaciteten på managementnivå att ta hand om en så stor verksamhet som AGA. En av fördelarna som framlades innan förvärvet var att management-sidan skulle förbättras. Dessa förbättringar gjordes dock inte förrän långt efter förvärvet.

4.3.4 Integrationsprocessen

När EU godkände Lindes förvärv av AGA den 9 februari 2000 påbörjades integrationsprocessen. Det yttersta ansvaret för integrationsprocessen hade en grupp som kallades "Steering Committee". Denna bestod av ledningen för Linde Gas, den ansvarige för Integration Office och representanter från konsultfirman Arthur D. Little. Integration Office bildades som en länk mellan Steering Committee och de projektteam som skapades. Integration Offices uppgift var att utveckla, koordinera och kontrollera sammanslagningen av organisationerna. Projektteamens ansvarade för att samla information och utvärdera information inom sina respektive områden. De fick också uppgiften att lokalisera synergier,

finna gemensamma koncept och ställa upp finansiella mål. Resultaten rapporterades sedan till Integration Office som i sin tur var ansvariga inför Steering Committee. Både Integration Office och projektgrupperna var sammansatta av personal från båda företagen. Ledaren för Integration Office var från AGA.

För att förbättra implementeringsarbetet anlidade ledningen konsulter från Arthur D Little. Dessa påbörjade ett integreringsarbete tillsammans med teamet och arbetade utifrån tre huvudsakliga processteg. Steg nummer ett bestod av en *förvärvsdesign* där man sätter ihop teamet som ska arbeta med förvärvet och diskuterar möjliga synergier. Steg nummer två bestod av *integration* där synergierna bekräftas av teamet och konsolideras. I steg tre kommer man överens om en *basplan* för de synergier man kan förverkliga. Linde kallade sina processteg för Start Up Phase, Business Integration Concept Phase och Implementation / Restructuring Phase. I första steget började man med att definiera en vision och inriktning för det nya företaget. Riktlinjer för den nya organisationen drogs upp och projektteamen och Integration Office bildades. I det andra steget definierades viktiga strategiska frågor. Dessa inkluderade bl a en integrationsplan för företagen. Deadline för det andra steget sattes till den 1 juli 2000. Därefter skulle implementeringen av den nya organisationen ske. Omfattningen av förvärvet och den snäva tidsplanen som sattes upp medförde att Integration Office inte hade möjlighet att utveckla en strategi och vision för det nya gasbolaget.

Integration office upplöstes innan uppdraget var slutfört. Konsultfirman Arthur D. Little lämnade uppdraget innan det var slutfört. Anledningen till det var enligt flera respondenter att deras råd och anvisningar inte följdes av ledningen. Respondent 1 hävdar att "Konsulterna som anlidades kände inte att de hade händerna fria. De fick uppdrag men hade inte mandat att göra någonting". Respondent 2 säger "Det fanns inte utrymme för några egentliga förändringar eller överhuvudtaget någon positiv inställning till förändringsarbete inom teamet". En uppfattning bland de olika respondenter vi intervjuat är att ledningen hade en inställning av att skjuta upp viktiga frågor under förvärvet.

Organisationsdesign

Efter förvärvet beslutade den nya ledningen i AGA/Linde att AGA organisationsmässigt skulle få behålla regionstrukturen där Linde inte hade någon verksamhet. På motsvarande sätt behölls Lindestrukturen där AGA inte hade någon verksamhet. Detta beslut betydde att AGA fortsatte sin verksamhet som tidigare i regionerna Nord- och Sydamerika samt i norra Europa. Omstruktureringar genomfördes på de marknader där Linde och AGA hade gemensam produktion. Det var framförallt på dessa marknader synergier uppstod, bl a i länder som Tyskland, Spanien och Frankrike samt i Östeuropa. På dessa marknader innebar det att integrera AGA:s verksamheter och kunder i den befintliga Lindestrukturen. Detta gjordes även på de områden där AGA var bättre utvecklade produktionsmässigt. Det beror på att Linde hade större inflytande i designen av den nya organisationen. Enligt respondent 5 så har de mål för synergieffekter som sattes upp, i form av kostnadsreduktion och nöjda kunder, uppnåtts. Linde har även framgångsrikt fått kunderna att acceptera det nya Linde. Linde lyckades också behålla den service och kvalitet man hade innan förvärvet på dessa marknader. Gerhard Full uttryckte i sitt nyhetsbrev till de anställda att första prioriteringen var att fortsätta bedriva verksamheten för att inte tappa kunder och deras förtroende.⁸⁸

⁸⁸ Full, Gerhard & Integration Office (2000-03-27) Nyhetsbrev No.2, E-mail som löpande skickades ut under integrationsprocessen

Eftersom det inte fanns en omfattande gemensam strategi för hela verksamheten har de inte lyckats implementera en gemensam struktur i organisationen. Under all förberedelse och planering för strategi och synergier har Linde varit den dominerande beslutsfattaren. På gemensamma marknader där synergier uppstått är organisationsdesignen också präglad av Linde. De konsekvenser som uppstått i samband med synergibildning är att chefer inom AGA fått ge efter för en ökad centraliserad organisationsstruktur. De respondenter vi intervjuat inom AGA känner besvikelse över bristen på en gemensam strategi. De anser att man skulle kunna tagit vara på styrkorna från båda parter och utifrån den forma en gemensam strategi i större utsträckning.

Sammanläggningen av AGA och Linde verksamheter har inneburit många förändringar, framförallt för de tidigare AGA anställda. Kontrollen har ökat och rapportering till huvudkontoret inträffar dagligen. Olika typer av beslut vandrar genom de olika nivåerna inom bolaget för godkännande. De anställda, i de sammanslagna produktionsenheterna, blev väl insatta i den egna arbetsuppgiften men avdelningarna var inte speciellt integrerade. Det medförde en mindre insyn över vad kollegor arbetar med jämfört med hur det var på AGA. Det här blev, enligt våra intervjuade respondenter, en stor omställning för den personal som kom från AGA.

Även marknaderna där endast AGA var verksamma har präglats av Lindestrukturen. Kontroll och rapportering har ökat. De anställda inom AGA har svårighet att vänja sig vid de nya rutinerna och därför har inte den ostrukturerade organisationsdesign som skapades vid förvärvet implementerats fullt ut på alla nivåer. Andra skillnader mellan organisationstänkandet är att Linde är en väldigt kostnadsbaserad organisation. Inom Linde var man van att ha intern konkurrens om resurser, exempelvis pengar och human resources. Det har medfört en ökad kontroll av kostnader. Det var något som AGA anställda också var tvungna att anpassa sig till. AGA var en mer marknadsorienterad organisation med större ansvar för individen. De båda företagen kompletterar varandra på många olika sätt. De var verksamma på olika marknader och därigenom fick man tillgång till varandras produkter.

En annan fråga som var oklar under en lång tid var placeringen av det nya gasföretagets huvudkontor. Det var planerat att läggas i Wiesbaden men efter ytterligare förhandlingar lades det i München. Detta var enligt de personer vi intervjuat, negativt eftersom det nya huvudkontoret skulle assimileras till den gamla gasverksamheten. Det skulle minska möjligheten att verkligen skapa en helt ny gasverksamhet som var målet i början av förvärvet. Gerhard Full blev både koncernchef och gaschef vilket kan uppfattas som mycket konstigt. Respondent 2 anser att det är väldigt svårt att fokusera på den nya gasverksamheten om man även har andra befattningar.

En starkt bidragande orsak till de problem som uppkom i och med förvärvet var enligt respondent 2 "att det inte fanns någon kapacitet hos Linde på managementsidan att ta hand om en så stor verksamhet som AGA". Linde hade rykte om sig sen tidigare av att ha ett dåligt management. En utav fördelarna som framlades inför förvärvet var att man skulle stärka upp den sidan. Detta blev dock ej resultatet direkt efter förvärvet men förbättringar har gjorts på senare tid.

4.4 Företagskultur

4.4.1 Lindes kulturmosaik

Efter förvärvet har de tidigare AGA-bolagen i stort sett fått sköta sig själva och förändringar av företagskulturen inom de olika bolagen har varit väldigt sparsamma. Endast på ställen där både Linde och AGA var verksamma har förändringar framtingats. Då har nästan uteslutande Lindes verksamhet fått stanna kvar och AGA:s verksamhet lagts ner. Företagskulturen kan inte beskrivas annat än från utgångspunkten från respektive tidigare organisation. Både värderingar och normer skiljer sig åt mellan Linde och gamla AGA, på vissa punkter väldigt kraftigt. Dessa ska belysas närmare i nästa avsnitt. Först ska en övergripande bild ges av hur företagskulturen ser ut för närvarande. Linde består idag av en komplex kulturmosaik. Låt oss vidareutveckla detta något. Respondent 5 påpekar att Linde egentligen inte bara har AGA:s gamla kultur att handskas med. Inom vissa bolag som tidigare förvärvats av AGA var inte AGA-kulturen befäst fullt ut. Linde har nu inte bara AGA:s kultur utan också kvarhängande kulturer från tidigare förvärv att reda upp. Varje bolag har på så sätt sina speciella förutsättningar som ska hanteras. Situationen blir inte mindre komplex när de olika bolagen ligger i olika länder och den nationella kulturen dessutom måste vägas in. Vi ska titta närmare på de rådande kulturerna i det nya bolaget härnäst med utgångspunkt från Lindes respektive AGA:s kultur.

4.4.2 Linde-kulturen

Honnörsord inom Lindes företagskultur är ordning, struktur, pålitlighet, kontinuitet och stabilitet. Det återspeglar sig tydligt i den hierarkiska uppbyggnaden som organisationen har. De flesta beslut måste tas på hög nivå vilket gör beslutsvägen och de administrativa procedurerna långa och tidskrävande. Byråkratin blir följaktligen också omfattande. Kontrollbehovet är starkt hos de i ledningen vilket visar på en låg tillit till sina anställda inom företaget. Kontrollfunktionerna är också väldefinierade och klara mål och direktiv ges. Samtidigt är det bekvämt för de anställda då de inte behöver ta ansvar för besluten. Det framförs också från flertalet av de svenska respondenterna som intervjuades att någon feedback på det material som lämnas in inte förekommer. Information om bakgrund och syfte med ett beslut är oftast väldigt knapphändig till dem som ska verkställa uppgiften. Ledningen anses veta bäst och besluten ifrågasätts inte i samma utsträckning som på gamla AGA. Respondent 4 understryker att när väl ett beslut är fattat på en högre nivå så är uppbackningen väldigt bra och det beslutade projektet kan drivas fullt ut. Från AGA-kulturens synvinkel kan den här beslutsprocessen uppfattas som en trögrörlighet inom organisationen. Den här strukturen är inte något tyskarna reflekterar mycket över utan är ett system som fungerar för dem framhåller respondent 4.

Linde är mycket koncentrerad på den europeiska marknaden, speciellt den tyska marknaden. Fokus ligger på att skapa produkter med hög kvalitet och som är producerade med framstående teknik. Det ska vara typiska ”gjorda i Tyskland” produkter enligt respondent 3. Linde eftersträvar en image som står för tillit och bra kvalitet. Respondent 5 påpekar att den starka teknikinriktningen inom företaget föranleder en stark kostnadsmedvetenhet i företagskulturen. Just kostnads- och vinstfokuseringen är något som är utmärkande för Lindekulturen. Till skillnad från AGA är Linde tekniskt drivet, inte marknadsdrivet.

4.4.3 AGA-kulturen

AGA-kulturen har en tydlig profil som internationell och teamorienterad aktör med marknadsfokus. Trots denna inriktning anser respondent 1 att AGA på Lidingö är och har varit ett ganska konservativt och gammalmodigt företaget jämfört med andra svenska företag. Satsningen på personalen har varit för alldeles för liten genom tiderna. Företagsklimatet på AGA har varit betydligt mer fritt och öppet än på Linde. Beslutsvägarna är korta och administrationen inte så omfattande. Det framgår ur intervjuerna på AGA Lidingö att besluten kan fattas på lägre nivå än i Linde. Beslutsprocessen blir därmed mindre tidskrävande och de anställda får snabb respons på sina förslag. De på AGA är vana vid att få mycket information från ledningen och ser det som ett naturligt sätt att arbeta. AGA har också varit mycket långt före Linde på IT-sidan. Information går snabbt ut till personalen via E-mail. Från Linde-kulturens synvinkel är AGA inte tillräckligt kostnadsorienterade. De har för dålig kontroll över personalens kostnader. Friheten på AGA ses som lite väl tilltagen.

Linde strävar mot att komplettera sin kulturella utgångspunkt genom att integrera delar av AGA:s synsätt som marknadsorienterade och globala aktörer. Många respondenter ställer sig positiva till att kombinera styrkor hos respektive bolag. En gyllene mellanväg mellan Lindes kostnadsorientering och AGA:s marknadsorientering uttrycks som önskvärd av de personer som intervjuats. Dr. Reitzle från ledningsgruppen uttrycker Lindes nya kulturutsikter som ”Vi vill inte bara bevara de positiva attribut som Linde är fullt av idag utan också förstärka dem. Samtidigt är det vårt mål att etablera en kultur av öppenhet, dynamik och progressivitet. En kultur som står för framtidsorientering och modernitet [...]”⁸⁹.

4.4.4 Mot en gemensam företagskultur

Med den nya strategin inom Linde, att verka mer globalt och marknadsorienterat, krävs en förändring av den befintliga kulturen till något nytt. Ett gemensamt ”Linde-tak” är något som eftersträvas i den nya organisationen. Som ledstjärna för koncernen har Gerhard Full dragit upp ett antal riktlinjer för verksamheten. Full anger vidare att dessa utgör en bra grund för att skapa en gemensam Linde-identitet, även om de kanske behöver korrigeras längre fram. Han betonar att riktlinjerna framförallt måste efterlevas. Organisationen är nu inne i en förberedande och sökande fas efter ett kulturideal som skulle passa hela organisationen. Flera respondenter tyckte att bolagen kompletterade varandra på ett väldigt bra sätt. AGA med sin internationella prägel och Linde med sin kostnadsmedvetenhet. På Linde arbetar man nu aktivt för att skapa en gemensam plattform och mötesplatser, både reala och elektroniska, för att kunna utbyta information, know-how och praktiska erfarenheter. Tre konkreta åtgärder som vidtagits är Linde Global Intranet, Linde Gas University och Junior Management Circles. Dessa bidrar var för sig på olika sätt till den framtida implementeringen och/eller utformandet av den nya kulturen.

Linde Global Intranet

Linde Global Intranet påbörjades i början på 2001. Detta ska fungera som ett instrument för att sprida information och kunskap samt underlätta kommunikationen mellan medarbetare inom koncernen. Gerhard Full⁹⁰ identifierar att ”Skapandet av en gemensam Linde-identitet förutsätter en global kommunikation mellan medarbetarna”. Linde Global Intranet ger information om stora händelser inom Lindes affärsområden. Det bjuder också på en

⁸⁹ Linde AG Företagskommunikation (2002) ”Öppen för förändring: Gerhard Full och Dr. Wolfgang Reitzle i samtal”. *Linde Heute Special*, september

⁹⁰ Linde AG Företagskommunikation (2002) ”Öppen för förändring: Gerhard Full och Dr. Wolfgang Reitzle i samtal”. *Linde Heute Special*, september

fullständig översikt över lediga positioner, inklusive vidareutbildning och existerande affärsöverenskommelser. Den visar också strategin för hela koncernen. Detta ger Intranet en viktig integrationsfunktion.⁹¹

En internationell medarbetartidning för hela koncernen planeras också för att ytterligare öka integrationen och kommunikationen av Linde-identiteten.

Linde Gas University

Linde Gas University invigdes i mars 2001. Internationella managers samlades för att delta på föreläsningar och diskussioner kring strategiutveckling, managementförmåga, företagskultur och den fortsatta integrationen av Linde och AGA. Mötena på Linde Gas University hålls flera gånger under året för att skapa en dialog mellan managers och styrelsen. Det är tänkt att universitet ska fungera som mötesplats där ledarna kan arbeta i workshops för att gemensamt komma fram till hållbara lösningar inför framtiden. Deltagarna samarbetar sinsemellan och arbetar dessutom tillsammans med externa experter för att utarbeta strategier för framtiden. Det ska vidare vara det viktigaste verktyget för att vidareutbilda toppmanagers inom Linde Gas. Lennart Selander framhävde under första mötet att AGA-förvärvet varit lyckat, ur ekonomisk synvinkel, men att det krävs mer arbete för att skapa en gemensam företagskultur för medarbetarna i koncernen. Han betonade att minska byråkratin genom att införa nya arbetsstrukturer. Målet är att 175 managers ska ha deltagit i de första föreläsningarna innan slutet på år 2002.⁹²

Junior Management Circles

Utvecklingsprogram för managers på lägre nivå fortlöper också under året. År 2001 deltog 150 personer i ”Junior Management Circles” för att optimera processer inom olika områden i företaget. Det är ett annat exempel på utbytet som sker mellan personalen på Linde.⁹³

Företaget har en vilja att skapa en gemensam företagskultur genom de olika forum som har presenterats här. Företagsledningen är väl medveten om företagskulturens roll för att skapa ett effektivt och väl fungerande företag.

⁹¹ Linde, Årsredovisning (2001) Annual Report of the Aktiengesellschaft 2001

⁹² Schoenfeld, Klaus (2001) ”News of the international Linde Group”, Management Newsletter, issue 3, september

⁹³ Linde, Årsredovisning (2001) Annual Report of the Aktiengesellschaft 2001

5 Analys

5.1 Förvärvet

5.1.1 Typ av förvärv

Lindes förvärv av AGA handlar om ett horisontellt förvärv. Båda företagen är verksamma inom gasbranschen även om Lindes gasverksamhet ingår i en större koncern, med fler verksamhetsområden. Lindes övriga två verksamhetsområden Refrigeration och Material Handling har inte påverkats i någon större utsträckning av förvärvet. Förvärvet har inneburit att synergieffekter har realiserats på ett antal områden. De finansiella målen har också i stor omfattning uppnåtts. De största problemen har uppstått vid integreringen av den nya organisationen. Dessa problem grundar sig i organisatoriska och kulturella skillnader företagen emellan.

5.1.2 Förvärvsprocessen

AGA/Linde förvärvet jämförs nedan med Nils-Göran Olves teori för förvärvsprocessen. Motiven till det här förvärvet har varit tydliga. Lindes mål med förvärvet av AGA var att bli ett av de största gasföretagen i världen och ledare på vissa marknader. De har idag fått en bredare global position på gasmarknaden och är nu världens fjärde största gasföretag. De är marknadsledare i Europa tillsammans med Air Liquide. Denna position hade inte uppnåtts om de valt att förvärva Messer Griesheim.

Förutsättningarna för förvärvet var, enligt de respondenter vi intervjuat, inte de bästa. Vid tidpunkten för förvärvet var klimatet på gasmarknaden oroligt. Under denna period förhandlade Praxair om ett uppköp av AGA. Vår uppfattning är att detta bidrog till att Linde inte gjorde tillräckliga förberedelser innan förvärvet, utan tvingades till ett snabbt beslut. Linde värderade AGA:s verksamhetsområden och konkurrenssituation grundligt däremot saknades en tydlig plan över hur företagen skulle slås samman.

Enligt respondent 2 kunde Linde erbjuda ett kontantbud något som var omöjligt för Praxair att konkurrera med. Att genomföra förvärvet tog tid även om förhandlingarna företagen emellan gick relativt snabbt. Det som tog lång tid var EU kommissionens granskning av förvärvet. Enligt våra respondenter borde ledningen, under denna period, utnyttjat tiden och planerat den integrering och strategi som skulle realiserats vid ett godkännande av förvärvet. Vid en jämförelse med Air Liquides och Air Products försök att förvärva BOC ser man att de i större utsträckning förberedde planer på hur integrationen mellan företagen skulle ske. När den affären granskades av EU kommissionen fanns det enligt respondent 2 uppgifter på Air Products hemsida om hur olika grupper skulle organiseras vid ett eventuellt godkännande. Affären stoppades dock i USA vilket också speglar dilemmat företagen står inför. Samtidigt som företagen vill förbereda sig inför förvärvet finns det en risk att affären inte godkänns.

När förvärvet hade godkänts bildades en ledningsgrupp om fem personer. De stöttades av en grupp anställda från AGA och Linde med erfarenhet av personal och operativa frågor. Ledningen sammanställde olika riktlinjer för den nya organisationen och när den blev klar i juli 2000 påbörjades inlemmandet av det nya företaget. Enligt våra respondenter är det under denna period de största bristerna av förvärvet har funnits. Utvärderingen av förvärvet verkar framförallt ha handlat om de finansiella mål som sattes upp före förvärvet. Dessa har i stor grad uppnåtts.

5.2 Strategi

I den strategiska analysen kommer fallbeskrivningen jämföras med de teorier som beskrivits i den rationella strategiska modellen. Eftersom motiven till förvärv är nära relaterade till den strategi företag väljer så kommer även motiven till förvärvet att analyseras här.

5.2.1 Strategisk analys

Omvärldsanalys

Motiven till förvärvet kan förklaras genom gasbranschens utveckling under 90-talet. Ett fåtal företag dominerade på gasmarknaden. Alla dessa företag försökte öka sina marknadsandelar vilket bidrog till en hårdare konkurrenssituation. Den ökade konkurrensen bidrog till pressade priser och försämrade resultat. Detta ledde i sin tur till en kostnadseffektivisering inom företagen. För att minska kostnader och öka marknadsandelar var förvärv det bästa alternativet. Den rådande konkurrenssituationen gav inte förvärv av mindre gasföretag tillräckliga synergieffekter för att stärka positionen på världsmarknaden i den utsträckning som krävdes.

Man ser i omvärldsanalysen många likheter mellan fallbeskrivningen och teorin. Både Linde och AGA insåg hoten från konkurrenterna och kände sig tvungna att agera på något sätt. Den avgörande faktorn för förvärvet av AGA var, enligt de respondenter vi intervjuat på AGA, när Air Liquide och Air Products gick samman för att köpa BOC. Affären hotade både AGA:s och Lindes position på gasmarknaden.

Eftersom tillväxt alltid varit en drivkraft inom Linde var behovet av förvärvskandidater som hade potential att stärka Lindes position på gasmarknaden avgörande. Genom att förvärva AGA stärkte Linde sin internationella ställning på gasmarknaden. Detta mål hade inte uppnåtts i samma utsträckning om Linde hade förvärvat Messer Griesheim. Linde hade en optimistisk inställning till att förvärvet av AGA skulle gå igenom EU-kommissionen utan en fördjupad underökning. Vid den här tidpunkten granskades Air Liquides och Air Products försök att köpa BOC av EU kommissionen. Kommissionen var även väl insatt i Lindes försök att komma över Messer Griesheim. Med en sån fokusering på gasbranschen från EU var en fördjupad undersökning i princip en självklarhet.

Egen analys

I den egna analysen kan vi se ett flertal likheter mellan fallbeskrivningen och teorin. Lindes största svaghet var att de inte hade en speciellt stark internationell prägel på gasmarknaden. De var stora i Tyskland och i vissa delar av övriga Europa. AGA hade däremot en stark internationell ställning. De hade stora marknadsandelar i Sydamerika och var mycket starka på den skandinaviska marknaden. AGA hade genomfört nedskärningar på teknikutvecklingen, med ett minskat antal nya produkter som följd. Det var en svaghet hos AGA. Genom att förvärvas av Linde skulle de, enligt våra respondenter, bli mer konkurrenskraftig inom produktutveckling. Linde fick vid förvärvet av AGA en mycket stark marknadsposition i

Europa. Linde fick också tillgång till de kunskaper att driva en global verksamhet som fanns inom AGA. Förvärvet gav Linde en mer marknadsdriven approach vilket efterfrågades i och med den existerande konkurrenssituationen inom gasbranschen. Vid en analys av företagets styrkor och svagheter framgår det tydligt att de båda företagen kompletterar varandra. Linde kunde dra lärdom av AGA:s internationella erfarenheter och AGA kunde bli mer kostnadseffektiva samt få ett mycket starkare finansiellt stöd.

Intressenters förväntningar

Vid en analys av intressenternas involvering i förvärvet framgår det att Martin Ebner hade en dominerande ställning. Idag är det vanligt att betydande aktieägare påverkar styrelsen och ledningen i företag för att skydda sina investeringar. Vid förvärvet mellan AGA och Linde hade de stora aktieägarna en betydande roll från båda sidor. Aktieägarnas inblandning kan påverka resultaten negativt vid förvärv. Anledningen är att de ofta försöker tillvarata egna intressen och inte alltid ser till företagets bästa utan. Det kan ofta försvåra ledningens arbete i företaget.

5.2.2 Strategiskt val

Den nya ledningen formulerade, enligt respondent 5, omgående en gemensam mission för det nyskapade gasföretaget. Missionen var att förvärvet skulle ses som "a merger in the spirit of equals". En stark kritik kan riktas mot denna formulering. Den skapade stora förväntningar hos AGA inför integrationen av de två organisationerna. Uppfattningen hos de respondenter vi intervjuat från AGA är att missionen inte efterlevdes. De anser att deras åsikter och förslag inte har fått tillräckligt gehör. De hade uppfattningen att förvärvet skulle genomföras gemensamt och att större hänsyn skulle tas till båda parter förslag.

Det har inte förmedlats någon vision för det nya gasföretaget. En av Integration Office uppgifter var att formulera en vision men tid för det gavs inte. Även om det fanns en vision hos ledningen så förmedlades den inte till de anställda. Vid ett förvärv av den här storleken är det svårt att skapa en gemensam vision som passar de ingående parterna. Det är först med Linde Gas University som vi kan se att verkliga ansträngningar har gjorts för att skapa en gemensam vision.

5.3 Organisation

5.3.1 Organisationsdesign

I detta avsnitt kommer vi att analysera den organisationsdesign som skapades i samband med förvärvet mellan AGA/Linde. Eftersom AGA/Linde på olika håll i organisationen fortsatt i linje med den struktur som existerade innan förvärvet kommer vi att utgå från denna i vår analys.

Den struktur som ligger till grund för ett företags organisationsdesign beror på företagets produkter, storlek, marknad och produktionsteknologi. AGA och Lindes produktionskedja består av olika produkter som riktar sig till olika marknader. Gas utgör den gemensamma produkten för de båda företagen. Det är dock nödvändigt att nämna att Linde verkar inom andra produktområden eftersom det påverkar vår återknytning till teorin angående organisationsstrukturer.

AGA och Linde var innan förvärvet ungefär lika stora på gasmarknaden. AGA vände sig till en global marknad till skillnad från Linde som till största del var koncentrerad till den europeiska marknaden, med stark fokusering på Tyskland. Sammanslagningar av organisationer har gjorts på de marknader som var gemensamma för företagen. AGA:s och Lindes organisationsstruktur är ur ett brett perspektiv ganska lika varandra. De är båda hierarkiskt uppbyggda med avdelningschefer och en tydlig ledningsgrupp. Detta innebär att strukturen inom de båda organisationerna är centraliserad. Enligt teorin beskrivs en organisation som centraliserad när de chefer som styr över de olika avdelningarna innehar en bestämd mängd kontroll. I en hierarkisk organisation innebär ett centraliserat beslutsfattande att de högsta cheferna får tillgång till all information. Besluten som tas där förs sedan neråt i organisationen. Rapportering är ett slags kontrollredskap som är nödvändigt. Inom AGA var inte den här kontrollen lika påtaglig som hos Linde.

AGA/Linde är ett multinationellt företag som ständigt växer. När ett företag expanderar centraliseras makten. Det är nödvändigt eftersom man måste ha kontroll över alla enheter i organisationen. När en organisation växer och centraliseras finns risken att informationsflödet i organisationen minskar. För att ledningen skall kunna kontrollera informationen krävs fortlöpande rapportering från de chefer som ansvarar för olika avdelningar. Denna kontrollmekanism kan begränsa tillgången till information för andra inom företaget. Ett problem som uppstått efter förvärvet är just tillgången på information. De båda organisationerna har olika informationssystem. Eftersom Linde har präglat den nya organisationen med sin mer hierarkiska struktur tycks informationsflödet försämrats. De anställda på AGA har svårt att vänja sig vid den minskade tillgången på information. Informationsflödet inom AGA var mycket effektivare och nådde ut till all personal på ett snabbt sätt. En anledning till bristen på informationsflöde hos Linde var, förutom de strikta bestämmelser gällande informationsspridning, också de få investeringar som gjorts inom IT. AGA var mer utvecklade på detta område och genom sitt intranät kunde alla anställda världen över ta del av information. Linde har numera ett utvecklat intranät men det har tagit lång tid att få fram.

En renodlad teoretisk organisationsstruktur kan vara svår att applicera på ett verkligt företag. Ofta kan delar av flera teoretiska organisationsstrukturer relateras till ett och samma företag. Avsikten med de strukturer som beskrivits i teorin är att läsaren ska få förståelse över den organisationsdesign som existerar i AGA/Linde idag. Vi kommer för enkelhetens skull inte gå in i detalj på alla olika strukturer utan väljer att avgränsa oss till den struktur som bäst överensstämmer med den på AGA/Linde.

Organisationsdesign utvecklas och förändras ständigt i ett företag. Hur strukturen i ett företag förändras beror på ett flertal faktorer, t ex konkurrens- och storleksförändring. AGA/Linde kan närmast beskrivas som en divisionell struktur. (Se figur 3.7 s.28) Organisationen är centraliserad där chefer innehar det största ansvaret för olika avdelningar. Regionerna inom AGA motsvarar det som kallas avdelningar inom den divisionaliserade strukturen. För varje region ansvarar en regionchef. Linde var landsbaserat med en stark verkställande direktör i varje land. Eftersom Linde har behållit vissa delar av AGA:s gamla organisation så har de inte integrerats i den nya i tillräcklig utsträckning. Det rör sig om de marknader som företagen var ensamma om att bedriva verksamhet på. Det har inburit att de i viss utsträckning bedriver sin verksamhet som tidigare och inte har tillräcklig insikt i de andra bolagen. Till viss del saknas en koordinering av AGA och Linde områden. Som nämnts i teorin är utmaningen att hålla kontroll över alla delar av verksamheten. Kontrollen av verksamheten i AGA/Linde av den fortlöpande rapporteringen till huvudkontoret som utförs av de olika cheferna inom

regionerna respektive länderna. Den befintliga organisationsstrukturen har för de länder som ingår i AGA-regionerna inneburit att rapportering till två instanser blivit nödvändiga. Det ska numera ske till huvudkontoret och regionchefen. *Strategic apex* utgörs av ledningen för AGA/Linde. Det är hit all information skickas och det är här de flesta och de viktigaste besluten fattas. *Technostructure* består av de personer i organisationen som utvecklar de system som används för kontroll och planering. Eftersom kontroll av de olika divisionerna eftersträvas är denna avdelning relativt stor. Här mäts också de prestationer som utförs av divisionerna. *Support staff* bidrar med olika tjänster till de olika divisionerna. Det är här stora delar av AGA/Lindes administrativa arbete utträttas. *Operating core* är de oberoende divisioner som hela organisationen består av. Dessa har ett visst förhållande till varandra genom ett löst administrativt styrande. Inom dessa divisioner arbetar merparten av de anställda på AGA/Linde. I den divisionella strukturen ingår de företag som tillverkar diversifierade produkter. Linde-koncernens gemensamma största marknad är gas. Utöver denna produkt tillverkar de även andra produkter. De har en diversifierad produktlinje och riktar sig till olika marknader.

AGA och Linde är två organisationsmässigt lika företag, men vid en närmare jämförelse av organisationernas struktur har vissa skillnader upptäckts. Eftersom ingen gemensam organisationsdesign arbetades fram i förberedelsefasen av förvärvet är det av betydelse att belysa skillnader. Dessa skillnader har påverkat delar av organisationen på olika sätt efter förvärvet. Lindes organisationsstruktur var mer kostnads- och resultatinkriktad än AGA:s. Den är också mer centraliserad och hierarkisk än den var på AGA. I Linde har de anställda inte samma individuella frihet som man hade i AGA. Eftersom Linde dominerade utformningen av den nya organisationen har AGA blivit tvungen att anpassa sig till den. Beslutfattandet inom AGA/Linde har blivit mer toppstyrt vilket bl a medför att beslutsprocessen tar längre tid. AGA var mer decentraliserat i detta avseende. Individerna hade mer personlig frihet och ansvar inom AGA. Enligt teorin kan en centraliserad organisation där individer inte medverkar vid beslutfattandet och inte får gehör för egna idéer bidra till passivitet och likgiltighet inför arbetsuppgiften. Personalen koncentrerar sig endast på sin uppgift och tänker inte på hur deras handlande påverkar resten av organisationen. Inom AGA var personalen fri att påverka sitt arbete. Detta motiverar till att göra ett bra resultat. När individer i en organisation bekräftas ökar effektiviteten.

Vi har i vår analys kommit fram till att organisationsdesignen i AGA/Linde inte är gemensamt grundad. Det har påverkat implementeringen av strategin på olika nivåer i företaget. Endast på gemensamma marknader har en gemensam struktur byggts upp. Denna har dock i grunden präglats av Lindes ursprungliga struktur och kan därför inte heller sägas vara gemensam.

5.3.2 Ledningens roll

Ledningen har en mycket viktig roll vid förvärv. För att förvärvet ska lyckas måste ledningen sammanställa en gemensam strategi som implementeras på alla nivåer i företaget. Detta kräver en noggrann förberedelse och planering. Det är viktigt att ledningen tar sig tid att skapa en gemensam organisationsstrategi som innehåller styrkor från de båda företagens strukturer. För att lyckas med implementeringsprocessen är det viktigt att ha samarbetsvillig personal. Det är de anställda som gör implementeringen möjlig.

Beslutet att förvärva AGA bestämdes efter en kort förhandlingsprocess. När förvärvet godkändes bildades en ledning av svenska och tyska chefer. Dessa påbörjade planeringen för

den nya strategi och integreringen av den nya organisationen. Integration Office bildades för att styra och koordinera utformandet av den nya organisationen. De hade som uppdrag att jämföra organisationerna och se vilka likheter och olikheter som existerade mellan dem. Målet var att skapa synergier av de likheter som fanns mellan organisationerna. Detta skulle göra de nya enheterna mycket effektiva. Enligt teorin skapas en effektiv organisationsdesign genom att integrera styrkorna i respektive organisationer. För att identifiera och integrera de styrkor som fanns skapades flera projektteam under Integration Office. På detta sätt skapas enligt teorin goda förutsättningar för att förvärvet blir lyckat långsiktigt. Det blir enklare för de anställda att ta del av den nya strategin och det känslomässiga förloppet blir kortare. Personalen anpassar sig snabbare till den nya organisationen.

För att effektivisera strategiplaneringen anställdes externa konsulter. Detta kan enligt teorin skapa positiva resultat vid strategiplanering då dessa externa individer inte är anställda i företaget. De kan se situationen ur ett annat perspektiv. Konsulternas tidigare erfarenhet av förvärv är ett värdefullt inslag i strategiplaneringen och uppbyggandet av en gemensam organisation. I det här fallet så följde inte AGA/Linde de råd och förslag som konsulterna gav. Det uppfattades att ingen egentlig förändringsvilja fanns. Det medförde att konsulterna slutade innan uppdraget var slutfört och att Integration Office upplöstes. Ledningen hade bråttom att sammanställa strategin och ville bli klara så fort som möjligt för att den dagliga verksamheten inte skulle bli lidande. Resultatet av den strategi som skapats och den organisation som utformats blev inte vad de anställda hade tänkt sig. Det var framförallt anställda inom AGA som hade andra förväntningar på hur den nya organisationen skulle se ut.

Enligt teorin bör ledningen informera sin personal så fort beslut om förvärv tagits. Annars kan rykten spridas i organisationen. Personalens misstankar kan skapa oro och rubba verksamheten både kortsiktigt och långsiktigt. De anställda inom både Linde och AGA förstod att förvärvet skulle innebära förändringar. Ledningen skulle meddela personalen om den nya organisationen under sommaren 2000. Personalen fick dock inte reda på hur den nya organisationen skulle se ut förrän i september. Enligt teorin kan en sådan fördröjning skapa osäkerhet bland personalen. Osäkerheten bidrar till en försvårad och fördröjd integrationsprocess.

5.3.3 Personalens reaktion till förvärvet

Enligt teorin mäts den största kostnaden vid förvärv inte i pengar utan i personalens reaktion. En missnöjd personal bidrar till att förvärvet på lång sikt blir misslyckat vilket kan bli mycket kostsamt för företaget. De anställda inom ett företag reagerar på olika sätt då de informeras om ett förvärv. Dessa reaktioner påverkas av hur personalen informeras. Klara besked angående vilka förändringar som kommer göras medför en mindre osäkerhet. Individens personliga egenskaper avgör också hur starka reaktionerna blir. Inställningen till förändringar varierar från person till person. Den personal vi intervjuat på AGA/Linde har reagerat olika under förvärvsprocessen. Gemensamt för dem alla är att de under olika tid gått igenom de stadier Hunsakers teoretiska modell visar. (Se fig. 3.9 s.39) Anställda med dubbla funktioner inom den nya organisationen var speciellt känslomässigt utsatta.

Vi har i våra intervjuer uppfattat att det i början av förvärvsprocessen uppstod känslor som oro och rädsla. Under detta stadium var det många, framförallt från AGA, som lämnade organisationen. De vi har intervjuat har idag accepterat förvärvet. Många av dem har utnyttjat de möjligheter som situationen erbjöd. De har varit öppna för förflyttning och för att sälja in sig och sitt kunnande i den nya organisationen. De upplever att ledningen kunde ha hanterat

förvärvsplanerna bättre men att de idag är på väg framåt. Vi har uppfattat att den nya organisationen präglas av en positiv inställning till framtida samarbete inom organisationen.

5.4 Kultur

En vanlig utmaning för samgående bolag brukat vara att kunna sammanföra de bådas företagskulturer. Vid förvärv över landets gränser kompliceras omständigheterna ytterligare genom att hänsyn även måste tas till den nationella kulturen. Internationell samverkan i alla dess former kräver öppenhet, ödmjukhet och respekt för sin samarbetspartner och dennes kultur. Förståelse för andra kulturer och andra sätt att se på omvärlden blir allt nödvändigare i globaliseringens tidevarv.

5.4.1 Nationell kultur

Att dra en skarp gräns mellan den nationella kulturen och organisationskulturen är svårt. Organisationskulturen växer fram med den nationella kulturen som grund. Eftersom vi endast har undersökt den AGA på Lidingö och Linde i München kan kulturella jämförelser endast med fog göras mellan Sverige och Tyskland. Det exemplifierar den situation som ett multinationellt företag står inför. Att förvärva en internationell koncern som t ex AGA, och integrera den under ett tak är en krävande och minst sagt utmanade uppgift för ledningen. Varje land måste beaktas utifrån dess speciella kulturella förutsättningar. Då riktlinjerna för organisationskulturen dras upp måste dessa förutsättningar beaktas för att ge bästa möjliga applicerbarhet på de enskilda företagsfallen. Låt oss återgå till Sverige-Tyskland fallet.

Sverige och Tyskland kan tyckas vara ganska lika. Ekonomisk filosofi, politisk filosofi, religion och social struktur är i grunden lika. Båda länderna är dessutom medlemmar i EU. Båda språken är germanska. Hofstede identifierar att Sverige och Tyskland är lika på faktorerna individualism/kollektivism och maktavstånd. Både länderna ligger förhållandevis högt på individualismskalan, något som karaktäriserar individuell prestation och personlig frihet. På maktavstånd-skalan ligger båda länderna lågt. Länderna skiljer sig däremot kraftigt vid synen på jämlikhet mellan könen. Tyskland är betydligt mer mansdominerat än Sverige. En annan faktor som skiljer sig mellan länderna är synen på osäkerhet. Tyskar undviker risk till större grad än svenskar. Detta kan återkopplas till Lindes starka behov av kontroll av sin verksamhet. Beslut ska fattas av de som vet bäst, ledningen.

Från Cartwrights undersökning går det att dra slutsatsen att tyskarnas och svenskarnas managementstilar överensstämmer bra, från svenskt håll sett. Motiveringen "att tyskarna ger tydliga besked" verkar också stämma överens med det vi har funnit karaktärisera tysk kultur. Totalt sett är likheterna fler än skillnaderna. Det kan vara anledningen till de skillnaderna som verkligen finns inte uppmärksammas tillräckligt. Det finns skillnader mellan länderna som inte bör underskattas vid en förvärvssituation. Språket är en sådan. Goda kommunikationsmöjligheter är en förutsättning för ett bra utbyte mellan olika parter. Att förbereda integrationsprogram och utbildning av sin personal inför ett förvärv är av stor vikt. Vid AGA/Linde-förvärvet tillsattes Integration Office med uppgiften att föra organisationerna närmare varandra. En bra början fick ett dåligt slut då de var tvungna att avbryta sina integrationsåtaganden tidigare än planerat.

5.4.2 Företagskultur

Vissa dominerande idéer och värdering skiljer sig åt mellan de olika företagskulturerna. På Linde finns en stark kostnadsmedvetenhet medan på AGA är ett marknadsorienterat synsätt

dominerande. De både synsätten kan med fördel sammanfogas till något positivt i det som ska bli den nya Linde-kulturen. AGA har inte en lika byråkratisk uppbyggnad på sin verksamhet utan arbetar under friare omständigheter än de på Linde. De formella och ofta långa kommunikationsvägarna är något som AGA på Lidingö anser hindra dem i sin verksamhet. Att förändras till en kompromiss mellan de båda bolagens värderingar är något som verkar välkomnas av alla de som vi intervjuat.

I Linde fungerar Gerhard Full som signifikant aktör för i alla fall den gamla Lindekulturen. Han har inte trätt fram som den ledare som skulle behövas inför en så pass stor förändring som skapandet av en ny gemensam företagskultur innebär. Vidare består den rådgivande styrelsen av en inre krets som påverkar mycket i bakgrunden. Det har framförts kritik mot att denna inre krets påverkar den operationella verksamheten, något som egentligen ska lämnas åt den verkställande direktören. Styrelsens inflytande har också kritiserats för att de tillhör den "gamla" skolan. Så länge dessa får behålla sitt inflytande kommer det inte ske förändringar i den riktningen som bolaget önskar. Vissa bolag inför en extern aktör som får till uppgift att inta en objektiv ställning mellan de olika bolagen. Vad som bör ändras kan utvärderas från en utomståendes ögon och i linje med det som är bäst för företaget. De anställda har lättare att acceptera detta.

De rådande normerna och reglerna som främst skiljer bolagen åt är behovet av kontroll i Lindes ledningskretsar. De administrativa rutinerna ses som omständligt av AGA. De vill istället ha "frihet under ansvar".

Ledningen har valt att behålla AGA:s struktur och kultur på de marknader som bara AGA var verksam på. För att bättre leva upp till kundernas förväntningar inom dessa områden har man valt att behålla AGA namnet där. Bolagsnamnet kan ses som en artefakt som är viktig för att organisationsmedlemmarna ska känna tillhörighet till en gemenskap. Att dela upp bolaget och behålla starka symboler, som exempelvis bolagsnamnet AGA, kan ge fel signaler till de anställda. Det kan bidra till att "vi-dom" känslan ytterligare förstärks och skapa en illusion av att allt är som det var tidigare.

Det finns ett uttalat behov och vilja att sammanföra hela Lindekoncernen under ett "Linde-tak". Diskussionerna kring detta har börjat i och med att Linde Gas University fick sin början. Det är märkligt att det har tagit så lång tid efter förvärvet innan detta forum realiserades. Ledningen tillstår att integrationen har varit bristfällig, men påpekar att det finansiellt varit ett lyckat förvärv. Ur leverantörers och kunders synvinkel får det också anses ha fallit bra ut. Fokus har lagts på mycket, men inte på integration och skapandet av en gemensam plattform i ett initialt skede av förvärvet. Förberedelserna verkar ha varit mycket bristfälliga inför förvärvet. En klart formulerad strategi och vision för det nya bolaget fanns inte. Känslan av att förvärvet genomfördes i väldig hast går inte att ta miste på. Ledningen verkar nu ha bestämt sig för att göra en ordentlig satsning på att föra samman bolagen genom att utarbeta en gemensam strategi och vision vid sammankomsterna på Linde Gas University. Linde Global Intranet har också införts för att skapa bättre informations- och kommunikationskanaler mellan bolagen.

6 Slutsats

Vi gör i våra slutsatser inga anspråk på generaliseringar. Det är våra iakttagelser från fallstudien AGA/Linde som ligger till grund för de slutsatser som presenteras.

6.1 Förvärvsstrategier

Att genomföra förvärv är en mycket komplicerad och ofta oförutsägbar process. Det är många faktorer som spelar in för att ett förvärv skall bli framgångsrikt. Hela förvärvsprocessen omfattas av en rad viktiga beslut som måste fattas vid rätt tidpunkt. Det finns en tendens att förvärv blir mer komplicerade. Anledningen är att förvärven som genomdrivs omfattar större och större företag. Ofta rör det sig om internationella företag med anställda i flera länder och av olika nationaliteter. Lagar och lokala bestämmelser har en större inverkan på stora företagsförvärv. Förvärv mellan stora företag kräver därför omfattande förberedelser. Det är viktigt att ha en utarbetad strategi både för förvärvet och för den framtida organisationen. Det finns många omständigheter som gör att tiden för att genomföra dessa förberedelser inte alltid räcker till. Dessa omständigheter kan vara situationen i omvärlden samt marknadens och aktieägares förväntningar och påtryckningar. Med begränsad tid att förbereda och ta ställning till förvärv försvåras beslutssituationen och prioriteringar måste göras. Vid Lindes förvärv av AGA har vi sett en stor fokusering på att snabbt kunna realisera affären. Vid förberedelserna prioriterades de finansiella målen med förvärvet. Mindre tid avsattes till att formulera strategier för den framtida organisationen. Det har i det här fallet medfört problem vid integrationen företagen emellan. Anledningen var att situationen på marknaden krävde ett snabbt agerande av Linde. Vi har utifrån dessa iakttagelser ställt upp följande hypotes.

Hypotes: Finns det inte klara strategiska planer för den nya organisationen redan vid förvärvstillfället försvåras och fördröjs integrationen organisationerna emellan.

Genomförandet av det här förvärvet fördröjdes av EU-kommissionens granskning. Det medförde att tid fanns att förbereda en strategisk plan för den nya organisationen. I det här fallet var det dock svårt att bestämma i vilken utsträckning dessa förberedelser kunde göras. Konkurrerande företag delar inte gärna med sig av känslig information om det egna företaget. Eftersom det fanns en risk att EU inte skulle godkänna förvärvet kunde företagen inte bedriva ett så djupgående samarbete som krävdes för att planera en gemensam plattform för den nya organisationen. Det var också oklart huruvida kontakt mellan företagen var tillåten eller inte.

6.2 Organisation

Organisationsdesignen i ett företag är något som ständigt utvecklas och förändras. När två organisationer slås samman påverkar den ursprungliga organisationsstrukturen i de respektive företagen utformningen av den nya gemensamma strukturen. AGA och Linde var två relativt lika företag som tillverkade liknande produkter. Vid förvärvet har vi uppfattat bristande förberedelser för hur den nya organisationen skulle utformas. För att produktion och försäljning inte skulle bli lidande betonade ledningen starkt att den dagliga verksamheten inte

fick påverkas av integrationsprocessen. Det kan till viss del förklara det bristande utrymmet för förändringsarbete. Vår uppfattning är att utformningen av den nya organisationen till stor del präglats av Linde. Anledningen till det är givetvis att det var Linde som förvärvade AGA. Konsekvensen har blivit att de anställda på AGA haft svårigheter att anpassa sig till de nya rutinerna. Vid implementering av en ny organisationsstruktur måste man alltid vänja sig vid nya förhållanden. De problem som uppstod grundar vi på att Linde dominerade efterarbetet vid förvärvet i för stor utsträckning. Vi uppfattade att många anställda på AGA inte såg förvärvet som ”a merger in the spirit of equals”. Utifrån teorier har vi förstått att en strategi bör planeras gemensamt och innehålla styrkor från båda organisationernas strukturer. Att skapa en sådan struktur fordrar tid, planering och samarbete mellan individer.

För att lyckas med ett förvärv krävs en hög managementkapacitet hos ledningen. En bra egenskap hos en ledare är att vara en förebild för de anställda i företaget. Det ligger en utmaning i att föra ut en gemensam strategi och vision samt att efterleva dessa. Vid ett förvärv är det mycket viktigt att en klar strategi för den nya organisationen skapas. För att på ett bra sätt implementera den nya organisationen krävs att de anställda arbetar i linje med den strategi som utformats. Det är därför nödvändigt att den nya strategin snabbt förmedlas och förankras hos de anställda. Lyckas ledningen med detta skapas bra förutsättningar för ett långsiktigt lyckat förvärv. I vår studie av AGA/Linde har vi insett hur betydelsefullt det är att förvärvet får en bra start. Flera ansträngningar gjordes för att skapa förutsättningar till ett lyckat förvärv. Integration Office bildades med uppgiften att styra och koordinera utformandet av den nya organisationen och konsulter med stor erfarenhet av förvärv anlätades. Flera synergier realiserades och förvärvet har ur finansiell synvinkel varit lyckat. De brister vi uppfattat är att många av de förändringsåtgärder man kom fram till inte genomfördes. Förvärvets omfattning var större än man förväntat sig vilket medförde att tiden inte räckte till för att genomföra alla förändringar som var nödvändiga. Det minskade informationsflödet har också bidragit till att integreringen företagen emellan tagit tid. Vid förvärvstillfället så hade de båda företagen olika grad av informationsutbyte. Följden blev att AGA anställda var tvungna att anpassa sig till en begränsad tillgång på information. Ett väl fungerande och mer öppet informationssystem hade underlättat implementeringen av strategin och integrationen mellan företagen.

Många åtgärder har vidtagits det senaste året och välutvecklade planer finns för att skapa en gemensam organisation med en klar gemensam vision. Linde Gas University är ett exempel på hur Linde skall uppnå detta. Det nya Intranät som utvecklats är en annan. Med detta i åtanke ser framtiden ganska ljus ut för Linde. Man kan dock tycka att dessa åtgärder och planer borde ha kommit tidigare.

6.3 Kultur

Kulturen präglar individers beteende. Vid samarbete med andra nationaliteter är det viktigt att individerna förstår den kultur de ska integreras med. Fördomar och oförståelse minskar då man lär känna den nya nationaliteten. Detta underlättar implementeringen av en ny strategi. Ledningen spelar åter en avsevärt viktig roll. Det är denna grupp som ser till att individerna möts och att information om den andra kulturen förmedlas. Kulturprogram/utbildning som inriktas ur både ett nationellt och organisatoriskt perspektiv spelar en stor roll för att skapa förståelse mellan människor inom och utanför organisationen. Det främjar bättre kommunikationsmöjligheter, samarbete och kunskapsutbyte. Förståelsen medför också en bättre chans att skapa en gemensam strategi och vision för den nya organisationen. Även om länder har mycket gemensamt ska de kulturskillnader som finns inte underskattas. Sverige och Tyskland är lika på vissa punkter, men olika på andra. De skiljer sig främst vad det gäller

synen på risk och jämlikhet mellan könen. Vår uppfattning är att det är svårt att hitta *en* approach som gäller för alla de kulturer som finns i multinationella företag som AGA och Linde.

Det kan uppstå problem med att föra samman kulturer väsentligt som skiljer sig åt. Ledarstil och företagets utvecklingsgrad spelar stor roll. Företagen måste överväga om de passar varandra kulturellt sett innan förvärvet. Finns det en kulturell passform företagen emellan ökar chanserna till att föra samman organisationerna. Förarbetet inför förvärvet kan inte blint koncentreras till finansiella aspekter utan hänsyn måste även tas till de kulturella. Kulturen föds i vid uppkomsten av företaget och förändras med tiden. En gammal organisation har invanda arbetsmönster och traditioner som oftast är svåra att bryta upp. När två företag sammanslås ska två kulturer växa samman till en. Detta är en komplicerad process som kräver tid för att stabiliseras. Förmedlas strategi och vision på ett tidigt stadium minskar osäkerheten hos de anställda och underlättar implementeringen av det nya sättet att arbeta. Tydliga visioner och målsättningar skapar snabbare en gemensam företagskultur. Börjar förberedelser göras redan innan förvärvet kan visionen för den gemensamma företagskulturen meddelas kort efter affärsöverenskommelsen. Förändringar bör med fördel utföras på bred front, snabbt och med stor slagkraft.

Vid två stora organisationer med starka kulturer kan det krävas att nya aktörer bildas som förebilder för den nya organisationen. Kommer dessa utifrån kan integrationsarbetet utvärderas från ett objektiva perspektiv. Förändringarna kan då beaktas utifrån det som långsiktigt är bäst för det framtida företaget. Genom att den nya aktören inte tar part för någon av de tidigare organisationerna blir det lättare för de anställda att acceptera de nya förändringsbesluten och strategierna. En yttre part kan lättare luckra upp inre kretsar i företaget som fungerar som bromsklossar för förändringen.

Vid förvärv skapas lätt en *vi-dom* inställning hos de anställda som måste bort så fort som möjligt. De anställda vänjer sig annars vid att bolagen är åtskilda på ett psykologiskt plan. *Vi-dom* känslan avtar väldigt långsamt. Att få till stånd ett gott samarbete och kunskapsutbyte kommer då att ta mycket längre tid. Den förhärskande inställningen blir att "vi jobbar på vårt sätt och de jobbar på sitt sätt". Det kan skapa kulturspärar mellan organisationerna som hindrar samarbetet då de anställda inte gärna kontakter motparten vid problem som måste lösas. Istället vänder sig organisationen till sin "egna" medarbetare. Det är viktigt att främja viljan från de anställdas sida att skapa en ny och fruktbar relation med motparten utifrån de nya förutsättningarna. Det är en ledningsfråga att utnyttja detta och skapa forum för utbyte.

Företagets artefakter påminner de anställda om den gemenskap de tillhör. Då det nya bolaget bildas bör nya artefakter skapas eller de gamla kulturerartefakter förändras. Att som AGA/Linde behålla olika namn på bolagen kan förstärka uppdelningen mellan företagskulturerna. De gamla värderingarna och normerna gör sig påmindas medan de nya undertrycks. Vilket namn som ska behållas, eller om ett helt nytt ska bildas, måste avgöras utifrån hur starkt varumärket är, marknadsandelar och hur kunderna relaterar till varumärket. Dess symboliska innebörd gör de anställda ständigt påmindas om att de nu tillhör en ny gemenskap.

Insikten i andra bolag och andra kulturer kan främjas genom att systematiskt rotera personer mellan olika länder och bolag. De nya managers som väljs för de här sortens uppdrag bör handplockas för uppgiften. Personliga egenskaper spelar mycket stor roll för att kunna hantera

situationer i en okänd miljö. Unga personer tycks vara mer öppna för förändringar och nya infallsvinklar.

Storlek och tidigare marknadsställning på det förvärvade bolaget verkar spela stor roll vid integrationen. AGA som var – ett på gassidan – större bolag än Linde, hade svårt att acceptera att "lillebror" Linde skulle bestämma. Att det faktiskt var Linde som förvärvade AGA hade mindre betydelse.

6.4 Förslag på vidare forskning

Förvärv har studerats i otal rapporter från många olika perspektiv. Det är omöjligt för oss att ta del av alla dessa rapporter. Ett område som vi tycker skulle vara intressant för vidare forskning är huruvida storleken på de inblandade företagen påverkar förvärvsprocessen vid förberedelser, integration och implementeringen av en ny organisation.

7 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

Alarik, Björn (1982) *Fusioner – Drivkrafter, beslut och samordning*, Graphic systems

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay (2000 uppl.10) *Management Control Systems*, McGraw-Hill

Armour, Eric (2002) ” How boards can improve the odds of M&A success”. *Strategy & Leadership*, Feb.30, s.13-20

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo
(1995 uppl.7) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
(2000 uppl.8) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Cartwright, Sue & Cooper, Cary L (1997 uppl.2, 1:a utgåvan 1992) *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, Butterworth-Heinemann

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi

Gould, B (1998) “The Cultured Cross – Border Acquirer”, *The Antidote*, vol. 3, issue 13, s.23-26

Grant, Robert M (1998 uppl.3) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Inc.

Gruca, Thomas S, Nath, Deepika & Mehra, Ajay (1997) “Exploiting Synergy for Competitive Advantage”. *Long Range Planning*, vol.30, No. 4, s.605-611

Hill, Charles W.L. (2000 uppl.3) *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw - Hill

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997 uppl.2) *Forskningmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Hoyer, Wayne & MacInnis, Deborah (2001 uppl.2) *Consumer Behavior*, Houghton Mifflin Company

Hunsaker, Phillip L & Coombs, Michael W (1988) “Mergers and Acquisitions: Managing the Emotional Issues”. *Personnel Journal*, 65, s.56-63

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders John & Wong, Veronica (2001 uppl.3) *Principles of Marketing*, Prentice Hall Imprint

Kotter, John P (1995) "Leading change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review*, mars-april, s.59-67

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Morgan, Eleanor (2002) "Steering mergers through the EU's regulatory rocks". *European Management Journal*, Vol. 20, No.5, s.549-561.

Morrison, Matthew J & James, Andrew D (2001) "The Role of Dedicated Integration Teams in the Post-Merger Management of Technology". *Management of Engineering and Technology*, vol.1, s.12-13

Olsson, Jan & Skärvad, Per-Hugo (2000 uppl.9) *Företagsekonomi 99*, Daleke Grafiska AB

Olve Nils – Göran (1988) *Företag köper företag*, Ord & Form AB

Pablo, Amy L & Javidan Mansour (2002) "Thinking of a Merger...Do you know their riskpropensity profile". *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No.3, s. 206-222

Pablo, Amy L, Sitkin, Sim B & Jemison, David B (1996) "Acquisition decision making processes: The central role of risk". *Journal of management*, vol. 22, No.5, s.723-746

Wijk, Gösta (2002-03-11) *Föreläsningssanteckningar: Strategi*

7.2 Företagsinterna källor

Full, Gerhard, *Corporate Guidelines*, broschyr utgiven av Linde

Full, Gerhard & Integration Office (2000-03-27) Nyhetsbrev No.2, E-mail som löpande skickades ut under integrationsprocessen

Linde AG Företagskommunikation, (2002) "Öppen för förändring: Gerhard Full och Dr.Wolfgang Reitzle i samtal". *Linde Heute Special*, september

Linde, *Facts and Figures for the Fiscal Year 2001*, broschyr utgiven av Linde

Linde, Årsredovisning (2001) *Annual Report of the Aktiengesellschaft 2001*

Schoenfeld, Klaus (2001) "News of the international Linde Group", Management Newsletter, issue 3, september

7.3 Muntliga källor

Respondent 1, jobbar inom teknikområdet på AGA på Lidingö (svensk), djupintervju, 2002-11-15

Respondent 2, lång erfarenhet från tidigare AGA (svensk), jobbade på AGA Lidingö tidigare och jobbar nu på huvudkontoret i München, telefonintervju, 2002-11-22

Respondent 3, jobbar på huvudkontoret i München inom human resources (tysk), telefonintervju, 2002-12-05

Respondent 4, tidigare anställd på AGA Lidingö (svensk), jobbar nu som ekonom på huvudkontoret i München, telefonintervju, 2002-11-15

Respondent 5, lång erfarenhet inom olika verksamhetsområden i Linde och jobbar nu som intern konsult på gasdivisionen (tysk), telefonintervju, 2002-12-10

Respondent 6, konsult på Arthur D. Little (svensk), telefonintervju, 2002-11-27

Respondent 7, jobbar på AGA på Lidingö (svensk), djupintervju, 2002-11-15

Respondent 8, jobbar på AGA på Lidingö inom specialgas (svensk), djupintervju, 2002-11-13

7.4 Elektroniska källor

AGA, History, http://www.aga.com/web/web2000/com/WPPcom.nsf/pages/History_Home?OpenDocument, 2002-11-15

AGA, History, http://www.aga.com/web/web2000/com/WPPcom.nsf/pages/History_ModernAGA, 2002-11-15

Air Liquide, Global Presence, <http://www.airliquide.com/en/corporate/about/overview/presence.asp>, 2002-12-12

Air Products, Locations, <http://www.airproducts.com/corp/locations/index.asp>, 2002-12-12

BOC, Worldwide, <http://www.boc.com/aboutus/worldwide.cfm>, 2002-12-12

Linde, Chronicle, <http://www.linde.com/en/p0028/p0038a/p0038a.jsp>, 2002-11-15

Linde, Company Information, <http://www.linde-gas.com/en/p0059/p0059.jsp>, 2002-11-15

Linde, Corporate Guidelines, <http://www.linde.com/en/p0031/p0032/p0032.jsp>, 2002-12-01

Linde, Corporate Strategy, <http://www.linde.com/en/p0028/p0030/p0030.jsp>, 2002-12-01

Linde, Material Handling, <http://www.linde.com/en/p0031/p0033/p0033.jsp>, 2002-12-13

Linde, Refrigeration, <http://www.linde.com/en/p0031/p0034/p0034.jsp>, 2002-12-13

Messer Griesheim, Landes Gesellschaften, <http://www.messergroup.com/index1.html>, 2002-12-12

Nippon Sanso, Global Network, <http://www.sanso.co.jp/e/corporate/netwokw.html>, 2002-12-12

Praxair, Worldwide Locations

<http://www.Praxair.com/Praxair.nsf/AllContent/B1BC1CE1833096928525650A00801752?OpenDocument>, 2002-12-12

Bilaga 1: Intervjumanual



Intervjumanual

1. Vad är din bakgrund i företaget?
 - Hur länge har du arbetat i organisationen?
 - Vad hade du för position då?
 - Har positionen ändrats med tiden?
2. Hur skulle du beskriva AGAs tidigare organisation? Lindes tidigare organisation?
3. Vad karaktäriserar AGAs företagskultur?
4. Vad karaktäriserar Lindes företagskultur?
5. Har det varit några problem med att sammanföra dessa? I vilken utsträckning har det skett?
6. Hur ser AGA-Lindes affärsidé ut? Hur såg de respektive företagens affärsidé ut innan fusionen?
7. AGAs och Lindes respektive styrkor och svagheter?
8. Varför genomfördes företagsförvärvet? (Bakgrund, motiv, historik)
9. Hade det skett stora förändringar i AGA innan förvärvet?
10. Vilken part initierade förhandlingarna?
11. Tillsattes/skapades någon grupp som var ansvariga för förvärvet? (egenskaper, roller)
12. Anlitades någon konsultfirma som skulle sköta förvärvet?
13. Hur gick förhandlingarna till? Under hur länge?
14. Vilka förberedelser gjordes inför förvärvet? (strategi, omställningar)
15. Hur meddelades personalen om förvärvet?
16. Hur var din inställning till förvärvet?
17. Hur var inställningen till förvärvet i företaget? Vad var personalens största orosmoment?
18. Hur har integreringen mellan bolagen gått till? Har några problem uppstått? Varför?
19. Tycker du att ledningen har lyckats med genomförandet av förvärvsstrategin? (Positiva och negativa aspekter)
20. Med facit i hand, vad skulle du ha velat gjort annorlunda?
21. Vilka förändringar har skett i företaget sedan förvärvet ägt rum?
22. Har några anställda slutat eller fått sparken?
23. Hur har förändringen bemöts bland de anställda?
24. Har några effektiviseringar uppstått p.g.a. förvärvet?
25. Anser du att gamla AGA (gamla Linde) har dragit fördel av förvärvet? På vilket sätt? Vilka fördelar har gamla Linde (gamla AGA) fått?
26. Finns det någon utanför organisationen som studerat eller deltagit i förvärvsprocessen?
27. Finns det något skrivet om förvärvet i interntidningar eller andra tidskrifter?

Kompletterande frågor om strategi

1. Hur väl stämmer följande steg in på den strategiska processen under förvärvet?

Strategisk analys

- Omvärldsanalys (Möjligheter, Hot)
- Egen analys (Styrkor, Svagheter)
- Intressenters förväntningar

Strategiskt val

- Val av utformning av affärsidé
- Mission, vision
- Strategiska mål

Implementering

- Organisations design
- Design av kontrollsystem
- Hur har implementeringen av den dagliga ledningen styrts

2. Har implementeringen av den nya visionen och de strategiska målen varit framgångsrik?

Vad kunde gjorts annorlunda?

3. Har ledningen lyckats forma en gemensam grund för vision och strategiska mål i hela organisationen?

4. Vilka beslut togs angående integrationsprocessen för den nya organisationen, personalen,?

5. Vilka synergieffekter räknade man med att förvärvet skulle medföra? Vilka synergieffekter har uppnåtts?

6. Vad har varit framgångsrikt med förvärvet?

7. Vilka är de största problem som uppstått?

8. Vad skulle kunna ha gjorts annorlunda?