



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

”Från snabbfotade glada amatörer till mindre smidiga proffs”

- En studie om Experians uppköp av Marknadsanalys

Anna Löfgren

Lina Montanari

Mikaela Tamm

Handledare:
Anna Burstedh
Christer Eldh

Kandidatuppsats
vt 2008

Förord

Vi vill tacka alla som har hjälpt oss med denna uppsats. Framför allt skulle vi vilja tacka våra respondenter som har tagit sig tid till att besvara våra frågor och gett oss en inblick i Experian. Vi vill tacka för era givande och ärliga svar. Vi skulle även vilja passa på att tacka våra nära och kära för ert visade stöd och er uppmuntran.

Lund, 28-05-2008, Anna Löfgren, Lina Montanari och Mikaela Tamm

Sammanfattning

Titel: ”Från glada amatörer till slagskepp” - Experians uppköp av Marknadsanalys

Seminariedatum: 05-06-2008

Ämne/kurs: SMAX06 Kandidatuppsats 2008

Författare: Anna Löfgren, Lina Montanari, Mikaela Tamm

Handledare: Anna Burstedt, Christer Eldh

Nyckelord: Ledarskap, små och stora organisationer, uppköp

Syfte: Syftet med vår uppsats är att studera hur stora organisationers uppköp av små företag kan leda till att en förändring inom ledarskapet som uppstår i den nybildade rörelsen. Vi vill specialisera oss genom att analysera hur mindre företags ledare och anställda kan påverkas när de blir uppköpta av större organisationer. Vi vill även undersöka hur ett bra ledarskap bör vara i ett litet företag i samband med ett uppköp.

Teoretiskt perspektiv: Vi har använt oss av teorier om ledarskap, teorier om små och stora företag samt teorier som handlar om konsekvenser av ett uppköp

Empiri: Vår empiri bygger på berättelser från våra fem intervjuer från anställda och ledare på Experian.

Slutsatser: Ett uppköp kan medföra en rad konsekvenser av olika slag. Enligt våra intervjuer uppstod det över lag endast milda konsekvenser för ledarna och de anställda på Marknadsanalys/Experian Sverige, vilket kan grunda sig i företagets storlek samt ledarens centrala roll. Till skillnad från stora företag har ledare i mindre företag en mer betydande roll än de organisatoriska strukturer som ofta formar större företag. Marknadsanalys drevs av ett målinriktat och visionärt ledarskap som uppskattades av de anställda och kan ha bidragit till den trygga atmosfär som rådde trots de stora förändringar som skedde i samband med uppköpet. Dessa slutsatser gäller just fallet Marknadsanalys- Experian. För att kunna generalisera dessa slutsatser på alla små företag krävs ytterligare mer forskning.

Abstract

Title: ”Från glada amatörer till slagskepp” – Experians uppköp av Marknadsanalys

Seminar date: 05-06-2008

Course: SMAX06, Kandidatuppsats 2008

Authors: Anna Löfgren, Lina Montanari, Mikaela Tamm

Advisor: Anna Burstedt, Christer Eldh

Key words: Leadership, small and large organizations, acquisition

Purpose: The purpose with our essay is to investigate how acquisitions in big organisations can lead to a change within the leadership in the new organisation. We want to specialize the essay by analyzing how leaders and employees in small organizations can be affected by an acquisition by a larger organization. We also want to investigate how a good leadership should be in a small company when facing acquisition.

Theoretical: We have used theories concerning leadership, theories about small and large organizations and theories about consequences after an acquisition.

Empirical foundation: Our empirics are based on stories from our five interviews from employees and leaders in Experian.

Conclusions: Consequences can appear due to an acquisition. Only mild consequences appeared in the case of Marknadsanalys. This might have been based on the size of Marknadsanalys and the central part that the leader played. Leaders in small companies have a tendency to play a bigger part in difference to large companies, where the organisational structure often is more important. Marknadsanalys was led by a goal- oriented and visionary leadership. This might have created the safe environment that took place during the acquisition even though big changes happened were about to take place. These conclusions are connected to this specific case with Marknadsanalys- Experian. We would need more research to be able to generalise this to all small companies.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Problembeskrivning	6
1.2 Syfte	7
1.3 Uppköp och företagsförvärv	7
1.4 Från litet till stort	8
1.5 Problemformulering	9
1.6 Avgränsning	9
1.8 Disposition	11
2. Metod.....	12
2.1 Tillvägagångssätt	12
2.1.1 Urval.....	12
2.2 Intervju	13
2.3 Våra intervjupersoner	14
2.4 Källor och källkritik	15
3. Ledarskap.....	17
3.1 Ledarskap i företag som befinner sig i förändrande miljö	17
3.2 Visionärt ledarskap	18
3.2.1 Vad är en vision?.....	18
3.2.2 Visionärt ledarskap.....	19
3.3 Skillnaden på ledarskap i små och stora företag	20
3.4 Småföretagare	20
4. Uppköp.....	22
5. Analys.....	30
5.1 ”Det känns som att ha arbetat på fyra olika företag.”	30
5.2 Det ”lilla” ledarskapet	32
5.3 Det ”stora” ledarskapet	33
5.4 Strävan efter ett framgångsrikt ledarskap	34
5.5 Integrationsprocessen - ett litet företag blir stort	35
5.6 Föränderliga vindar	36
5.7 Uppköpets konsekvenser på gott och ont	39
5.8 Förlorat förtroende – en konsekvens av ett uppköp	41
5.9 Sammanfattning analys	43
6. Diskussion.....	45
6.2 Reflektion	47
7. Källförteckning.....	49

1. Inledning

Avsikten med detta kapitel är att introducera ämnet i en problemdiskussion och därmed fånga läsarens intresse. Vi fortsätter därefter med att formulera vårt problem och avslutar med att presentera syftet med vår uppsats.

1.1 Problembeskrivning

”De konsekvenser som uppstått till följd av uppköpet är att man som ledare inte längre vet vart man är på väg och detta har gjort det svårt att leda de andra. Svårigheter har uppstått med att sätta upp egna mål och driva åt det hållet. Mycket har hänt.”¹

Ledarskapet är en viktig drivkraft i en organisation och en avgörande faktor för ett företags utveckling och förmåga att generera vinst. Ett bra ledarskap kan dock förändras av yttre omständigheter såsom orolig ekonomi, ökad konkurrens eller uppköp. En ledare kan passa bra i en liten organisation men ledarskapsegenskaperna kan förändras när denne ställs inför en ny situation i en större organisation.

När en uppköpningsprocess inleds kan det uppstå oro hos de anställda. Både ledare och anställda kan känna en viss rädsla inför framtiden vilket kan frambringa ett ogynnsamt och oönskat beteende.² Vid ett uppköp är det därför viktigt att företagen ser till att synkronisera och integrera företagen på ett bra sätt. I många fall misslyckas denna övergång vilket i sin tur kan leda till en dålig utveckling för företaget.³ Denna utveckling kan yttra sig i form av sämre produktivitet, frånvaro och låg arbetsmoral.⁴ På grund av att integrationsprocessen efter ett uppköp är en kritisk fas för ett företag då utvecklingen kan ske åt många olika håll beroende på hur företaget styrs, tyckte vi att det var intressant att studera hur en integration kan påverka just ledarskapet i ett mindre företag som blivit uppköpt av en större organisation. Vi vill se om ledarskapet påverkas på ett positivt eller negativt sätt och vilken inverkan den stora

¹ Intervju, Lars Olsson, 06-05-2008

² Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000:1

³ Sevenius, 2003:49

⁴ Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000:1

organisationens ledarskap får på det uppköpta företags ledarskap. Vi vill även studera hur de anställda påverkas och uppfattar den integrationsprocess som sker efter ett uppköp.

Enligt forskaren Robert Sevenius är förändringstakten inom de flesta branscher idag mycket snabb och det sker ständigt uppköp av mindre företag av större organisationer. Dessa uppköp påverkar många olika delar av det ursprungliga företaget, inte minst ledarskapet och organisationsstrukturen som man ofta måste anpassa och förändra.⁵ Ledarskap är ett utforskat ämne som tidigare har behandlats på många sätt. Vi har dock uppmärksammat att det finns betydligt mycket mer forskning om större organisationer än vad det gör om små. De flesta undersökningar utförs på stora företag och många exempel och teorier dras utifrån dessa förutsättningar. Detta gör det mer intressant för oss att studera hur ett fenomen yttrar sig i just en liten organisation. Vi finner att det finns väldigt lite forskning som handlar om små företag och dess ledarskap samt hur de påverkas av ett förvärv utav en större organisation. Vi tycker därför att det är intressant att studera ett företag som nyligen genomgått just denna uppköpningsprocess.

1.2 Syfte

Syftet med vår uppsats är att studera hur stora organisationers uppköp av små företag kan leda till att en förändring inom ledarskapet som uppstår i den nybildade rörelsen. Vi vill specialisera oss genom att analysera hur mindre företags ledare och anställda kan påverkas när de blir uppköpta av större organisationer. Vi vill även undersöka hur ett bra ledarskap bör vara i ett litet företag i samband med ett uppköp.

1.3 Uppköp och företagsförvärv

Sevenius menar att antalet uppköp och förvärv ökat i både Sverige och världen i slutet av nittiotalet och början av tvåtusentalet decenniet. Detta ledde till att ämnet blev allt mer omdiskuterat i både samhälle och media. De senaste åren har dock antalet uppköp och förvärv minskat i jämförelse med ökningen som skedde det tidigare decenniet. Uppköpsprocessen är en etablerad process som kan frambringa både lyckade och mindre lyckade affärer. Ofta handlar ett uppköp om att ett företag strävar efter att öka

⁵ Sevenius, 2003:29

sitt produktutbud, minska kostnader eller att växa på olika sätt.⁶ En viktig del i uppköpsprocessen är integrationsfasen då det nya och det gamla företaget ska samarbeta som ett gemensamt företag. I denna fas är god kommunikation mellan alla parter ett av de viktigaste inslagen.⁷ Det lyfts fram att många förvärv som misslyckas beror ofta på att integrationsfasen inte gått till på ett bra sätt tillsammans med andra faktorer såsom avsaknad av handlingsplan med mera.⁸

1.4 Från litet till stort

År 1992 startade Erik Eriksson analysföretaget Marknadsanalys med fyra anställda i Stockholm. Tolv år senare hade företaget omkring tjugofem anställda och var ett litet men välmående företag, som Per Nilsson uttryckte i intervjun drevs med entreprenörglädje.⁹ De som arbetade där under den tiden minns det som att företaget var familjärt med en platt organisation och snabba beslutsprocesser.¹⁰ Redan från början hade Marknadsanalys ett licensavtal med det engelskt ägda företaget CCN som sedan blev uppköpt av Experian. På hösten 2004 köpte Experian i sin tur upp Marknadsanalys som kom att kalla sig Experian Marknadsanalys AB. Företaget gick från att ha varit ett litet privatägt företag till att vara ett dotterbolag till ett börsnoterat globalt företag med femtontusen anställda. Som i de flesta fall där små företag köps upp skedde köpet kontant. I samband med Experiens börsnotering övergick den svenska delen av företaget från att heta Experian Marknadsanalys AB till att endast heta Experian. Detta var en planerad successiv process som bestämdes lokalt efter en bedömning om hur marknaden skulle ta emot en sådan namnförändring.¹¹ Med anledning av denna namnförändring har vi valt att genomgående i arbetet benämna företaget som Marknadsanalys när vi syftar till företaget innan uppköpet och Experian när vi syftar till den större organisationen. När vi enbart syftar på den svenska delen av Experian som tidigare var Marknadsanalys skriver vi Experian Sverige.

Vid uppköpet förbands Erik Eriksson till att vara kvar i företaget, i ytterligare fyra år med syftet att behålla stabilitet och kompetens i företaget. Förändringar följde med att

⁶ Sevenius, 2003:44

⁷ Sevenius, 2003:193

⁸ Sevenius, 2003:28

⁹ Intervju, Per Nilsson, 07-05-2008

¹⁰ Intervju, Carl Jansson, 28-04-2008

¹¹ Intervju, Erik Eriksson, 25-04-2008

företaget nu var förvärvat av en stor organisation. Bland annat fick företaget en hårdare styrning, mer administration och betydligt fler rapporter, policys och deadlines. Detta var en följd av att organisationen blev större och fick fler led som krävde dessa rapporter och deadlines. I Experian Sverige tillsattes en ny VD samt fler mellanchefer. Erik Eriksson lämnade över till Lars Olsson som tog över som VD på Experian i Sverige. Det blev en klarare struktur samt tydligare rollfördelningar inom företaget.¹² Experian är idag ett av världens ledande kreditupplysningsföretag och finns etablerat i sextio länder världen över med femtontusen anställda och omkring fyrtyotusen kunder. Den svenska delen av Experian som fortfarande till stor del är förlagd i Stockholm består idag av trettio anställda samt fyra anställda på en filial i Göteborg.¹³

1.5 Problemformulering

Många små företag blir i dagens läge uppköpta av stora organisationer. Ändå finns det inte mycket forskning och litteratur om hur ledare och anställda i dessa små företag påverkas av uppköp. Vi understryker att när vi menar att det finns lite forskning, syftar vi på den forskningen som rör just små företag. Vi vill därför undersöka hur ett mindre företags ledarskap kan beröras av ett större företags uppköp. Vill vi i denna uppsats besvara dessa frågeställningar:

- Hur bör ett bra ledarskap vara i små företag i samband med ett uppköp?
- Hur kan ledarna och de anställda i ett litet företag påverkas av ett uppköp av en större organisation och vilka konsekvenser kan ett uppköp få?

1.6 Avgränsning

Då ledarskap är ett omskrivet ämne i både litteratur och media finns det en stor mängd information att tillgå. Därför anser vi att det är viktigt att avgränsa oss och hålla oss till relevant litteratur som stöder oss i besvarandet av våra frågeställningar. I uppsatsen har vi skapat två teman; *ledarskap* och *uppköp*. Under temat *ledarskap* kommer vi att ta upp teorier om visionärt ledarskap, ledarskap i företag som befinner sig i en föränderlig miljö och teorier om skillnaden på ledarskap i små och stora organisationer. Vi anser att det var dessa teorier om ledarskap som var viktigast att lyfta fram i med tanke på vårt syfte och

¹² Intervju, Erik Eriksson, 18-04-2008

¹³ www.experian.se

våra frågeställningar. I temat *uppköp* kommer vi att presentera ett antal teorier. Dessa teorier handlar om konsekvenser av ett uppköp och vad som händer vid en integration av företag efter ett uppköp. Vi kommer även att beskriva vilka strukturella förändringar som kan ta vid ett uppköp samt den fas företaget befinner sig vid studiens tidpunkt. Att vi har två teman innebär inte att uppsatsen har två helt skilda vägar utan är mer ett sätt för oss att strukturera våra valda teorier. Våra två teman både kompletterar och förstärker varandra för att vi på bästa sätt ska kunna besvara våra frågeställningar.

Vidare har vi valt att använda oss av fem intervjuer som metod för att besvara våra frågeställningar. Att vi har utslutit att använda oss av exempelvis enkäter och observationer beror på att vi ansåg att dessa metoder inte skulle hjälpa oss att få den information vi behövde. Vi har valt att använda oss av fem intervjuer av både ledare och anställda på Experian. Dessa personer var anställda på Marknadsanalys när Experian köpte upp företaget vilket hjälper oss att få en helhetlig bild av förvärvet. De kan exempelvis besvara frågor kring om de upplevt några eventuella skillnader eller konsekvenser som kan ha uppstått i samband med uppköpet. Vi är medvetna om att respondenternas svar vid intervjuerna inte nödvändigtvis är baserat på fakta utan svaren till stor del färgas av de anställdas personliga åsikter och värderingar. Eftersom uppköpet skedde fyra år innan vi utförde våra intervjuer fick vi ett retrospektivt perspektiv på de anställdas bild av uppköpet. Vi tar därför hänsyn till att det är respondenternas berättelser som vi baserar vår uppsats på. Vi anser att våra fem intervjuer har gett oss tillräckligt material för att kunna utföra pålitliga analyser och slutsatser. Då vi inte intervjuar alla anställda och ledare på Experian är vi medvetna om att vi inte får en täckande bild av hur ledarskapet uppfattas av alla anställda inom företaget vilket vi tar hänsyn till när vi drar våra slutsatser.

1.7 Definition av små företag

För att kunna besvara våra frågeställningar på ett givande sätt har vi valt att beskriva innebörden av små företag. Då en del av vårt syfte är att studera hur ett litet företags ledarskap påverkas av ett uppköp av ett större företag, anser vi att det är nödvändigt att förklara vad vi menar med ett litet företag.

I januari år 2005 gjordes den senaste definitionen av små företag av EU och ersätter den ursprungliga rekommendationen från år 1996. I den nya rekommendationen definieras små företag som fristående företag, som i samarbete med anknutna företag

eller partnerföretag sysselsätter mindre än femtio anställda. Dessa företag som klassas som små företag har en balansomsättning eller omsättning som inte överstiger tio miljoner euro per år.¹⁴ I dagens läge finns det cirka tvåhundrafemtiotusen aktiebolag i Sverige. Av dessa uppskattas att omkring hundrafyrtio till hundrafemtiotusen är små företag.¹⁵ Det är enligt denna definition som vi klassar Marknadsanalys som ett litet företag.

1.8 Disposition

I denna uppsats följs inledningskapitlet av ett metodkapitel där vi presenterar våra val av metoder, vetenskaplig ansats, datainsamling och tillvägagångssätt. Detta kapitel följs av ett teoriavsnitt där vi har valt att presentera de teorier vi har använt oss av i form av två teman, *ledarskap* och *uppköp*. Varje tema följs av ett antal underliggande teorier.

Vidare i uppsatsen kommer vi att presentera vårt analysavsnitt där vi beskriver det empiriska material som vi har samlat in i form av våra utförda intervjuer. Vi har studerat djupare hur Experians ledarskap och anställda har påverkats av dess uppköp, till skillnad från hur det var innan. Vi har även tittat närmare på vad företaget har fått för konsekvenser och hur ett bra ledarskap i ett litet företag bör vara i samband med ett uppköp. Vi har i detta avsnitt valt att varva vårt empiriska material med det som vi har presenterat i våra teorier, för att sedan avsluta det med våra slutsatser.

I det sista avsnittet i vår uppsats för en diskussion kring våra slutsatser och dess inverkan på teorierna och i praktiken. Till följd av detta kommer vi att göra en summering av vår uppsats för att därefter presentera de reflektioner som vi har.

¹⁴ www.nutek.se/sb/d/140/a/212

¹⁵ www.svensktnaringsliv.se

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att föra en diskussion kring den metod som vi har använt oss av. Vi kommer även att ta upp källor och källkritik där vi diskuterar och kritiserar de källor som har använt oss av i vår uppsats.

2.1 Tillvägagångssätt

Efter att ha studerat artiklar, litteratur och Internetkällor rörande ledarskap, ledarskap i samband i uppköp samt företagen Marknadsanalys och Experian har vi valt ut ett antal teorier som kommer att presenteras senare i uppsatsen. Efter teoriavsnittet kommer vi att göra en analys som baseras på de teorier som vi har valt samt på de utförda intervjuerna.

2.1.1 Urval

Tack vare en kontakt på Experian Sverige visste vi att företaget nyligen hade genomgått en uppköpsprocess. Genom vår kontakt fick vi ett antal e postadresser till anställda personer på företaget som funnits med sedan innan uppköpet. Detta ansåg vi vara en viktig faktor i sammanhanget. För att få den bästa informationen gjorde vi ett medvetet urval av vilka personer vi skulle kontakta. Vi fick tillbaka många svar med personer som var villiga att ställa upp. Många av dessa hade önskemål om att få vara anonyma.

För att få en bredd på våra intervjuer valde vi att intervjua anställda och ledare med olika befattningar inom företaget. Vi valde ut personer av olika kön då två av våra fem respondenter var kvinnor och tre av dem var män. Vi tyckte att det var intressant att få både kvinnor och män med varierande positioner med i vår uppsats för att se ifall svaren var av varierande karaktär eller om personerna ändå tyckte ungefär likadant. Vi tog även hänsyn till denna könsfördelning i vår analys och vi har även tagit våra respondenters olika positioner i beaktning.

För att kunna göra ett urval av intervjufrågor framställde vi en semistandardiserad intervjumall. Denna mall innehöll mellan tio till tjugo olika frågor beroende på

respondentens befattning och position inom företaget. Frågorna varierade till en viss grad för att på bästa sätt passa just den person som vi intervjuade och dess position på företaget. För att våra intervjuer skulle bli så effektiva och givande som möjligt förberedde vi våra respondenter genom att skicka ut intervjumallen per e- post innan intervjutillfället. Detta ledde till en bättre förberedelse för besvaren av de olika frågorna och därigenom mer givande svar. Detta kan dock även ha lett till sämre konsekvenser så som att de tillfrågade skulle kunna prata med varandra om frågorna och därmed påverkas av det.

2.2 Intervju

Runt om oss i vardagen förs ständigt samtal mellan människor. Men hjälp av samtal kommunicerar vi och förmedlar olika budskap. Vi har valt att använda oss av just samtalet som metod i vår uppsats. Dessa samtal yttrar sig i form av intervjuer.¹⁶ Med hjälp av intervjuerna ville vi bredda och fördjupa vår kunskap kring de frågeställningar vi ställt oss. Detta gjorde vi med hjälp av semistrukturerade intervjufrågor till fem personer på det valda företaget. Intervjun var en enkel metod på så vis att vi använde oss av en telefon med högtalarfunktion samt tre datorer där vi skrev ner vad som sades. Detta kan dock inge en falsk känsla av att man inte behöver förbereda sig allt för mycket vilket vi var medvetna om inför dessa intervjuer. Våra förberedelser bestod av den anledningen av noggranna diskussioner kring vilken kunskap vi ville nå och vilka personer vi skulle intervjuas.¹⁷ Intervjun var passande av många skäl, bland annat att vi hade möjligheten att få berättelser baserad på privilegierad information som enbart vissa personer på vissa positioner skulle kunna ge ut. Av den anledningen har vi anonymiserat personerna som ställt upp i intervjuerna. Vi har gett våra fem intervjupersoner fiktiva namn för att skydda dem på bästa sätt. Dessa fiktiva namn är alla mansnamn för att ytterligare skydda våra intervjupersoner.

¹⁶ Kvale, 1997:13

¹⁷ Denscombe, 2000:130

2.3 Våra intervjupersoner

Erik Eriksson. Tidigare VD och ägare av Marknadsanalys, avancerade efter uppköpet till en högre post i Experian och lämnade över VD positionen till Lars Olsson. Intervjun skedde via E-post.

Erik Eriksson har funnits med sedan Marknadsanalys start 1992. Han har den högsta befattningen av de intervjuade på företaget. Han var en av dem som knöts till företaget i fyra år efter uppköpet och har i dag fyra år senare valet att fortsätta på företaget eller att välja en annan bana.

Lars Olsson. Tillträdde som VD på svenska delen av Experian, tidigare marknadsanalys efter uppköpet då Erik Eriksson avancerade till en annan post på Experian. Intervjun skedde via telefon.

Lars Olsson har även han en ledande befattning på företaget och har funnits med sedan år 1994. Lars är en av dem som har sett företaget växa från att vara ett litet privatägt företag till att vara ett dotterbolag till ett börsnoterat globalt bolag med 15 000 anställda.

Philip Persson Anställd, Intervjun skedde via telefon.

Philip Persson har arbetat på företaget sedan år 1996 då han började som analytiker. Han har varit med om att företaget har funnits på många olika adresser men även när det nu slutligen har hamnat på Drottninggatan i Stockholm.

Per Nilsson. Anställd, Intervjun skedde via E-post.

Per Nilsson började på företaget år 1999 och han kände sig mycket välkommen i den familjära atmosfären som rådde. Han började som analytiker men har avancerat och är idag ansvarig för en avdelning för kundrelationer.

Carl Jansson. Anställd, Intervjun skedde via Telefon.

Carl Jansson har arbetat på företaget sedan 1994 då han började som praktikant. Han anser att företaget gått igenom olika faser och anser att det har varit som att arbeta på fyra olika företag. Idag sitter han i ledningsgruppen för HR och tycker att jobbet är spännande och trivsamt.

2.4 Källor och källkritik

I uppsatsen har vi använt oss utav både primärdata och sekundärdata. Vi har lagt mest fokus på intervjuerna, det vill säga primärdatan. Vi är medvetna om att man aldrig kan vara säker på att man får hela sanningen när man utför intervjuer. När respondenterna till exempel pratar om en tidigare händelse, som exempelvis Experians uppköp av Marknadsanalys, är det oftast dennes egen uppfattning av situationen som kommer fram, inte nödvändigtvis fakta om hur processen verkligen gick till. Då vi ibland ställde relativt känsliga frågor till respondenterna angående deras överordnades ledarskapsförmågor är vi också medvetna om att viss information kan ha uteslutits. Respondenterna kan ha undvikit att berätta om negativa faktorer eftersom detta kan ha negativa konsekvenser för deras arbete. Detta tar vi hänsyn till i våra slutsatser. Vi tar även hänsyn till faktorer som att vårt urval inte representerar hela organisationen utan endast ett en liten del av den. Detta kan göra att vissa individer som kan ha avgörande åsikter om ledarskapet och uppköpet inte blir hörda.

Intervjuerna har utförts på E-post och per telefon vilket kan ses som en brist då man kan missa viktig information som ansiktsuttryck och kroppsspråk. Detta kan dock också vara en positiv faktor då intervjuaraffekten inte uppstår. Denna effekt kan uppstå när den person som blir intervjuad svarar olika beroende på hur de uppfattar den person som för intervjun.¹⁸

Ytterligare faktorer som kan påverka den primärdata som vi har samlat in är det faktum att det i vissa fall kan vara svårt att tolka de svar som respondenterna ger. För att på bästa sätt undvika att en sådan misstolkning sker har vi fokuserat mycket på att utforma klara och tydliga frågor och därefter utformat en intervjumall. Denna mall skickade vi till respondenterna innan vi utförde intervjuerna så att de skulle kunna förbereda sig och ge igenomtänkta svar. För att ytterligare undvika misstolkningar har alla tre gruppmedlemmar närvarat vid telefonintervjuerna. Direkt efter intervjuerna då konversationen fortfarande var färskt i minnet skrev vi ned en sammanfattning av intervjun som vi sedan hade som underlag för analysen.

¹⁸ Denscombe, 2000:138

Vi har mest använt oss av primärdata i form av böcker lånade på Lunds universitets olika bibliotek. De flesta böcker är skrivna de senaste åren. Vi har dock även valt att använda oss utav en bok skriven 1986 av Bennis och Nanus. Anledningen till att vi anser att denna bok fortfarande är aktuell är att den handlar om mänskligt beteende snarare än föränderliga fenomen i samhället såsom företagsförvärv. Den sekundärdata som vi har använt oss av utav är en artikel som vi har hittat på Google Scholar, och två artiklar som vi har hittat på ELIN. Google Scholar är en sökmotor för vetenskapliga artiklar och ELIN är Lunds universitets databas för elektroniska, vetenskapliga artiklar. Det finns mycket information på dessa databaser men vi har valt de artiklar som vi anser ha störst vikt för syftet med uppsatsen.

3. Ledarskap

I det här avsnittet kommer vi att ta upp fyra teorier kring ämnet ledarskap och innebörden av små företag. Vi vill med dessa teorier hjälpa läsaren att öka sin förståelse kring ledarskap vid uppköp av små företag.

3.1 Ledarskap i företag som befinner sig i förändrande miljö

Gary Yukl menar att man måste lyckas influera och påverka sina anställda på ett positivt sätt för att vara en effektiv ledare. Det är influenserna från ledaren som får de anställda att leverera det som krävs från ledare och omgivning. Ett exempel på när ledarens inverkan på de anställda blir extra viktig är då ett företag befinner sig i en föränderlig miljö.¹⁹ Gary Yukl menar även att en ledares svåraste men viktigaste uppgift är att leda företaget på ett bra sätt när det befinner sig i just en förändrande omgivning. Större förändringar leds ofta av de högsta cheferna men utesluter inte att många andra i ett företag kan ha viktiga roller när det kommer till att arbeta för- och bidra till företagets framgång i denna förändring. Vi kommer här att nämna några av de förslag som Yukl tar upp för hur ledare kan införa förändring, bidra till ett företags framgång samt några andra aspekter på företag i förändring.²⁰

Yukl menar till en början att det inte är ovanligt att ledare är skeptiska till förändringar. Denna skepticism kan grunda sig i många saker såsom brist på tillit när det kommer till personerna som ligger bakom förändringen, misstro på att förändringen är nödvändig, rädsla för personligt misslyckande, minskat inflytande och makt, samt ekonomiska faktorer såsom höga kostnader. Dessa reaktioner är normala och handlar sällan om dålig flexibilitet eller nonchalans utan är ofta ett sätt för ledare att skydda sig själva och sina egna intressen.²¹ Det var intressant att studera hur ledarnas känslor var på före detta Marknadsanalys inför Experians uppköp. Var det bara positiva reaktioner och en spänning inför det som skulle hända, eller kan man ana att de kände en viss orolighet inför framtiden?

¹⁹ Yukl, 2005: 283

²⁰ Yukl, 2005:284

²¹ Yukl, 2005:285

Hur bra det går för ett företag att genomgå en förändring beror på vilka delar av företaget som förändras. Många gånger handlar förändringar om attityder eller roller, sällan om båda delarna. Det förstnämnda perspektivet som handlar om att införa nya attityder och värderingar i företaget brukar ske med hjälp av ”teambuilding”, samt utbildningar och liknande för att ge de anställda en gemensam vision och strävan i företaget. De rollbaserade förändringarna handlar snarare om omorganisering inom företaget där personerna kan tvingas anta andra roller och agera efter nya värderingar än de tidigare haft. I båda dessa perspektiv är det viktigt att få de anställda att samarbeta på ett bra sätt och dela med sig av kunskaper och insikter. Människor har en tendens att lita mer på varandra då de tillsammans strävar efter gemensamma mål. Författaren menar även på att rollperspektivet har en tendens att få ett mer lyckat resultat än attitydperspektivet. Med lyckat resultat menar han att genomförandet av förändringen skulle ske mer problemfritt.²²

Att människor har lättare att samarbeta och prestera bättre när de strävar mot gemensamma, klara mål är något som vi kommer att diskutera vidare i uppsatsen. Bland annat kommer vi att ta upp det nedan, i teorin om det visionära ledarskapet.

3.2 Visionärt ledarskap

3.2.1 Vad är en vision?

Än har forskare inte kommit överens om en gemensam ståndpunkt för ordet vision och därför råder det många olika förklaringar till vad en vision är. Här följer Bennis och Nanus förklaring på begreppet vision. ”*En vision är en realistisk, trovärdig och attraktiv syn på framtiden för organisationen, ett tillstånd som på många sätt är bättre än de som råder för tillfället.*”²³ För att kunna förstå innebörden av denna tolkning kommer vi nu göra ytterligare ett förtydligande av dessa ord. Det är viktigt att visionen uppfattas som *realistisk* av de anställda eftersom att det är dem som ska se till att visionen eftersträvas.²⁴ För att de anställda ska uppfatta visionen som *trovärdig* är det viktigt att ledningen tydligt visar att de tror på visionen, förmedlar detta till de anställda och gör allt för att denna ska bli verklighet.²⁵ För att visionen

²² Yukl, 2005:288

²³ Bennis, Nanus 1986:89

²⁴ Wiberg 2001:24

²⁵ Wiberg 2001:24

ska vara *attraktiv* är det viktigt att man även har de anställda och deras önskemål och förhoppningar i åtanke, inte bara organisationens.²⁶ Visionen handlar alltid om ett framtida tillstånd. Ett tillstånd som inte existerar i nuet och som heller aldrig har existerat tidigare.²⁷

3.2.2 Visionärt ledarskap

Enligt Bennis och Nanus är det en viktig uppgift för ledare att få organisationer att uppnå utsatta mål. För att kunna göra detta måste han eller hon veta vad företaget vill uppnå i framtiden. Ledaren måste alltså ha en vision. Bennis och Nanus anser att det är viktigt att en ledare först och främst har en mental bild, en vision, om en möjlig och önskvärd framtid för organisationen.²⁸

Att det är viktigt för en ledare att förmedla en vision är inte alltid självklart för vissa. För att kunna förstå varför det visionära ledarskapet är viktigt kan man gå tillbaka och se på varför människor överhuvudtaget engagerar sig i organisationer. Organisationer består av människor som arbetar med liknande uppgifter för att nå ett gemensamt mål. Människor deltar även i organisationer för att få belöning för det arbete som de utför. Belöningarna innefattar inte bara ekonomisk ersättning utan man kan även få belöning i form av till exempel självkänsla. För att dessa belöningar ska kunna uppstå är det viktigt att personalen känner att de har ett syfte med det de gör, att man har klara mål och vet vart man vill att organisationen ska befinna sig i framtiden. När ledaren lyckas förmedla till personalen vart organisationen är på väg och vad dess framtida mål är kan alla individer hitta sina egna roller i organisationen. Detta gör att individerna känner sig handlingskraftiga och de får en högre status därför att de kan se sig själva som en del av en meningsfull organisation. När individer känner att de kan göra en insats och kan bidra med förbättringar kommer de också känna större entusiasm för sina arbetsuppgifter vilket i sig kan bidra till resultatet blir bättre.²⁹ För oss är det en självklarhet att företagets ledare har visioner. Hur är det med Experians ledares visioner? Yttrar sig dessa i deras ledarskap? Om så är fallet hur förmedlas dessa till de anställda?

²⁶ Wiberg 2001:23

²⁷ Bennis, Nanus 1986:89-90

²⁸ Bennis, Nanus 1986:89

²⁹ Bennis, Nanus 1986:91

3.3 Skillnaden på ledarskap i små och stora företag

Bessant, Pavitt och Tidd hävdar att det finns vissa arbetsuppgifter som är viktigare för stora företag än små, till exempel ett företags organisatoriska processer. De processer som spelar mindre roll för små företag kan till exempel vara att integrera tekniska funktioner med produktionen, marknadsföring och strategiskapande. Dessa faktorer är även inte heller lika specialiserade i mindre företag menar Bessant, Pavitt och Tidd. I större företag är organisationsstrukturen väl utarbetad där formella procedurer är nödvändiga för att sprida kunskap inom företaget. De är även nödvändiga för att kunna göra professionella beslut och för att få uppgifter utförda på ett effektivt sätt. I mindre företag är det mer ledarna som spelar en central roll kring de organisatoriska processer som sker. Ledarnas egenskaper såsom deras utbildning, erfarenheter, ansvarsegenskaper och andra externa påverkningar har en avgörande roll för företagets utveckling. Författarna menar att det framför allt är ledarnas tekniska och organisatoriska förmågor som avgör om de kommer att kunna utveckla unika konkurrensfördelar inom ett mindre företag.³⁰ Är de organisatoriska processerna verkligen viktigare i ett större företag? Hur yttrar sig detta i Experian?

3.4 Småföretagare

Kloep, Olsson, Wolvén och Ångman understryker innebörden av att skapa en helhetssyn på småföretagandet. De menar att det som avgör hur en person agerar som ledare på ett mindre företag är samspelet mellan personliga utgångspunkter och omvärldsfaktorer. Dessa faktorer fastställer om ledaren kommer att bli framgångsrik i sin position eller inte. Författarna hävdar också att dessa faktorer inte enbart måste samspela för att bidra till ledaregenskaperna, utan de kan även själva bidra till olika konsekvenser.³¹ Forskning visar att de personliga förutsättningarna som är viktigast hos ledare på mindre företag är bland annat kompetens, självförtroende, livsstil, attityd, social förmåga och egenuppfattning som ledare. De omvärldsfaktorer som samspelar med dessa personliga förutsättningar kan sammanfattas som bland annat region, nätverk, marknadstillstånd, möjlighet till extern hjälp och även

³⁰ Bessant, Pavitt, Tidd, 2005:231

³¹ Kloep, Olsson, Wolvén, Ångman, 1996; 59

familjeförhållanden.³² Här finns en liten skillnad från Bessant, Pavitt och Tidd som snarare menar att ledares tekniska och organisatoriska förmågor är de viktigaste. En intressant fråga är vilka egenskaper de anställda på Experian anser är de viktigaste hos en ledare.

³² Kloep, Olsson, Wolvén, Ångman, 1996:59-60

4. Uppköp

Här börjar tema två, uppköp. I detta tema kommer vi att behandla teorier om konsekvenser av uppköp, integration efter ett uppköp, strukturella skillnader till följd av uppköp samt de faser ett företag går igenom vid ett uppköp. Vi vill här ge läsaren större förståelse om vad som händer i ett företag vid ett uppköp och vilka konsekvenser som kan uppstå.

När en fusion mellan två företag sker genomgår de tre faser. Dessa faser är pre-aquisition, aquisition och post-aquisition. I den första fasen, pre-aquisition, förbereds köpet. Förhandlingar och förberedelser pågår inför uppköpet. I acquisition-fasen sker själva köpet. Köpet kan ske via aktier eller kontant. Den sista fasen är post-aquisition. Det är här integrationen mellan de två företagen sker och detta är en kritisk fas för att det ska bli ett lyckat resultat av sammanslagningen. Företaget som vi analyserar befinner sig i fasen post-aquisition.

Det finns många anledningar till att ett företag väljer att förvärva ett annat. Dessa kan vara att man får större marknadsandelar, expansion eller diversifiering, att man får ett större nätverk, att man vinner ännu större konkurrens fördelar eller att man skapar nya och att man får ännu större kunskap om existerande eller nya industrier.³³ Att det blir ett högt värdeskapande efter ett förvärv beror, enligt Betania Tanure och Roberto Gonzalez-Duarte som har skrivit artikeln *Managing People in Radical Changes*, på ett framgångsrikt ledarskap av människorelaterade frågor. De menar att framgången för företaget i post-acquisition fasen beror på hur pass väl integrationsstrategierna och ledarskapet av de anställda är planerat och utfört.³⁴ Författarna nämner tre olika faser som handlar om integrationsnivån mellan det förvärvade och köpande företaget. När man vet i vilken fas som organisationen befinner sig i kan man avgöra hur ledarskapet för personalen ska tas vid.

- Assimilation; det är en stor del förändring i det förvärvade företaget, men en liten del förändring i det köpande företaget.
- Böjande; förändringen i både det förvärvade och det köpande företaget är medium.

³³ Tanure, Gonzalez-Duarte, 2007; 1

³⁴ Tanure, Gonzalez-Duarte, 2007; 2

- Pluralism; det är endast en liten del förändring i både det förvärvade och det köpande företaget.³⁵

4.1 Post- acquisition management

I Penelope Quah och Stephen Youngs artikel *Post-Acquisition: A Phases Approach for Cross-border M&As* framgår det att det finns en generell oro över det låga antalet förvärv som verkligen lyckas och resulterar i framgång för företaget.³⁶ En förklaring till dessa låga resultat kan vara problemen att slå ihop separata organisationer som har olika organisationskulturer och ledarskapsprocesser. Detta kan skapa svårigheter för den nya gruppen som tidigare bestått av två separata delar. Uppköp som sker över gränserna anses dessutom som mer riskfulla då vanliga svårigheter med uppköp kombineras med olikheter i nationella kulturer, språkskillnader, politiska influenser och regelmässiga hinder.³⁷ En annan anledning till att forskningen om uppköp rapporterar om låg framgång kan vara att tidsperioden som man utför undersökningarna på är för kort, vanligtvis två år. Penelope Quah och Stephen Young anser att detta är för lite tid att undersöka konsekvenserna av ett uppköp på. Ledningen och de anställda i ett uppköp behöver längre tid för att anpassa sig till de förändringar som ett uppköp för med sig.³⁸

Penelope Quah och Stephen Young har identifierat, utifrån relevant litteratur i ämnet, flera faktorer som påverkar ledarskaps processerna i post-acquisition fasen,

- Integrationens nivå
- Post-acquisition förändringar
- Tidpunkten för förändringarna
- Kulturella influenser
- De anställdas beteende i den köpta firman³⁹

³⁵ Tanure, Gonzalez-Duarte, 2007:2-3

³⁶ Quah, Young, 2004:1

³⁷ ibid

³⁸ ibid

³⁹ Quah, Young, 2004:2

Vi har valt att ta upp endast ett fåtal av dessa processer då vi anser att de har relevans för arbetets resultat.

Post-acquisition förändringar

Ett uppköp medför ofta stora förändringar inom ledningen. Dessa förändringar kan vara ersättning av den gamla VDn, större finansiell kontroll, intensiva ansträngningar för att reducera produktionskostnader, större vikt på marknadsföring och mer fokus på kundrelationer och nya marknader. Man menar också att nytillsatta chefer som inte har haft något med företaget att göra innan, för överlag med sig mer förändringar än chefer som har blivit rekryterade inifrån företaget.⁴⁰

Tidpunkten för förändringen

Penelope Quah och Stephen Young menar att vissa forskare hävdar att direkt efter uppköpet följer en period då de anställda i det uppköpta företaget förväntar sig och välkomnar en förändring. Andra forskare anser dock att organisationer borde ta det lugnt med att implementera förändringar så att de anställda kan förbereda sig på ändringar och omorganisationer. Ledarnas förmåga att implementera förändringar påverkar sättet som de anställda uppfattar tilliten hos chefen och ledarskapet i post-acquisition fasen. Vissa forskare menar att en långsam implementering av förändringar inte är ett tecken på strategiskt ledarskap utan snarare ett tecken på ineffektivt ledarskap.⁴¹

Kulturella influenser

Det finns relativt få studier angående både nationella och organisatoriska kulturer och dess påverkan på post-acquisition fasen. Mycket av den forskning om kulturella skillnader i förvärv som finns är dock fokuserad på ledarskapsstilar där inkompetens och konflikter kan vara ett resultat från antingen nationella eller organisatoriska kulturskillnader. Penelope Quah och Stephen Young anser dock att både nationella kulturer och företagskulturer påverkar framgången hos ledarskapsprocessen efter förvärvet.⁴²

⁴⁰ Quah, Young, 2004; 2

⁴¹ Quah, Young, 2004; 3

⁴² ibid

Även Ingvar Jacobsen presenterar olika faser som företag genomgår i samband med förändringar såsom uppköp. Jacobsen lägger större fokus på hur de anställda uppfattar förändringen och anser att det ofta uppstår ett generellt motstånd bland de som påverkas av förändringen.

4.2 Uppköpets negativa konsekvenser

När olika förändringar som sker inom ett företag, så som de förändringar som skapas i samband med ett uppköp, uppstår det ofta ett motstånd till dessa förändringar av de anställda.⁴³ Detta motstånd kan grunda sig i känslomässiga aspekter, men även i olika intressekonflikter. Ingvar Jacobsen menar att ett företags anställda genomgår fyra olika faser i samband med motståndet till förändringar, där motståndet fördjupas med varje fas. De faser som Jacobsen presenterar är:⁴⁴

1. Apati/likgiltighet
2. Passivt motstånd
3. Aktivt motstånd
4. Aggressivt motstånd

I den första fasan reagerar de anställda förhållandevis milt och de upplever en frånvaro av negativa respektive positiva känslor. De kan även uppleva ett relativt svagt intresse till de förändringar som kan tänkas uppstå på grund av uppköpet. I den andra fasan blir motståndet mer påtagligt. I detta skede kan det bildas negativa attityder och uppfattningar. De anställda kan uppleva personliga reaktioner så som hot om uppsägning. I den tredje fasan framställs de anställdas motstånd ännu tydligare. Företagets anställda kan i denna fas göra starkt kritiska tillkännagivanden, där de i värsta fall kan skapa fredliga protester och bojkotter. Personalen kan även börja knyta allianser med utomstående parter. Dessa parter kan exempelvis vara lokala politiker som även dem har ett motstånd till den förändring som skapats till följd av en företagsfusion. I den sista fasan kan de anställda visa ett aggressivt motstånd genom att utföra mer våldsamma aktioner och strejker. De kan även vägra att utföra vissa uppgifter och aktivt sprida negativa rykten och berättelser. Även ett dolt sabotage och direkt förstörelse är konsekvenser som de anställda kan utföra i sitt motstånd.⁴⁵

⁴³ Jacobsen, 2005:169

⁴⁴ Jacobsen, 2005:191

⁴⁵ Jacobsen, 2005:191-192

Jacobsen menar att olika förändringar i ett företag påverkar olika människor och grupper på olika sätt. Han hävdar att en grupp faktiskt kan se orsaken och behovet till uppköpet, men att de ändå väljer att göra ett motstånd till det eftersom gruppen i sig skulle ha en viss förlust i den nya situationen. Varje förändring innehåller även en känslomässig aspekt för de anställda på ett företag. Människor som arbetar på ett företag kopplar inte bort sina känslor när de kommer till arbetsplatsen. Känslor är en väsentlig del av all den aktivitet som sker i företag och de låter sig inte skiljas åt från allt annat beteende. Därför skapar oftast en förändring, så som vid ett uppköp, en emotionell reaktion. Denna emotionella reaktion kan även kallas för sociala försvarsmekanismer.⁴⁶

Även Lohrum har identifierat negativa aspekter som kan ske i post-acquisition fasen. Precis som Jacobsen menar han att personalen ofta reagerar negativt i samband med uppköp och gör motstånd när förändringar på arbetsplatsen ska genomföras. Vi anser dock att Jacobsen går steget längre när han beskriver de negativa känslor som kan uppstå vid ett uppköp.

Lohrum menar att närmanden mellan två olika firmor ofta skapar positiva synergier såsom skalekonomi och större marknadsandelar. Precis som Jacobsen menar han dock att det i litteraturen om stora företag finns identifierat flera negativa aspekter av fusioner som kan inträffa. Dessa negativa faktorer kring uppköp är ofta sammankopplade mellan hur den enskilda individen på den uppköpta firman upplever sammanslagningen.⁴⁷ Lohrum skriver i sin bok *"Post Acquisition Integration"* om de tre vanligaste negativa konsekvenserna av fusioner.

1. Personalen säger upp sig
2. Kulturkrockar
3. Omoraliskt beteende hos den uppköpta firmans personal⁴⁸

Förslag som finns för att överkomma dessa problem kallas ofta för integrationsmekanismer. Vissa av dessa mekanismer är mer självklara, enkla och mindre kostsamma, vissa är mer sofistikerade, kräver mer uppmärksamhet och kostar

⁴⁶ Jacobsen, 2005:194-195

⁴⁷ Lohrum 1996:29

⁴⁸ Lohrum 1996:29

mer för företaget.⁴⁹ Har några av dessa negativa konsekvenser och handlingar uppstått i samband med Experians uppköp eller har det snarare varit positiva känslor?

Dessa två teorier har vissa gemensamma inslag men de skiljer sig åt på så vis att den förstnämnda tar upp reaktioner som kan uppkomma i samband med ett uppköp. Den sistnämnda behandlar snarare handlingar och situationer som kan uppstå bland de anställda kopplat till upplevelsen av uppköpet.

Vi frågar oss ifall dessa två teorier går att applicera på både små och stora företag, eller om författarna endast har tagit hänsyn till stora organisationer när de har fastställt teorierna.

Att återfå de anställdas förtroende efter ett uppköp

Nikandrou, Papalexandris och Bourantas har skrivit artikeln *"Gaining employee trust after acquisition - Implications for managerial action."* De menar att förvärv av organisationer ofta är sammankopplat med förändringar. Denna typ av förändring ses som den mest traumatiska typen av organisationsförändring⁵⁰ och det kan påverka många människor både inne i och utanför organisationen. Även om båda företagen ofta vinner på uppköpet kan det också finnas stora risker som är sammankopplade med integrationsprocessen.⁵¹

De nämner att stress, spänningar och osäkerhet hos de anställda är en del av integrationsfasen efter ett uppköp. Även låg moral, otillfredsställdhet, lågt engagemang, oproduktivt beteende, sabotage och frånvaro är attityder och beteenden bland de anställda som ofta kan komma efter ett förvärv. Nikandrou, Papalexandris och Bourantas hävdar att en av de vanligaste konsekvenserna av ett förvärv är att de anställda förlorar förtroendet för organisationen och ledningen. Förtroendet är en viktig del i mötet mellan människor och är särskilt viktigt när det handlar om förvärv. Författarna hävdar att många forskare kring ämnet förvärv menar att tilliten och förtroendet mellan uppköparna och de uppköpta är en av de viktigaste faktorerna till

⁴⁹ Lohrum 1996:29f

⁵⁰ Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000:1-2

⁵¹ Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000:1

att uppköpet ska bli lyckat.⁵² En intressant fråga är vilka konsekvenser som uppstår på Experian till följd av uppköpet. Anser ledarna och de anställda att det uppstod några av dessa negativa följder såsom osäkerhet och stress?

Nikandrou, Papalexandris och Bourantas menar även att när ett förvärv av en organisation sker är ledarskapet extra viktigt. Anledningen till att ledarskapet spelar så stor roll är att man med hjälp av ett bra ledarskap kan få en framgångsrik integration av det av det förvärvade företaget. Om integrationen mellan företagen inte sker på ett smidigt sätt kan det vara lätt att brutna löften och en ökad osäkerhet leder till att de anställda utför själviska handlingar. Detta visar på vikten av ett bra ledarskap både i uppköpta företag och framför allt i uppköpande företaget då det är på den sidan som integrationen samordnas.

När ett förvärv är utfört är det upp till den eventuellt nya ledningen att bygga upp förtroendet för företaget med kollegor och underordnade i det uppköpta företaget. Detta kan i många fall vara svårt då de måste ställas inför det faktum att de flesta anställda är oroliga, känner osäkerhet och har negativa reaktioner och åsikter angående uppköpet. Detta kan även skapa barriärer mellan de två parterna vilket kan påverka samarbetet i framtiden.⁵³ De anställdas uppfattningar och tolkningar av situationen kommer att påverka både deras behov av tillit och förtroende av organisationen, men även hur pass mycket organisationen är värd att lita på. Med andra ord påverkar både situationen och personliga faktorer de anställdas uppfattningar om den nya ledningens pålitlighet.

Strukturella förändringar i samband med ett uppköp

Ingvar Jacobsen hänvisar i sin bok *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* till Mintzberg som hävdar att företag går igenom olika faser och utvecklas från en typ av företagsform till en annan i samband med en förändring. De flesta företag har en relativt enkel och outvecklad struktur när de skapas och organisationen är oftast till en början liten med ett fåtal anställda. De anställda använder sig till största delen av direkt kommunikation för att koordinera arbetet. Ofta

⁵² Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000: 1

⁵³ Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000:2

finns det en tydlig ledare som är en av företaget skapare. Företaget kännetecknas även av dåligt utvecklade administrativa system med få rutiner och regler och de anställda arbetar tillsammans på ett mer informellt sätt.⁵⁴

När organisationen blir större och växer och allt fler människor ska anpassa sig till varandra, som i samband med ett uppköp, uppstår ett större behov av mer formella rutiner och system. Jacobsen hänvisar ännu en gång till Mintzberg som menar att detta är nödvändigt för att kunna fördela ansvar och koordinera arbete på ett givande sätt. I detta skede av uppköpet utvecklar företaget ett mer avancerat system för kontroll och övervakning, oftast genom att det skapas mer omfattande och större hierarkier. Även arbetet inom organisationen förändras, då det blir mer specialiserat och uppgifterna blir mer formaliserade och rutinartade. Som en följd av detta växer standardprocedurer och regler sig starkare. För att kunna kontrollera vad som händer i det växande företaget skapas ofta fler chefer på mellannivåer och den tydliga ”chefen” som förut fanns i det mindre företaget har till en viss gräns suddats ut.⁵⁵

⁵⁴ Jacobsen, 2005:23

⁵⁵ Jacobsen, 2005:23-24

5. Analys

I detta avsnitt kommer vi att analysera hur ledarskapet har förändrats från det lilla Marknadsanalys till det stora Experian och hur ledarna och de anställda har påverkats av de förändringar som har uppstått på grund av uppköpet. Vi kommer även att analysera hur ett bra ledarskap bör vara i samband med ett uppköp. För att skapa en tydlighet för våra läsare kommer vi att varva resultatet av våra teorier med vårt empiriska material.

5.1 ”Det känns som att ha arbetat på fyra olika företag.”⁵⁶

Carl Jansson anställdes på Marknadsanalys år 1994 och har sett företaget växa från sex anställda till idag då Experian i Sverige har omkring trettio anställda. Carl anser att hans tid på företaget har varit som att arbeta på fyra olika företag. När Carl ger sin bild av hur ledarskapet såg ut när han började sin anställning på Marknadsanalys beskriver han företaget som ett typiskt nystartat företag. Med sex anställda var företaget extremt platt med korta snabba beslutsprocesser. *”Organisationen var platt, ibland nästan lite för platt. Alla skulle tycka allt om allt!”*⁵⁷ Det var en stor entreprenörsglädje som präglade atmosfären på kontoret men man hade inte särskilt genomtänkta rutiner och det var enligt Carl inte så stor ”ordning och reda” på saker och ting. Man löste problemen när de uppstod.

Carl Janssons ”period två” kom år 1998 när de hade blivit runt tolv till femton anställda. Företaget var dock fortfarande litet med korta snabba beslutsprocesser och väldigt platt organisation. ”Period tre” kom i samband med uppköpet av Experian i september år 2004. Carl menar att man under denna tid fortfarande var relativt självständiga men fick lite mer administration än tidigare i form av rapporter och dylikt. Philip Persson, som även han är en anställd på Experian, menar att man under denna period inte märkte av uppköpet så mycket, så man arbetade på som vanligt på Marknadsanalys. Lars Olsson, som har en av de högsta befattningarna på företaget, nämner att många var till och med lite besvikna på att arbetet gick vidare som vanligt och att det inte skedde några större förändringar. Den sista perioden, som Carl anser att företaget befinner sig i idag, kom runt år 2006 till år 2007. Det har nu blivit mer

⁵⁶ Intervju Carl Jansson, 28-04-2008

⁵⁷ Intervju Carl Jansson, 28-04-2008

och mer styrning från huvudkontoren i England och Danmark. Han menar att administrationen har ökat successivt i form av mer rapporter, policys och mallar för arbetsuppgifter.

Per Nilsson, som även han är en av de anställda på Experian, menar att uppköpet av Experian har medfört fler och fler administrativa uppgifter i form av rapportering till de högre cheferna i England. Detta tar enligt Per mycket onödig tid, tid som kunde gå åt till kundkontakter och försäljning istället. En av Experians ledare, Erik Eriksson, säger att han före förvärvet kunde ägna 80 procent av sin tid att driva affärerna, det vill säga att träffa kunder och att utveckla rörelsen, med andra ord stimulera, lyssna, engagera och entusiasmera medarbetare. Idag går 80 procent av hans tid till administration och 20 procent till kunder och att utveckla rörelsen. Administrationen består av budgetarbete, prognoser, rapportering och interaktion mellan olika enheter inom koncernen.

Mintzberg menar att företag som från början är små men som växer sig större och förändrar sin företagsstruktur ofta följer ett visst mönster. Från början när företaget är litet med få anställda är chefens roll viktig och reglerna och rutinerna är få. När organisationen sedan växer sig större blir rutiner och system viktigare då fler människor skall koordineras. Mintzberg menar att detta medför att standardprocedurer och regler växer sig starkare. Mintzbergs teori stämmer överens med vårt valda fall på en rad sätt. Marknadsanalys som köptes upp var början ett litet företag med få anställda där chefen genomsyrade hela företaget. I samband med uppköpet förändrades strukturen på företaget, fler mellanchefer tillsattes och rapporterna ökade i takt med antalet anställda.⁵⁸

Av Carl Janssons och Per Nilssons beskrivningar av företagets utveckling kan man se hur Marknadsanalys har gått från att ha varit ett typiskt ”småföretag” till att vara ett företag som styrs av långa beslutsprocesser och en hög hierarki vilket är typisk för ett stort företag. Bessant, Pavitt och Tidd menar att det är nödvändigt för ett större

⁵⁸ Jacobsen, 2005:23

företag att ha dessa typer av processer i ett stort företag för att göra kunskapen tillgänglig till alla på kontoret och för att kunna ha en större överblick av företaget.⁵⁹

Enligt Erik Eriksson som är en högt uppsatt ledare på Experian är denna process inte lika nödvändig på ett mindre företag då man har mer kommunikation mellan alla anställda och samarbetet är närmare.

5.2 Det ”lilla” ledarskapet

I sin beskrivning av hur ledarskapet var innan Marknadsanalys blev uppköpt av Experian, nämner Per Nilsson att ledarskapet utgjordes mycket av Erik Eriksson i egen person. Han menar att när en person har så starkt inflytande kan detta få både för- och nackdelar. *”Eftersom jag personligen gillar och beundrar Eriks entreprenörskap och driv så har det för min del känts naturligt att ledarskapet i mycket baserade sig på honom som person.”*⁶⁰ Gary Yukl menar att en av de viktigaste uppgifterna för en ledare i företag som befinner sig i en föränderlig miljö är att just inspirera och påverka sina anställda. Det är när ledaren lyckas att inspirera och engagera sina medarbetare som de anställda känner sig trygga och kan prestera som bäst. Influenserna från ledaren gör att de anställda kan leverera det som krävs.⁶¹ Även Bessant, Pavitt och Tidd menar att det i små företag är ledaren som är avgörande för företagets framgång. De menar att det är dennes personliga egenskaper som påverkar de anställda och motiverar personalen att prestera till max.⁶² I just detta fall kan man se att Bessant, Pavitt och Tidds teori samt Gary Yukls teori stämmer med de intervjuade anställdas beskrivning av Erik Erikssons ledarstil. De intervjuade menar att Erik Erikssons personliga egenskaper, såsom entreprenörskap och driv, påverkar och motiverar personalen till att prestera sitt bästa. Genom att basera ledarskapet på sin egen person, som Erik Eriksson gör, lyckas han att få personalen inte bara motiverade utan han ger även personalen någon att se upp till.

Även Philip Persson nämner att Erik var den som bestämde allt på företaget då det var han som var ägare. Erik menar själv att under sin tid som vd på Marknadsanalys hade han ledarfilosofin *”management by walking around”*. På detta sätt menar han att han

⁵⁹ Bessant, Pavitt, Tidd 2005:231

⁶⁰ Intervju, Erik Eriksson, 25-04-2008

⁶¹ Yukl, 2005:284

⁶² Bessant, Pavitt, Tidd, 2005:231

fick kontakt med de anställda, fick en uppfattning om vad deras behov var och vara där och stötta sina anställda. Genom att praktisera denna typ av ledarskapsstil fick Erik också större uppfattning om de anställda verkligen passade för sina arbetsuppgifter och om de utförde dessa på ett tillfredställande sätt.

5.3 Det ”stora” ledarskapet

Bessant, Pavitt och Tidd menar att ledarna i ett större företag har en viktig roll i de organisatoriska processerna som sker. De anser att det finns färre formella procedurer i små företag och att ledares tekniska och organisatoriska förmågor spelar större roll. Författarna menar även att ledares egenskaper såsom utbildning och erfarenheter spelar en central roll för ett företags utveckling. När vi frågade de anställda på Experian vilka egenskaper de ansåg var de viktigaste hos en ledare fick vi en del gemensamma svar i form av att många anställda ansåg att en ledare bör ha karisma, visioner och kunna entusiasmera sina anställda. ”*Man bör ha karisma och tydlighet men även kunskap om kärnverksamheten*⁶³” anser Carl Jansson. När vi sedan jämförde detta med hur de anställda uppfattar ledarskapet idag efter uppköpet och vilka förändringar som har skett fick vi varierande svar med vissa gemensamma inslag.

Philip Persson anser att dagens ledarskap på Experian är komplext. Han menar att det finns många olika nivåer av chefer att rapportera till. Till följd av VD skiftet har ledarskapet genomgått många förändringar sedan Experian köpte upp Marknadsanalys. Per Nilsson menar att det definitivt har skett skillnader i ledarskapet på företaget men han tror inte att dessa förändringar enbart beror på Experians uppköp av Marknadsanalys utan till stor del på grund av att det blev ett VD skifte då Lars Olsson efterträdde Erik Eriksson som VD på Experian i Sverige 2006. Lars Olsson menar själv att en av de viktigaste egenskaperna hos en ledare är att vara en förebild för alla och kunna motivera och entusiasmera sin personal. Han menar även att det är viktigt att ledaren vet vart företaget är på väg samt att få alla att växa och känna att de är med och driver företaget

⁶³ Intervju, Carl Jansson, 28-04-2008

5.4 Strävan efter ett framgångsrikt ledarskap

Enligt Bennis och Nanus är det visionära ledarskapet viktigt för att en ledare ska kunna sätta upp mål och förmedla dessa till de anställda för att på så sätt kunna inspirera och motivera personalen.⁶⁴ När vi intervjuar Lars Olsson som efterträdde Eriks Eriksson som VD på Experian i Sverige framkommer det att han anser att det ibland är svårt att leda de anställda då han är VD för ett företag där målen sätts upp av högre ledare på annan ort. Han nämner att det kan vara svårt att vara chef över en grupp människor när man inte vet vart organisationen är på väg. När informationen om vad för vision Experian har, vilka mål de vill uppnå och var de ser sig själva i framtiden inte når ner till verkställande direktörer i enskilda länder kan detta skapa problem. I teorin om det visionära ledarskapet understryker författarna att om ledaren inte förmedlar företagets visioner är det svårt att få personalen motiverad.⁶⁵ Detta märker man också tydligt på de övriga anställda. När vi pratar med Per Nilsson nämner han att Lars Olsson har en lång väg kvar när det gäller pondus och erfarenhet. Utan visioner och mål är det svårt för ledaren att motivera och leda personalen i rätt riktning vilket både ledaren och de anställda på Experian känner av.

I teorin om det visionära ledarskapet nämns det också att ledaren ska förmedla till personalen att de mål som man arbetar mot är trovärdiga och realistiska. Detta görs genom att ledningen arbetar hårt för att dessa mål skall bli verklighet.⁶⁶ Att förmedla en trovärdighet inför mål och visioner som företaget har är självklart svårt när Lars Olsson inte känner sig delaktig i skapandet av dessa visioner.

Per Nilsson menar att en av de viktigaste egenskaperna som han anser att en ledare ska ha är att visa sin egen framtidstro och visa sig övertygad om att det som företaget gör är det bästa. Man ska visa en tro på det man arbetar med. Även detta är ett hinder som Experian måste hitta ett sätt att komma över genom att till exempel börja jobba mer med visionärt ledarskap. Å ena sidan kan detta vara svårt för ledarna på företaget då de inte känner sig delaktiga i skapandet av målen och visionerna. Samtidigt anser vi att det skulle vara bra för Experian att arbeta med ett visionärt ledarskap för att känna sig delaktiga och få en klarare bild av det nya företaget och på så sätt kunna

⁶⁴ Bennis, Nanus, 1986:90

⁶⁵ Bennis, Nanus; 1986:90

⁶⁶ Wiberg, 2001:24

leda företaget bättre. Som nämnt i teorin om det visionära ledarskapet är en av anledningarna till att människor deltar i en organisation för att de vill känna gemenskap och vara en del av något större. För att organisationen ska gå åt rätt håll och alla ska jobba åt samma mål måste ledarna förmedla en vision.⁶⁷ Vi anser att det är i just en föränderlig miljö som visioner är extra viktiga och att alla känner gemenskap och tillhörighet.

5.5 Integrationsprocessen - ett litet företag blir stort

Penelope Quah och Stephen Young skriver i sin artikel *Post-Acquisition; A Phase Approach for Cross-boarders M&As* att det är först ett par år efter ett uppköp som man kan studera vilka konsekvenser uppköpet har fört med sig. I likhet med detta menar Per Nilsson att de anställda inte märkte av själva integrationsprocessen så mycket vid uppköpets skede, utan han hävdar att det är först de två senaste åren som de har märkt av uppköpet i deras arbete. Inte heller Carl Jansson märkte av integrationsprocessen särskilt mycket. Han hävdar dock att det tillkom betydligt fler rapporter och deadlines i början av uppköpet, men att de generellt inte märkte av de så kallade ”engelsmännen”.

I intervjuerna nämnde många av respondenterna ”engelsmännen” vilket Erik Eriksson förklarar innebörden av. *”Engelsmännen har varit ett slarvigt internt uttryck för företagsledningen som ju tidigare var koncentrerad till England. Vid förvärvet bestod toppledningen av framför allt amerikaner och engelsmän men även andra nationaliteter. Nu idag domineras toppledningen av amerikaner.”*⁶⁸

Gary Yukl anser att hur bra ett företag klarar en förändring har att göra med vilka delar av företaget som förändras. Många gånger handlar det om roll och attitydförändringar. För att införa nya attityder i ett företag föreslår Yukl att man kan använda sig av olika former av ”teambuilding” och liknande för att ge företaget en gemensam vision och strävan.⁶⁹ Philip Persson förklarar det har ägt rum en del ”kick off”-liknande aktiviteter där det tydligt har märkts att företaget endast är en liten del av en stor organisation. Innan uppköpet kretsade allt kring det lilla företaget. Nu är

⁶⁷ Bennis, Nanus, 1986:91

⁶⁸ Intervju Erik Eriksson, 25-04-2008

⁶⁹ Yukl, 2005:288

företaget en del av en stor organisation och har ett kontaktnät över större delarna i Europa. ”Vi var fyra hundra personer på kick off. Då vi bara utgjorde sextio personer av dessa fyra hundra märktes det tydligt att vi bara är en liten del av verksamheten”⁷⁰ Enligt Yukl kan denna form av teambuilding ge de anställda en gemensam vision och strävan i företaget.⁷¹ Philip Persson beskriver att han har påverkats av uppköpet på ett positivt sätt då han har kommit närmare sina kollegor i Norden.

*”Man har gått från det lilla till det stora vilket innebär fler möjligheter och mer kontakt över gränserna. Vi är en grupp företag, till exempel Stockholm, Helsingfors och Oslo som har kommit närmare varandra.”*⁷²

När det kommer till de rollbaserade förändringarna har även sådana skett. Många av de anställda har antagit nya roller. Carl Jansson beskriver sin tid på företaget där han har haft flera olika roller genom åren.

*”Jag har i många år arbetat med företagets ekonomi både före och efter uppköpet. Jag har skött de flesta administrativa sysslor samt marknadsföring på företaget. Min roll från att vara praktikant och sitta i receptionen tills att idag sitta med i Ledningsgruppen för HR frågor har varit spännande.”*⁷³

Yukl hävdar att det är lättare att ändra människors roller än människors attityder.⁷⁴ Många av de tillfrågade på Experian har haft varierade roller på företaget och verkar enligt deras berättelser ha känt att dessa förändringar har varit någonting positivt och spännande. Att de tillfrågade på Experian anser att de har kommit närmare sina kollegor i Norden kan tyda på att de delar en gemensam strävan och har liknande värderingar.

5.6 Föränderliga vindar

Gary Yukl menar att det inte är konstigt att vissa ledare till en början känner sig skeptiska till förändringar som företaget går igenom. Det kan finnas många anledningar till denna skepticism men Yukl nämner brist på tillit till dem som

⁷⁰ Intervju, Philip Persson, 29-04-2008

⁷¹ Yukl, 2005:288

⁷² Intervju, Philip Persson, 29-05-2008

⁷³ Intervju, Carl Jansson, 28-04-2008

⁷⁴ Yukl, 2005:288

genomför förändringen, misstro till att förändringen är nödvändig, rädsla för personligt misslyckande och rädsla för förlorat inflytande och makt som några av de vanligaste anledningarna.⁷⁵ När vi pratar med ledarna och de anställda på Experian märker vi att denna typ av oro inte existerade för vissa under uppköpet, särskilt inte för Lars Olsson.

“Jag minns inte några oroskänslor utan tvärtom så såg jag bara möjligheter. Dock har väl dessa möjligheter ännu inte infriats, men nu börjar det väl hända saker som gör att det känns som om det är vind i seglen igen. Att jag inte kände någon oro är svårt att svara på men möjligen är det helt enkelt en fråga om inställning.”⁷⁶

Enligt Jacobsen kan en vanlig reaktion vid ett uppköp vara att ett motstånd uppstår hos de anställda. Det är ett motstånd som ofta grundar sig i känslomässiga eller intresseaspekter och varierar med olika människor. Jacobsen framhäver att de iblandade kan genomgå fyra faser i detta uppköp. Faserna är apati/likgiltighet, passivt motstånd, aktivt motstånd och slutligen aggressivt motstånd. Jacobsen menar att motståndet ökar successivt genom dessa faser.⁷⁷

Enligt Per Nilsson som är en av de anställda på Experian ledde uppköpet av Marknadsanalys till en del reaktioner. Han beskriver att första reaktionen då han hörde om uppköpet snarare positiv än negativ och han uttryckte heller inget motstånd som Jacobsen menar är en vanlig reaktion. Då han har varit anställd på företaget en längre tid var hans initiala känsla att han såg fram emot nya förutsättningar och intryck. Han kände dock en viss känsla av oro och rädsla för risken att de skulle bli uppköpta av en större svensk organisation och följderna av detta. På ett sätt kan man likna Per Nilssons första reaktion med likgiltighet. Vid detta tidiga stadiet visste Per Nilsson väldigt lite om uppköpet. När det sedan framgick att det var det brittiska företaget Experian som skulle köpa upp Marknadsanalys vändes hans reaktioner och blev mer positiva. Per Nilsson talar varken om passivt, aktivt eller någon form av aggressivt motstånd.

⁷⁵ Yukl, 2005:285

⁷⁶ Intervju Lars Olsson, 06-05-2008

⁷⁷ Jacobsen, 2005:191

Carl Jansson menar även han att han upplevde en del reaktioner i samband med uppköpet. När han år 2004 hörde att Marknadsanalys skulle bli uppköpt kände han en rad blandade känslor. Även han kände sig osäker inför nya förändringar som uppköpet skulle kunna bidra till. Han kände även att uppköpet skulle bidra med en viss trygghetskänsla eftersom Experian var ett större företag med mer pengar att kunna använda vid eventuella kriser. Jacobsen menar att olika människor kan påverkas olika av olika förändringar. Han förklarar att varje förändring innehåller en känslomässig aspekt för de anställda.

Lars Olsson, som är en av de högst uppsatta på Experian Sverige idag, menar även han att de flesta av de anställda inte märkte så mycket av uppköpsprocessen. Han hävdar att uppköpet mest var någonting som de hörde talas om, men som inte påverkade deras dagliga arbete. Lars uppfattade att de flesta anställda ansåg att det skulle bli spännande och intressant att ett större och globalt företag skulle köpa upp dem. I likhet med Per Nilsson och Carl Janssons uppfattningar visste de anställda inte vad de nya förändringarna skulle innebära, men det var dock inte så många som vi intervjuade på företaget som var rädda för dessa förändringar. Lars beskriver att personalen hade en positiv förväntan och att ingen var nervös eller negativ på grund av att Marknadsanalys tidigare hade haft samarbete med Experian, så alla kände sig bekanta med företaget.

Erik Eriksson som har den högsta positionen av de intervjuade på Experian har även han sett hur de anställda på företaget och han själv har påverkats av uppköpet. Han menar att det är lättare att ta ansvar och att engagera sig i ett mindre företag. Erik tror samtidigt att många lättare känner trygghet i känslan av att tillhöra ett större företag och att personalen känner sig mer anonym.

Erik Eriksson menar dock att det inte alltid har varit lätt att lämna över ägarskapet till en ny firma även fast han hävdar att detta alltid har varit något som han anser vara bra för företaget.

“Det är klart att inte längre vara herre i eget hus var ett ibland skrämmande alternativ och i praktiken har det varit till del frustrerande. Nya möjligheter, ett bredare perspektiv, internationaliseringen har dock

varit positiva ingredienser som delvis uppvägt entreprenörsfrustrationen att inte driva verksamheten efter eget huvud. ”⁷⁸

Här kan man tydligt se att Erik Eriksson under uppköpet kände den känsla som Yukl nämner som en rädsla för minskat inflytande och makt. Denna reaktion anser Yukl är normal och handlar snarare om ett sätt för ledaren att skydda sig själv och sina egna intressen än negativitet inför uppköpet i sig. Vi anser att, till skillnad från Erik Eriksson, är anledningen till att Lars Olsson inte hade några av de känslor som Yukl nämner som vanliga är att Lars tillträdde som chef efter uppköpet. Vi anser därför att Yukls teori i detta fall går att applicera bäst på ägare och de högsta cheferna i företaget snarare än mellanchefer och kommande chefer.

5.7 Uppköpets konsekvenser på gott och ont

Som tidigare nämnt i teoridelen ville vi undersöka hur en integration går till i en större organisation för att sedan kunna jämföra hur det har gått till i ett mindre företag. Enligt Lohrum kan ett uppköp i ett större företag leda till både negativa och positiva följder. Förutom att de anställda kan få sämre tillit och förtroende till företaget i samband med den stress och osäkerhet som uppköpet leder till, nämner Lohrum tre andra negativa konsekvenser till följd av ett uppköp. Författaren menar att fusionen kan leda till att personalen säger upp sig, att det kan uppstå olika kulturkrockar och att omoraliskt beteende kan uppstå bland personalen i det uppköpta företaget. En fusion av två olika företag kan även skapa positiva synergier som större marknadsandelar och skalekonomi.⁷⁹

Marknadsanalys var klassat som en så kallat mindre företag och genomgick även de en del negativa och positiva följder tack vare uppköpet. De anställda på Experian har i dagens läge väldigt olika uppfattningar om vad de tydligaste negativa aspekterna med uppköpet är. Detta är någonting som Jacobsen anser är naturligt då människor är olika känslomässigt inställda till olika förändringar.⁸⁰ Per Nilsson anser att det som är mest negativt med uppköpets följder är all tid som läggs för den nya rapporteringen. Han

⁷⁸ Intervju, Erik Eriksson, 25-04-2008

⁷⁹ Lohrum, 1996:29

⁸⁰ Jacobsen, 2005:191

anser att arbetet inte blir effektivt och att den tiden istället borde användas till annat viktigt arbete.

Enligt Carl Jansson är uppköpets mest negativa följd att det i dagens läge är för mycket fokus på vinsten som görs. Från att det enbart var fokus på den omsättning som gjordes är det nu vinsten som räknas i första hand. Detta har lett till att han som anställd har känt sig som enbart en *"bricka i spelet"*⁸¹ och att de familjära och mjuka värderingarna har försvunnit. Lars Olsson, som har en högre befattning än både Per och Carl anser att den största negativa aspekten av uppköpet är att hans egna möjligheter att påverka har minskat. Han menar även att otydligheten i vart företaget är på väg har ökat, vilket kan leda till otrygghet och förvirring.

Ingen av våra respondenter påpekar att någon av de anställda har sagt upp sig eller fått ett beteende som kan anses som omoraliskt på grund av uppköpet. De skillnader som upplevs mellan det uppköpta och det köpande företaget kan ha att göra med både kulturella- och organisatoriska skillnader mellan företagen. I intervjuerna framgår det att organisationsstrukturerna var olika i de två företagen vid uppköpet, vilket även innebär att det rådde olika företagskulturer. Företagskulturen behöver nödvändigtvis inte vara starkare i en större organisation men den kan vara mer svårangepassad då det involverar fler människor. Eftersom Marknadsanalys var ett litet företag och en minoritet i en stor organisation blev det naturligt för dem att anpassa sig till de nya förhållandena. I likhet med detta nämner Tanure och Gonzalez-Duarte tre nivåer av förändringar i integrerandet av två företag. Vi anser att Experian Sverige hamnar i assimilationsfasen då det har varit de som har fått anpassa sig till resten av Experian i form av mer rapporter och administrationsarbete.

Uppköpet har även lett till konsekvenser som har upplevts som positiva bland Experians ledare och anställda. Enligt Per Nilsson är en av de mest positiva följderna till uppköpet att Experian är starkare ekonomiskt än vad Marknadsanalys var. Han menar även att det finns större möjligheter att växa i den takt som de anställda själva vill på Experian. Även Carl Jansson påpekar det positiva med att det numera finns mer pengar till deras produktutveckling. Han hävdar även att det har blivit mer

⁸¹ Intervju, Carl Jansson, 28-04-2008

struktur och tydligare rollfördelningar kring de olika ansvarsområdena. Philip Persson, som har en hög position på Experian, hävdar att en av de starka positiva sidorna är att de kommer närmare sina kollegor i Norden och att de på så vis kan ”gå från det lilla till det stora”⁸². Lars Olsson som har en av de högsta positionerna på Experian anser att en av de positiva följderna som uppköpet har lett till är att de har fått en större pondus på marknaden, tack vare att de idag är ett globalt företag. Han menar att det är svårare för ett mindre företag att komma in på marknaden, eftersom många stora företag vill arbeta med andra stora företag.

5.8 Förlorat förtroende – en konsekvens av ett uppköp

Nikandrou, Papalexandris och Bourantas understryker i deras artikel ”*Gaining employee trust after acquisition*” vikten av att ledningen bygger upp förtroendet för sina anställda efter ett uppköp. Författarna hävdar att stress och spänningar kan uppstå bland de anställda till följd av ett uppköp av deras företag. Även beteenden såsom försämrat engagemang, otillfredsställelse, låg moral, sabotage och frånvaro kan orsakas hos personalen på grund av en sammanslagning. En av de vanligaste konsekvenserna är de klyftor som kan uppstå mellan de anställda och ledningen. Detta kan leda till att förtroendet försämras gentemot ledningen och företaget.⁸³ Nikandrou, Papalexandris och Bourantas menar att det till följd av detta är ledningens ansvar att bygga upp det förlorade förtroendet hos de anställda. Det kan dock uppstå vissa svårigheter för ledningen att åstadkomma detta eftersom de anställda ofta känner en för stark osäkerhet och negativitet gentemot sammanslagningen.⁸⁴

Lars Olsson som är Experian Sveriges VD, förklarar att uppköpet skedde innan han tillträdde som chef på företaget och att uppköpet inte påverkade honom personligen. Han menar dock att uppköpet sågs mest som någonting positivt bland de anställda, vilket ledde till att ledarna inte behövde arbeta så mycket med att vinna tillbaka deras förtroende. Lars hävdar att det intressanta med uppköpet är den stora omorganisation som har skett inom företaget det senaste året. Tiden efter uppköpet skedde inte så mycket förändringar som de anställda var tvungna att anpassa sig till. Lars menar att

⁸² Intervju, Philip Persson, 29-04-2008

⁸³ Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000:1

⁸⁴ Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000:2

*"folk tänkte: blev det inte mer än så här?"*⁸⁵. En av anledningarna till att det inte skedde några större förändringar inom Experian Sverige kan vara att den nya VDn Lars Olsson rekryterades inifrån företaget. Quah och Young menar att om VDn istället hade blivit rekryterad utifrån kan förändringarna ha blivit större på företaget. Detta betraktas av vissa forskare snarare som ett tecken på ineffektivt ledarskap än en medveten strategisk handling.⁸⁶ Perioden efter uppköpet var en tid då de anställda på Experian Sverige förväntade sig förändringar. De förändringar som skedda var, som tidigare nämnt, mest administrativa och kom från högre ledare i Experian. Quah och Young menar även att hur pass väl en ledare genomför förändringar i post-acquisitions fasen påverkar de anställdas förtroende för chefen.⁸⁷ I intervjuerna framgår det att förtroendet för VDn Lars Olsson inte är särskilt starkt vilket kan ha påverkats av hans oförmåga att genomföra större förändringar i denna kritiska fas.

Philip Persson hävdar att det viktigaste som en ledare kan göra för att återfå de anställdas förtroende, är att de ska vara inspirerande och karismatiska. Han anser att de även ska vara uppriktiga, ärliga och inte spela med dolda kort. Personalen ska behandlas på ett bra sätt, *"människor är människor, inte maskiner"*⁸⁸. Carl Jansson, som är en av Experians anställda menar att en bra ledare ska *"vara rak och tydlig i sin kommunikation jämte de anställda"*⁸⁹. Erik Eriksson menar att det knappast är någon skillnad i att vinna tillbaka sin personals förtroende om det gäller ett litet eller ett större företag. Han menar även att det heller inte spelar någon roll om företaget har blivit uppköpta eller inte. Erik förklarar att *"intresse och engagemang är oerhört viktigt och att ge medarbetare förtroende och ansvar"*⁹⁰. Han understryker även innebörden av att ge alla sina anställda möjligheten för att växa och utvecklas inom företaget. Han hävdar att Experians ledare försöker att ha klara och mätbara mål för verksamheten, men även för varje enskild anställd.

⁸⁵ Intervju, Lars Olsson, 06-05-2008

⁸⁶ Quah, Young, 2004:2

⁸⁷ Quah, Young, 2004: 3

⁸⁸ Intervju, Philip Persson, 29-04-2008

⁸⁹ Intervju, Carl Jansson, 28-04-2008

⁹⁰ Intervju, Erik Eriksson, 25-04-2008

5.9 Sammanfattning analys

Genomgående i våra valda teorier fanns en generell bild av att ett uppköp ofta leder till mycket oro och förvirring, försämrat grupparbete och destruktivt beteende bland de anställda. Det är i denna aspekt som ledarskapet fyller en viktig funktion för företaget och de anställda. Då ett uppköp sker av ett företag är det viktigt att ha en stark vision och att ledarna i sin tur kan förmedla denna och kunna leda de anställda mot de utsatta målen. Detta är viktigt för att personalen ska kunna känna en trygghet och stilla den oro som uppkommit till följd av de förändringar som skett på grund av uppköpet. Av våra respondenter på Experian framstod det tydligt att Erik Eriksson hade en stark förmåga att förmedla företagets visioner till de anställda och på så sätt kunna infria ett lugn under tiden av uppköpet. I vissa fall kan även negativa beteenden uppstå hos de anställda tack vare ett uppköp, såsom uppsägningar, kulturkrockar och omoraliskt beteende. I teorierna framgick även att det ofta uppkommer både positiva och negativa följder vid ett uppköp. Dessa positiva följder kan yttra sig i skalekonomi och större marknadsandelar medan de negativa följderna kan handla om att de anställda får sämre tillit till företaget och i vissa fall säger upp sig. Det kan också uppstå en klyfta mellan personal och anställda samt ett sämre förtroende för just ledarna. Till följd av detta är det ledarnas ansvar att återfå detta förlorade förtroende av de anställda.

Vi har i vår analys framställt Experians utveckling från att ha varit ett litet företag till att ha blivit ett stort företag och hur detta har satt avtryck på ledarskapet. Till följd av våra teorier har vi analyserat hur ett ledarskap bör vara i ett litet företag som befinner sig i ett uppköp. I enlighet med våra ledarskapsteorier utgjorde ledarens karaktär en större roll i ett litet företag såsom i Marknadsanalys och de organisatoriska processerna en större roll i ett större företag såsom Experian. På Marknadsanalys hade Erik Eriksson ett så pass starkt inflytande att ledarskapet bestod till stor del av hans egen person. Då företaget blev uppköpt av Experian och blev klassat som ett stort företag har ledarskapet blivit mer komplext. Det har ändrats i den mån att fler nivåer av chefer att rapportera till har tillkommit. Till skillnad från vår teori om skillnader mellan små och stora företag, menar Per Nilsson att de förändringar som har skett i ledarskapet inte beror på uppköpet utan snarare att företaget genomgick ett vd skifte.

När vi har studerat uppköpningsprocessen av Marknadsanalys har vi även funnit vissa skillnader från det som framgår i våra teorier. Dessa skillnader kan bero på att teorierna till stor del handlar om större företag medan Marknadsanalys var klassat som ett mindre företag. De anställda var inte märkbart oroliga och uppvisade heller inte något destruktivt beteende gentemot företaget. Våra respondenter förmedlade att de till viss del inte ens märkte av uppköpet. Däremot framgår det i teorierna att det ofta kan uppstå förvirringar efter ett uppköp, vilket till viss del var fallet på Experian. De anställda som vi har intervjuat kände av en viss förvirring kort efter uppköpet på grund av otydlighet och en osäkerhet inför vart företaget var på väg i det skedet. Våra respondenter på Experian påverkades i övrigt inte märkbart av uppköpet utan var till största delen positiva till en ny förändring. Det uppstod inte heller någon större klyfta mellan ledning och personal. Som följd av detta behövde inte Experians ledare arbeta avsevärt mycket med att återfå personalens förtroende.

I vår analys har vi även urskiljt vilka positiva respektive negativa konsekvenser som har uppstått i företaget till följd av uppköpet. Våra respondenter ansåg att de största positiva följderna var att företaget kunde erhålla en större ekonomisk trygghet, att de anställda hade en större möjlighet att utvecklas, att det är lättare att komma in på marknaden med ett större företag och att de anställda kunde komma närmare sina kollegor i Norden. De negativa aspekterna med uppköpet var det ineffektiva rapporteringsarbetet, försvinnandet av de familjära värderingarna och att ledarnas egna möjligheter att påverka minskade. I vår analys framgår det dock att Experians ledare och anställda inte fick några negativa beteenden efter uppköpet. I oenighet med vår valda teori ledde inte uppköpet till motstånd hos de anställda.

6. Diskussion

I denna del kommer vi att föra en diskussion kring vår uppsats och de slutsatser som vi har kommit fram till i vår analys. Detta följs av en reflektion där vi reflekterar över arbetsgången och det vi har kommit fram till. Slutligen tar vi upp kritik till vårt arbete.

Det råder inget tvivel om att teorierna kring ledarskap och uppköp är många. Vissa teoretiker säger emot varandra medan andra har liknande synsätt och kanske till och med kompletterar varandra. Frågan är hur det fungerar i praktiken. Hur ser det ut på Experian? Experian har som bekant gått från att vara ett litet privatägt företag till att vara dotterbolag till ett börsnoterat globalt företag. ”Från snabbfotade, glada amatörer till mindre smidiga proffs”⁹¹ som Erik Eriksson uttryckte det. I denna process har det hänt mycket som till viss del har påverkat både ledare och anställda. Många av de valda teorierna är anpassade för stora företag vilket kan göra det intressant att pröva dem på vårt valda fall. Kanske har det visat sig att det fungerar lite annorlunda i en liten organisation som Marknadsanalys var.

Enligt Bessant, Pavitt och Tidd är det betydelsefullt för företag att ha organisationsprocesser just för att göra kunskapen tydlig i företaget. Av flera teorier framgår dock att dessa processer inte är lika nödvändiga i små företag då strukturen är mer överblickbar och ledaren istället får en viktigare roll. Erik Eriksson menar även han att dessa processer inte är lika nödvändiga i små företag. Att en ledares egenskaper i allmänhet är viktiga, inte minst i ett litet företag fastslår dessa författare i likhet med Gary Yukl, som beskriver vikten av ledares egenskaper i sin teori kring ledarskap i en förändrande miljö. Denna teori har vi fått bekräftad på många sätt genom våra intervjuer. Att många på företaget uppskattade och respekterade Erik Erikssons ledarskap framgår tydligt i vårt intervjumaterial. Erik Eriksson tycks ha stöttat och motiverat sina anställda på ett sätt som har fått dem att utvecklas och prestera på topp. En ledarstil som på många sätt faller under det som Bennis och Nanus kallar för visionärt ledarskap. Enligt flera av våra teorier framgår även att en viss oro och stress kan uppkomma i samband med ett uppköp. En tid då företag befinner sig i en förändrande miljö och mer än någonsin är i behov av ett bra

⁹¹ Intervju, Erik Eriksson, 25-04-2008

ledarskap. Yukl förklarar att det viktigaste för en ledare i ett företag som befinner sig i en förändrande miljö är att inspirera och påverka sina anställda. De anställda på Experian upplevde en förändring i tillvaron i form av att företaget plötsligt var en del av en stor organisation med betydligt fler ledare över sig. Fler ledare innebar mer rapportering och mindre tid för det arbetet de tidigare var vana att arbeta med.

Enligt flertalet av våra valda teorier bidrar ett uppköp till flera konsekvenser för de anställda och ledarna på det uppköpta företaget. Bland annat framgår det att osäkerhet, oro och stress är vanliga följder och reaktioner. I vissa fall leder ett uppköp även till ett omoraliskt beteende och uppsägning från personalens sida. Den slutsats som vi har kunnat göra utifrån vårt samlade material från våra respondenter på Experian Sverige är att dessa konsekvenser som framgick i teorierna inte alls var så tydliga i Experian Sveriges fall. Den lilla förvirring som uppstod bland de anställda verkar inte till närmelsevis vara på den nivå som våra teorier framhåller kan uppstå. Våra intervjuade förklarar att bortsett från en näst intill obefintlig förvirring kände de att uppköpet var någonting nytt och spännande. Hur kommer det sig då att våra intervjuade på företaget fortfarande behöll ett lugn inför framtiden? Finns det ett samband mellan detta lugn och den ledarstil som Erik Eriksson utövade under sin tid som ledare på företaget?

Det visionära ledarskap som Erik utövade så länge företaget var ”glada amatörer”. Då ett ledarskifte inföll i samband med uppköpet fick dem anställda chansen känna på ett nytt ledarskap. Ett ledarskap som bestod av en ny ledare inom det lilla företaget i Sverige samt en hord med internationella ledare som nu skulle styra företaget på sitt sätt. Här framgick vikten av att veta vart man är på väg för att kunna leda andra människor. Utan målmedvetenhet och visioner har företaget inte längre något driv. Här finns alltid risken att skapa klyftor mellan ledning och personal. Någonting som varje ledare måste arbeta med på sitt sätt för att lyckas undvika. I Experian Sveriges fall påverkade uppköpet de anställda på ett arbetsmässigt plan där en större organisation innebar fler rapporter, deadlines och styrning. Företaget var nu en del av en stor organisation och anpassade sig efter det. Detta var en förändring som blev naturlig med tanke på den minoritet som de uppenbart var, men kanske också skedde smidigt tack vare ett bra och lyhört ledarskap i samband med det uppköp som skedde. Kanske är detta ett exempel på ett litet företag där en ledare har varit avgörande i

arbetet för ett lyckat uppköp. Att Erik Eriksson hade en viktig roll i Experians uppköp av marknadsanalys är någonting vi starkt tror på. Att ledare över lag i små företag är viktiga i dessa sammanhang kan vi endast spekulera i eftersom vår studie endast omfattar Experians uppköp av Marknadsanalys. För att få mer utförliga svar på den frågan krävs ytterligare forskning av en vidare karaktär.

6.2 Reflektion

I vår studie om hur ett litet företags ledare och anställda påverkas av ett uppköp av en större organisation har vi kommit fram till att olika former av konsekvenser ofta uppstår i samband med uppköp. Vi har genomgående i uppsatsen lyft fram teorier som förklarar vilka konsekvenser som kan uppstå samt hur ett bra ledarskap bör vara i en liten organisation i samband med ett uppköp. Stress och oro var några av de konsekvenser som lyftes fram och som i sin tur skulle kunna leda till en rad negativa faktorer. Dessa faktorer var bland annat omoraliskt beteende, uppsägningar och samt att en klyfta skulle kunna uppstå mellan ledning och anställda. Vi har kommit fram till att Marknadsanalys och Experian Sverige inte drabbades avsevärt av dessa negativa konsekvenser utan att de tog sig igenom uppköpsprocessen relativt smärtfritt. En aspekt som kan vara viktig i detta sammanhang är det uppskattade ledarskap som ägde rum på Marknadsanalys. Det ledarskap som har uppmuntrat, engagerat och motiverat de anställda i sitt arbete. Ett ledarskap som hade många inslag av det som Nanus och Bennis kallar för visionärt ledarskap. I våra fem intervjuer har vi ställt frågor kring det tidigare ledarskapet, ledarskapet efter uppköpet, vilka konsekvenser som har uppstått i samband med uppköpet samt hur de tillfrågade har påverkats utav det. De intervjuade förklarade att den konsekvens som de upplevde starkast i samband med uppköpet var att fler ledare innebar mer rapportering. Plötsligt var det betydligt fler rapporter att utföra samt fler deadlines. Det har även framgått att ledaren stod mer i fokus på Marknadsanalys och att han drev företaget med entreprenörsanda och målmedvetenhet. Ledarens centrala roll i det lilla företaget är en aspekt som lyfts fram i litteraturen. Här menar forskare att en ledares roll är viktigare i just små företag än i stora företag där organisatoriska processer oftare är i fokus. Detta är någonting vi kopplar ihop med att det endast uppstod milda konsekvenser i samband med detta uppköp. Vi tror att Erik Eriksson med sin entreprenörsanda samt sin målmedvetna och visionära ledarstil, tillsammans med faktorn att det handlar om ett litet företag, kan ha

bidragit till att det endast uppstod milda konsekvenser i samband med Experians uppköp av Marknadsanalys.

Vi anser att intervjun som metod gav oss bra kunskap om det vi sökte och hjälpte oss att svara på våra frågeställningar på ett tillfredställande sätt. De svar vi har kommit fram till går dock endast att applicera på vårt specifika fall det vill säga Experians uppköp av Marknadsanalys. Detta med anledning av att forskningens omfattning har anpassats till nivån av en kandidatuppsats. För att kunna dra allmänna slutsatser om sambandet mellan uppköp av små företag och ledarskap och göra en generalisering krävs vidare forskning. Vid vidare forskning vore det intressant att jämföra flera företag av liknande karaktär som genomgått samma process.

7. Källförteckning

Litteratur:

Bennis, Warren & Nanus, Burt, (1986), *Leaders- the Strategies for Taking Charge*, Harper & Row Publishers Inc., New York, USA

Bessant, John & Pavitt, Tidd, Joe, (2005), *Managing Innovation*, Third Edition, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, England

Bryman, Alan, Bell, Emma, (2003), *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford

Denscombe, Martyn, (2000), *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund

Eriksson, Lars Torsten, Wiederheim, Paul Finn, (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Stockholm

Jacobsen, Ingvar, (2005), *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Studentlitteratur, Lund

Kloep, Olsson, Wolvén, Ångman Maria, (1996), *Småföretagarens livsstilar och levnadsvillkor: en studie av entreprenörskap i olika regioner*, Institutet för regionalforskning (SIR), Östersund

Kvale, Steinar, (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Lohrum, Cami, (1996), *Post-Acquisition Integration: Towards an Understanding of Employee Reactions*, skrifter utgivna vid Svenska handelshögskolan, Helsingfors

Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo, (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Sevenius, Robert, (2003), *Företagsförvärv*, Studentlitteratur, Lund

Wiberg, Lars, (2001), *Visionen- ett ledningsinstrument i lärsamhället*, Bookhouse publishing, Stockholm

Yukl, Gary, (2005), *Leadership in Organizations*, Sixth Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA

Vetenskapliga artiklar:

Nikandrou, Irene & Papalexandris, Nancy & Bourantas, Dimitris, (2000) *Gaining employee trust after acquisition- Implications for managerial actions*, Athens University of Economics and Business, University Press, Vol 22, No. 4, s. 334-355

Tanure, Betania & Gonzalez-Duarte, (2007) *Managing People in Radical Changes (M&As)*, Pontificia Universidade Catolica de Minas Gerais, International Journal of Manpower, Vol 28, No 5, s. 369-383

Quah, Penelope & Young, Stephen, (2005) *Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-border M&As*, University of Strathclyde, European Management Journal, Vol 23, No 1, s. 65-75

Muntliga källor:

Eriksson, Erik, e-post intervju, 25-04-2008

Jansson, Carl, telefon intervju, 28-04-2008

Nilsson, Per, e-post intervju, 29-04-2008

Olsson, Lars, telefon intervju, 06-05-2008

Persson, Philip, telefon intervju, 29-04-2008

Internetkällor:

www.experian.se

www.svensktnaringsliv.se

Bilaga 1- Intervjumall för de standardiserade frågorna

1. Berätta om din tid på Marknadsanalys/ Experian.
2. Vad var din reaktion när du hörde om att Marknadsanalys skulle bli uppköpt?
Var det positiva eller negativa känslor?
3. Berätta om hur ledarskapet var innan uppköpet.
4. Berätta om integrationsprocessen efter Experians uppköp av Marknadsanalys.
5. Berätta om hur ledarskapet ser ut idag efter uppköpet.
6. Berätta om hur ledarskapet har förändrats till följd av uppköpet?
7. Vad anser du är de positiva aspekterna av uppköpets påverkan?
8. Vad tycker du är de negativa aspekterna?
9. Vad anser du att det viktigaste en ledare kan göra för att vinna de anställdas förtroende?
10. Hur anser du att ledarskapet i ett litet företag kan påverkas av ett uppköp av en större organisation?
11. Vilka konsekvenser har ledarskapet fått av uppköpet?
12. Vilka anser du är de viktigaste ledarskapsegenskaperna som en ledare kan ha?

Tilläggsfrågor till ledarna:

1. Berätta om processen när du tillträdde som vd för Experian i Sverige.
2. Hur var stämningen på kontoret när förvärvet blev aktuellt? Hur utvecklades stämningen med tiden under uppköpningsprocessen?
3. Hur arbetade du för att vinna de anställdas förtroende efter uppköpet?
4. Vilka konsekvenser har ledarskapet fått av uppköpet?
5. Kände du oroskänslor till uppköpet? Om ja, vilka, om nej, hur kommer det sig?
6. Berätta om historien bakom Marknadsanalys och Experian samt din tid på företaget.

7. Beskriv Experian över en tid
8. Beskriv företagens integrationsprocess
10. Hur blir skillnaden i små och stora företag när det kommer till motivation och trygghet?
11. Hur tror du att uppköpet har påverkat de anställda?
12. Kände du av någon typ av oro inför uppköpet? Vad var det för typ av känslor du kände?