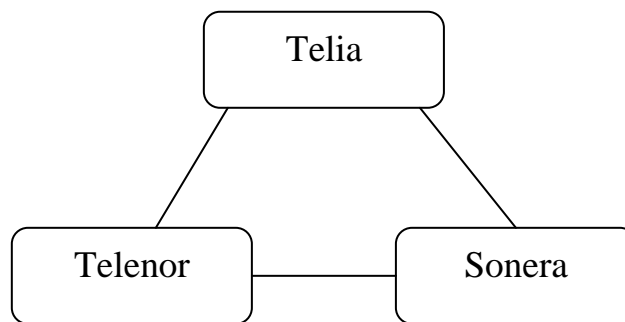


Södertörns Högskola  
Företagsekonomi D  
Magisteruppsats 10p  
Vårterminen-05  
Handledare: Curt Scheutz

# Fusionen

## Telia/Telenor & TeliaSonera

- *Vad hände?*



Studenter:  
Eliane Al-Mehr 821022  
Siros Halef 810702

## FÖRORD

---

Denna uppsats är en magisteruppsats på 10 poäng inom det företagsekonomiska ämnet. Uppsatsen är skriven vårterminen 2005.

Uppsatsförfattarna vill tacka opponenterna Fitsum Mehari och Abraham Tesfai för de synpunkter som de har tillhandahållit oss under terminens gång. Vi vill även tacka vår handledare Curt Scheutz, som har hjälpt oss att komma igång med denna uppsats och har under hela tiden assisterat oss med personliga möten.

Ett stort tack riktas till de som gjort denna uppsats möjlig. Dessa är Lars Johan Cederlund Ämnesråd/Director på svenska näringsdepartementet, Stockholm, Brita Lena Ekström arbetar på radiohuset, Stockholm, Ulf Bäckman informationschef på If, Stockholm. Tack för att vi fick genomföra personliga intervjuer, samt att besöka era kontor. Vi tackar även Gunnel Jonsson som arbetar på TeliaSonera (Corporate Communications), Stockholm och Roar Valderhaug journalist på Aftenposten, Norge, för att ni ställde upp på en mail-intervju.

Vi hoppas att du som läsare finner vår uppsats intressant och lärorik.

---

Siros Halef

---

Eliane Al-Mehr

## ABSTRACT

---

On a market that is defined as hard competitive are merger acquisitions a way for companies to strengthen their position on the market. A fusion means that two or a several companies becomes one by joining together to achieve competitive advantages against other participants on the same market. This is not an easy thing to do. This could mean difficulties that the thing you try to create through a new organisational combination is a whole new cultural organisational network. Cultural collisions, new working conditions and assignments is what to expect. One of the factors which can contribute to that fusions between companies in different countries fails can be that policy and business world don't match. When this kind of state of conflict happens, it's almost impossible to pass up the ideological oppositions to the future.

This study is focusing on to identify the factors that had affection on the starting point for the hypothetical merger between the Swedish Telia and the Norwegian Telenor, and also the merger TeliaSonera. Further on is to respond to the factors that could have made it easy and rend possible the fusion between Telia and Telenor. In addition is to study and to compare the first mentioned fusion (Telia/Telenor) with the fusion between Telia and Finnish Sonera. This, to show what could have been done different under the negotiations for an agreement with Sonera.

This is going to be investigated by reading articles that were written at the time of the fusion took place. Further on is to have interviews with persons that have knowledge and experience from the two occurrences. The persons who was interviewed was; Lars-Johan Cederlund, Director from the Swedish economic ministry in Stockholm, Brita- Lena Ekström, a former economic reporter at the Dagens Nyheter in Stockholm, Ulf Bäckman, a former spokesman for the Swedish Telia. Further on have two e-mail interviews been done with Roar Valderhaug, Norwegian journalist at the Aftenposten and Gunnel Jonsson, working with corporate communications at TeliaSonera in Stockholm. The questions that have been the base for the interviews has a connection to the theories Corporate governance, learning, leadership, communication, vision and culture.

The result of the study is that essential factors like cultural differences on a business level made it impossible for the two companies Telia and Telenor to continue the negotiation. Another factor tha also made it impossible was that there were very strong personalities involved. The fusion between Telia and Sonera went good, which indicate that the Telia had learned its lesson from their former mistakes with Telenor.

Keywords: Fusion, corporate governance, Telecom, culture, leadership and communication.

## SAMMANFATTNING

---

På en hård konkurrerande marknad är fusioner ett sätt för företag att stärka sin position. En fusion innebär sammanslagning utav två eller flera företag, för att vinna konkurrensfördelar gentemot andra aktörer på marknaden. Detta är ingen lätt uppgift, utan det kan innebära svårigheter då det man försöker skapa genom en ny organisationell kombination är ett helt nytt organisationskulturellt nätverk. Kulturkrockar, nya arbetsvillkor och arbetsuppgifter är vad man har att vänta sig. En av de bidragande faktorerna till att fusioner mellan företag i olika länder misslyckas kan vara att politik och affärsvärld inte stämmer överens, vid en sådan konflikt är det nästan omöjligt att skjuta de ideologiska motsättningarna på framtiden.

Denna studie har som fokus att identifiera de faktorer som påverkade utgångspunkten för den tänkta fusionen mellan svenska Telia och norska Telenor samt fusionen TeliaSonera. Ytterligare skall faktorer som kunde ha underlättat och möjliggjort fusionen Telia/Telenor besvaras. Dessutom skall fusionen mellan Telia och finska Sonera studeras och jämföras med den förstnämnda fusionen för att påvisa vad som gjordes annorlunda under förhandlingarna med Sonera.

Detta kommer att undersökas genom ett antal tidningsartiklar kring händelseförloppen samt intervjuer med personer som har kunskap och erfarenhet kring ämnet. De personer som intervjuats är; Lars-Johan Cederlund, ämnesråd/Director på svenska näringsdepartementet, Brita-Lena Ekström, f.d. ekonomijournalist på Dagens Nyheter, Ulf Bäckman, f.d. press talesman för Telia. Ytterligare har mail-intervju gjorts med Roar Valderhaug, norsk journalist på Aftenposten och Gunnel Jonsson TeliaSonera Corporate Communications. De frågor som varit grunden för intervjuerna bygger på teorierna Corporate governance, lärande, ledarskap, kommunikation, vision och kultur.

I grova drag är resultatet av studien att det fanns väsentliga faktorer som kulturella skillnader på en affärsmässig nivå som omöjliggjorde fusionen mellan Telia och Telenor samt att det var starka personligheter inblandade. Dock genomfördes fusionen mellan Telia och Sonera, vilket tyder på att man lärt sig av de tidigare misstagen från Telenor affären.

Nyckelord: Fusion, corporate governance, Telecom, kultur, ledarskap och kommunikation.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1	PROBLEMBAKGRUND	7
1.2	PROBLEMDISKUSSION	8
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	8
1.4	SYFTE	8
1.5	AVGRÄNSNING	8
1.6	UPPSATSENS DISPOSITION	9
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>10</b>
2.1	VETENSKAPSANSATS	10
2.2	UNDERSÖKNINGSANSATS	10
2.3	METODANSATS	11
2.4	DATAINSAMLINGSMETODER	11
2.5.1	Val av respondenter	12
2.6	VALIDITET	13
2.6.1	Validitetsprövning av intervjuer	13
2.7	RELIABILITET	13
2.7.1	Reliabilitetsprövning av intervjuer	14
<b>3</b>	<b>TIDIGARE FORSKNING</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>TEORI</b>	<b>17</b>
4.1	MOTIVERING TILL VAL AV TEORI	17
4.2	VAD ÄR EN FUSION?	17
4.3	CORPORATE GOVERNANCE	18
4.3.1	Corporate governance modell	19
4.3.1.1	Telia/Telenor	20
4.3.1.2	TeliaSonera	20
4.4	LÄRANDE	20
4.5	LEDARSKAP	21
4.6	KOMMUNIKATION	22
4.7	VISION	23
4.8	KULTUR	23
4.9	TEORETISK REFERENSRAM	24
<b>5</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>25</b>
5.1	TELIA / TELENOR	25
5.1.1	Intervju med Lars-Johan Cederlund	27
5.1.2	Intervju med Brita –Lena Ekström	28
5.1.3	Intervju Ulf Bäckman	30
5.1.4	Intervju med Roar Valderhaug	32
5.2	TELIASONERA	35
5.2.1	Dokument från Gunnel Jonsson	36
5.2.2	Intervju med Lars-Johan Cederlund	37
<b>6</b>	<b>ANALYS</b>	<b>39</b>
6.1	TELIA/TELENOR	39
6.2	TELIASONERA	41
6.3	EN ÖVERBLICK AV ANALYSEN	42
<b>7</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>43</b>
7.1	TELIA/TELENOR	43
7.2	TELIASONERA	43
<b>8</b>	<b>SLUTSATS/DISKUSSION</b>	<b>44</b>
<b>9</b>	<b>KÄLLKRITIK</b>	<b>46</b>

## KÄLLFÖRTECKNING

## BILAGOR

- Bilaga 1- Loggbok för fusionsperioden Telia och Telenor
- Bilaga 2- Loggbok för fusionsperioden Telia och Sonera
- Bilaga 3- Intervjufrågor för de objekt/företag som ämnas undersökas

## FIGURÖVERSIKT

- Figur 1- egen modell för uppsatsens disposition.....sid.9
- Figur 2- egen modell för det metodologiska avsnittet.....sid.14
- Figur 3- egen modell för Telia/Telenor i corporate governance.....sid.20
- Figur 4- egen modell för TeliaSonera i corporate governance.....sid.20
- Figur 4- modell för the action- observation- reflection.....sid.22
- Figur 6- kommunikationsplanering som utgår från den centrala kommunikations cirkeln:  
interna åtgärder.....sid.22
- Figur 7- egen modell för uppsatsen teoretiska referensram.....sid.24

# 1 INLEDNING

---

*Nedan presenteras problemets bakgrund, vilken mynnar ut i en frågeställning. Vidare redogörs för uppsatsens syfte och de avgränsningar som gäller för denna fallstudie.*

---

## 1.1 PROBLEMLÅGGRUND

På en hård konkurrerande marknad är fusioner ett sätt för företag att stärka sin position. En fusion innebär sammanslagning utav två eller flera företag, för att vinna konkurrensfördelar gentemot andra aktörer på marknaden. Dock kan fusioner vara problematiska och inte alltid lätt att genomföra.

Organisationella sammanslagningar, fusioner och övertaganden tillhör idag vardagen inom det globala näringslivet och har gått från att ha varit sällsynt förekommande till att bli ett permanent inslag i många organisationers strategiska verksamhet. Ledande aktörer förklarar detta fenomen med att ökad bolagsstorlek innebär ökade möjligheter för organisationer att överleva (Dahlgren & Witt, 1988). Man ser på detta vis fusionen som en möjlighet att expandera verksamheten, överbygga problem och ta kommandot över sitt verksamhetsområde för att klara den ökande konkurrensen.

En fusion innebär svårigheter då det man försöker skapa genom en ny organisationell kombination är ett helt nytt organisationskulturellt nätverk. Kulturkrockar, nya arbetsvillkor och arbetsuppgifter är vad man har att vänta sig. Det krävs att företagen noggrant planerar fusionen och utvecklar en hållbar strategi för att undvika konflikter mellan aktörerna i fusionen

Trenden går idag mot att företag allierar sig med organisationer med liknande verksamhet (Cartwright & Cooper, 1996). Denna trend leder till högre krav på ökad integration organisationerna emellan och således på en fungerande gemensam organisationskultur. För att sådana allieringar skall fungera krävs att styrelsens roll, sammansättning och plikter samt vilka aktieägarnas rättigheter, de anställdas rättigheter och andra tredje mäns rättigheter tas till hänsyn. En ytterligare faktor till att en sammanslagning skall fungera krävs en god företagsledning för att bygga upp ett förtroende för marknaden och för företaget att kunna attrahera kapital.

En av de bidragande faktorerna till att fusioner mellan företag i olika länder misslyckas kan vara att politik och affärsvärld inte stämmer överens, vid en sådan konflikt är det nästan omöjligt att skjuta de ideologiska motsättningarna på framtiden. De grundläggande värderingarna, kulturella skillnaderna och synsätt måste omgående tas upp på bordet. De avgörande nyckelfrågorna måste lösas inledningsvis i processen (Sandström, 2000).

## **1.2 PROBLEMDISKUSSION**

Olika företag kan präglas utav en starkt etablerade företagskulturer, vilket innebär att det besitter olika visioner, affärsidéer och värderingar. Dessa starka åsikter bör tagas i akt vid en fusion då de tenderar till att bli mer utmärkande då de utsätts för en annorlunda företagskultur. Ledningen bör således inte endast vara införstådda med fusionpartners kultur, utan även sin egen för att undvika konflikter.

Vid den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor misslyckades företagsledningarna att sammanföra företagen. Företagen var statligt ägda och befann sig i en monopol situation på den svenska respektive den norska marknaden. Den tänkta fusionens misslyckande berodde på ett stort antal faktorer som gjorde det omöjligt för företagen att samarbeta. Då Telia och finskt ägda Sonera gick samman var förutsättningar för en genomförd fusion bättre. Förutsättningarna för att en fusion genomförs eller inte kommer att undersökas närmare i denna uppsats. Vi ämnar analysera den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor och TeliaSoneras genomförda fusion. Detta för att se vilka faktorer som fick betydelse för att den första tänkta fusionen misslyckades samt på vilket sätt förutsättningarna förändrades för att den andra fusionen genomfördes.

## **1.3 PROBLEMFÖRMULERING**

Ovanstående problembakgrund och diskussion leder fram till följande frågeställning

- Vilka faktorer står till grund för att genomförandet av den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor misslyckades och vad gjordes annorlunda vid fusionen mellan TeliaSonera?
- Vad hade kunnat göras annorlunda för att samarbetet mellan Telia och Telenor skulle ha fungerat?

## **1.4 SYFTE**

Det huvudsakliga syftet med studien är att identifiera de faktorer som påverkade förhandlingarna inför den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor samt fusionen TeliaSonera. Ytterligare ett syfte är att påvisa faktorer som hade underlättat och möjliggjort den förstnämnda fusionen.

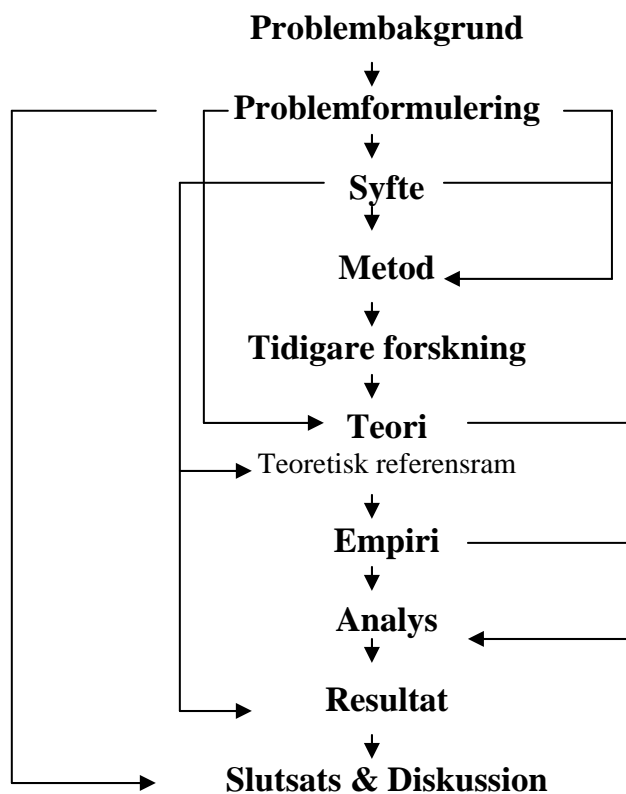
## **1.5 AVGRÄNSNING**

Denna uppsats kommer att avgränsas till bolagen Telia och Telenor samt fusionen TeliaSonera. Vidare avgränsar vi oss till ledningens roll och hur de påverkade utgången på de olika fallen.



## 1.6 UPPSATSENS DISPOSITION

Denna uppsats kommer att inledas med en problembakgrund som resulterar i en problemformulering och ett syfte. Därefter görs en avgränsning för att hålla uppsatsen inom en strukturerad ram. I nästa avsnitt beskrivs och motiveras valet av de metodologiska ramverken för uppsatsen. I avsnittet efter skall vetenskapliga artiklar som tar upp tidigare forskning om ämnet sammanställas. Teoriavsnittet beskriver och motiverar de valda teorierna som ligger till grund för uppsatsen. Relevanta teorier för uppsatsens problemformulering mynnar ut i en teoretisk referensram. I empiriavsnittet återges de intervjuer som gjorts och dessa kopplas sedan samman med teorierna i analysavsnittet. Ett resultat och en slutsats/diskussion skall avsluta denna uppsats genom att besvara frågan för uppsatsen och dra slutsatser för denna utifrån insamlad information. Avslutningsvis ges en förteckning över de källor och bilagor som använts i uppsatsen.



Figur 1- egen modell för uppsatsens disposition

## 2 METOD

---

*Detta avsnitt syftar till att beskriva de tillvägagångssätt som valts för denna fallstudie. Dessa tillvägagångssätt som står till grund för denna studie skall beskrivas på ett noggrant och utförligt sätt för att stärka de metoder som valts. Sedan skall en utförlig motivering redovisas till varför dessa metoder valts för att uppnå syftet med denna uppsats.*

---

### 2.1 VETENSKAPSANSATS

Inom den vetenskapliga forskningen finner man två olika synsätt som dominerar. Dessa två synsätt benämns som hermeneutiken och positivismen. Det hermeneutiska synsättet beskrivs som olika försök att förklara vad förståelse och tolkning är, hur förståelsen är möjlig samt vilka speciella problem som uppstår vid tolkning av meningsfulla fenomen. När det talas om meningsfulla fenomen syftas det på exempelvis handlingar, beteendemönster, normer, regler etc.(Gilje, 2000).

Den undersökning som vi har gjort baseras utifrån en hermeneutisk vetenskapssyn. För att få en ökad förståelse för problemet anser vi att denna metod lämpar sig bäst eftersom den handlar om tolkning i dess vidaste mening. Att studera subjektiva åsikter kräver en tolkande ansats eftersom det handlar om att påvisa vilka innebörder som ligger bakom det som direkt framträder i intervjun. Därmed krävs det att man ser till andra förhållanden än de som i första hand verkar logiska.

En av anledningarna till att vi valde ett hermeneutiskt förhållningssätt är att vi har en förståelse kring problemet som omöjligen kan bortses ifrån. En växelverkan utgörs inom hermeneutiken mellan att förstå helheten genom att förstå delarna, samt att förstå delarna genom att förstå helheten, vägen mot förståelse. Eftersom vi har vissa förkunskaper inom delarna och helheten av det undersökta, så passar detta tankesätt vår undersökning. Vi har varierat mellan del- och helhetsperspektiv där det första avser våra frågeställningar och det senare syftet med vår uppsats.

Genom att vi personligen har skapat diskussioner med våra respondenter har vi haft en aktiv roll i forskningen, vidare har vi tolkat och analyserat svaren, detta är också en anledning till att vår undersökning rymms under hermeneutiken.

### 2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS

Vid vetenskapliga undersökningar finns huvudsakligen tre olika forskningsstrategier, surveyundersökningar, experiment och fallstudier (Denscombe, 2000).

Fallstudier är användbara i de flesta vetenskapliga undersökningarna och kan göras mer eller mindre ambitiösa och detaljrika (Ejvegård 2003). Fallstudier används framförallt för att beskriva relationer och processer i sin naturliga miljö (Denscombe, 2000) och används vanligtvis då man vill förstå ett fenomen på djupet och i sitt sammanhang (Lundahl 1999). Denna metods starka sidor är även att den erbjuder forskaren att använda sig utav flera källor, data och forskningsmetoder. Nackdelen med detta tillvägagångssätt är att det kan vara svårt att få tillgång till känsligt material, vilket äventyrar trovärdigheten i de generaliseringar som görs utifrån dess resultat (Denscombe, 2000).

I vår undersökning har vi tillämpat en fallstudie med kvalitativ ansats för att göra en analys av misslyckandet av den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor samt fusionen TeliaSonera. Valet beror på att statistiska generaliseringar inte söks utan en djupare förståelse för exempelvis de faktorer som bidrog till misslyckandet av Telia och Telenor. Detta är också anledningen till att djupintervjuer lämpar sig bra. Fallstudien i sin tur är av explorativ karaktär då den utifrån resultatet kan förklara vilka faktorer som ligger till grund för problemet.

Motsägelser med kvalitativ forskning är att undersökarens förmåga och möjligheter att se verkligheten objektivt och tolka det utifrån detta perspektiv kan ifrågasättas. Vidare kan de teoretiska begreppen som tillämpas i undersökningen kan avvika från vad individerna i en viss social miljö tycker och tänker (Bryman 1997). Det finns även svagheter med fallstudier såsom att en ensam studie aldrig fullt ut kan representera verkligheten, vilket betyder att slutsatser bör dras med försiktighet. Exempelvis för vår undersökning kan detta innebära att rätt respondenter inte kan intervjuas. Fördelen med fallstudier är däremot att problemformuleringen kan skjutas upp till ett senare stadium om inga klara hypoteser finns att utgå ifrån (Ejvegård 2003).

## **2.3 METODANSATS**

Två olika forskningsmetoder kan användas vid genomförandet av undersökningar, den ena är kvantitativ och den andra kvalitativ. Dessa kan både kombineras med varandra eller användas var för sig (Denscombe, 2000).

Utgångspunkten för kvalitativa metoder är att varje fenomen består av en unik kombination av kvaliteter eller egenskaper och att man därför inte kan mäta eller väga dessa. Kvalitativa studier behövs vid tolkning av observationer för att i ett teoretiskt sammanhang fastställa vad för slags fenomen det rör sig om, finna karaktäristiska drag etc. (Wallén, 1996).

Kvalitativa forskningar är inriktad på helheten, personliga upplevelser utifrån ett friare och vidare förståelse perspektiv (Befring, 1994). Anledningen till att vi har valt den kvalitativa metoden är för att den lämpar sig bäst för vårt syfte. Metoden ger ett stort utrymme för flexibilitet i tolkningen av det insamlade materialet. Det har gett oss en möjlighet att ge alternativa tolkningar av problemet och få en djupare förståelse för det som studeras. Så länge det finns en relevans i tolkningen så anser vi att den kan frigöras från förutfattade meningar om ämnet.

## **2.4 DATAINSAMLINGSMETODER**

Det finns två olika sätt att gå tillväga vid insamling utav data, primär- och sekundärdata.

Primärdata är data som forskaren tar fram för den egna undersökningen. De vanligaste sätten att insamla data på är genom direkta observationer, intervjuer och enkäter. Genom observationer får observatören iaktta och göra mätningar, vid en intervju är det respondenten som svarar med egna åsikter och detsamma gäller för enkätundersökningar (Hartmann, 1998). Fördelen med primärdata är att dessa data är tillförlitliga och trovärdiga om källan är bra, samt att väsentliga frågor besvaras vid en undersökning. Nackdelen däremot är att denna metod för insamling utav data är dyr och tar lång tid. Ett annat problem med primärdata är att det är svårt att insamla och mäta denna (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Sekundärdata är data som redan finns och som forskaren kan använda i sin undersökning. Dessa data finns redan nedskrivna sedan tidigare i t.ex. böcker, artiklar, Internetsök samt

befintlig statistik eller tidigare undersökningar. Fördelen med denna typ av data är att den är billig och lätt tillgänglig. Nackdelen är att det kan vara gamla siffror samt att det kan vara felaktig data (Ibid.).

Vi har använt oss utav både primär- och sekundärdata. För oss lämpar det sig bäst att insamla primärdata genom de intervjuer som har genomförts med olika personer som var aktiva under fusionsavtalen vid de tre företagen, Telia, Telenor och Sonera. Detta för att det inte har genomförts en liknande undersökning i samma avseende som uppsatsen huvudsyfte. Därmed erhåller vi det data som önskas för att sedan kunna dra de slutsatser som kommer att presenteras i slutet av uppsatsen. Nackdelen med detta är att det kräver tid, både från författarnas och respondenterna sida.

Sekundärdatan har erhållits genom olika litteraturer, tidskrifter, tidigare forskning etc. Fördelen med denna typ av datainsamling är att det är lätt tillgängligt och billigt.

## **2.5 INTERVJUER**

Intervjuer är ett mätinstrument där forskaren insamlar data genom att personligen föra ett samtal mellan sig själv och en annan person. Detta sätt att insamla information tar långt tid både på empirisk och bearbetningsplan. Därför bör valet av intervjupersoner göras noggrant för att slippa göra återintervju med respondenten och förlora tid. Fördelen är att svar ges direkt vid intervjutillfället, fylligare och mer fullständiga svar, samt möjlighet till större öppenhet etc. Nackdelen däremot är att informationen kanske inte alltid är tillförlitlig eller trovärdig. Forskaren bör vara lugn och sansad, vilket leder till att miljön med den intervjuade får en bra stämning (Ejvegård, 2003).

Det finns två olika typer av intervjuformer, semistrukturerad intervju samt personlig intervju. I semistrukturerade intervjuer används färdiga frågor där svaren är öppna och den intervjuade har möjlighet att utveckla och nyansera svaren. Detta bidrar till en flexibel form av intervju. Personliga intervjuer är en vanlig form av semistrukturerad som används ofta då den är enkel att ordna. Informationen kommer från endast en källa vilket gör det enkelt att lokalisera specifika idéer samt att kontrollera informationen (Denscombe, 2000).

### **2.5.1 Val av respondenter**

Vi har valt att både göra personliga och semistrukturerad intervjuer. De intervjuobjekt som vi sökt var individer som hade en erfarenhet/kunskap från den tiden då dessa båda händelser inträffade. Telia och Telenor var vid denna tidpunkt statligt ägda vilket har lett till att vi har tagit kontakt med personer från det Svenska och Norska Näringsdepartementet för att öka reliabiliteten i uppsatsarbetet. Detta är viktigt för vår undersökning då vi vill få ett svenskt- och ett norsktperspektiv för att det skall finnas en möjlighet till jämförelse i Telia och Telenor affären. För att få de inblandade företagens perspektiv hade vi som mål att intervju personer från Telia samt Telenor. Som oberoende källa på den tänkta fusionen hade vi som mål att intervju en svensk och en norsk journalist som var aktiv under detta händelseförlopp.

När det gäller TeliaSonera fusionen hade vi även som mål att intervju två personer som var med i förhandlingarna med Sonera.

Den 5 april 2005 intervjuade vi Lars Johan Cederlund, Ämnesråd/Director som arbetar på svenska näringsdepartementet. Kontakten med Lars Johan Cederlund gjordes via mail där vi presenterade oss och bifogade med våra intervjufrågor till honom. Intervjun genomfördes på

en timme på ett semistrukturerat sätt, där Cederlund besvarade på frågor angående Telia/Telenor affären samt TeliaSonera fusionen. Vi har även intervjuat Brita Lena Ekström som idag arbetar på radiohuset, men vid händelseförloppet arbetade Ekström som ekonomijournalist på Dagens Nyheter. Kontakten skedde på samma sätt som intervjun med Cederlund. Vår tredje intervju var med Ulf Bäckman som var presstalesman hos Telia när de båda bolagen diskuterade en eventuell fusion. Vi blev rekommenderade att ta kontakt med Bäckman när vi ringde till TeliaSonera för en intervju. Intervjun genomfördes på Bäckmans arbetsplats och genomfördes på cirka 40 minuter. När intervjun var över rekommenderade Bäckman oss att ta kontakt med en norsk journalist som jobbar på Aftenposten och heter Roar Valderhaug. Både kontakt och intervju med Valderhaug skedde genom mail.

Vår kontaktman på TeliaSonera heter Gunnel Jonsson och vi kom i kontakt med Jonsson genom TeliaSonerans växel. Istället för en intervju med Jonsson skickade hon ett dokument till oss som besvarade våra frågor kring fusionen mellan Telia och Sonera.

## 2.6 VALIDITET

Validitet avser ett mätinstruments förmåga att mäta det som skall mätas, m.a.o. att mäta rätt sak. Detta innebär att data och metoder är korrekta (Olsson & Sörensen, 2002). Det särskiljs mellan två typer av validitet, inre respektive yttre validitet. Med inre eller intern validitet menas i vilken mån ens resultat stämmer överens med verkligheten, samt att mätinstrument mäter det som avses att mätas. Det kan vara frågeformulär, intervju-undersökning etc. Den yttre validiteten utgör i vilken utsträckning resultatet är generaliserbart, det vill säga hur väl det går att tillämpa i andra situationer än den angivna (Merriam, 1994).

### 2.6.1 Validitetsprövning av intervjuer

Det finns många olika strategier för en forskare att använda sig av för att säkerställa den inre validiteten. Vi har utgått från de vi ansett vara mest lämpliga för den kvalitativa forskningen.

**Triangulering:** Med denna menas att forskaren genom olika metodologiska arbetssätt insamlar information från olika forskare samt från olika informationskällor i ett syfte. Denna information skall i efterhand jämföras och analyseras. Framförallt när det gäller att använda sig utav flera olika metoder för insamling och analys av information stärker triangulering både reliabiliteten samt den inre validiteten. Denna strategi har vi använt oss av kontinuerligt då vi tittat på olika metodologiska arbetssätt för denna fallstudie (Ibid).

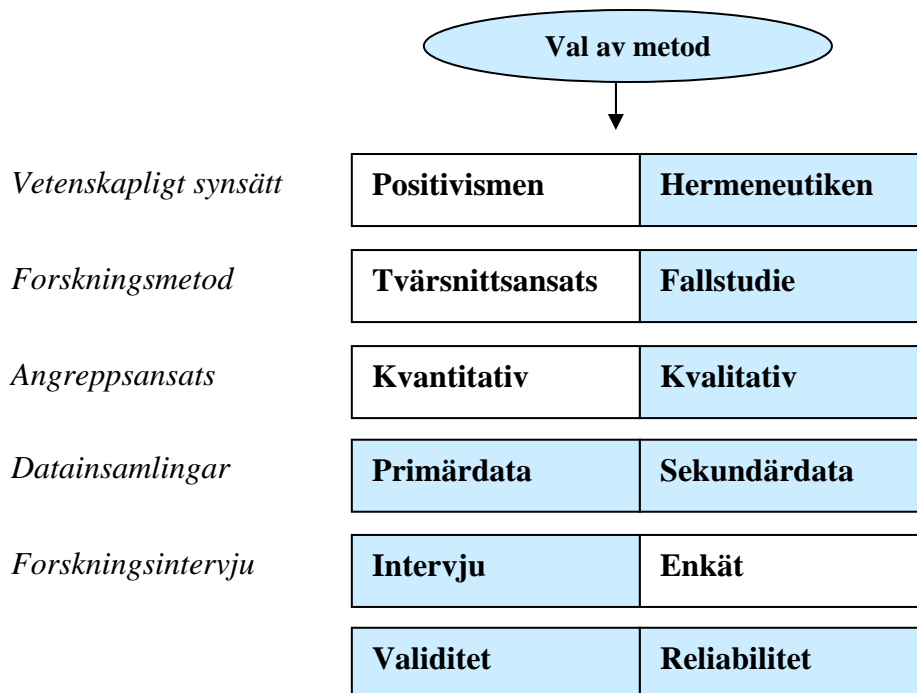
**Deltagarkontroll:** Denna avser de personer som tillhandahållit informationen. Dessa skall se efter vilka beskrivningar och tolkningar som gjorts och därefter bedöma huruvida resultat verkar trovärdigt. Detta bör göras kontinuerligt under uppsatsens utformning samt att undersökningspersonerna skall granska materialet för att öka validiteten (Ibid).

## 2.7 RELIABILITET

Eftersom reliabilitet betyder tillförlitlighet, så innebär det att resultaten från en undersökning ska vara tillförlitliga och korrekt gjorda. Det kan sägas att en undersökning har hög reliabilitet om den är pålitlig, genom att den kan tillämpas på nytt och fortfarande påvisa samma resultat (Denscombe, 2000).

## 2.7.1 Reliabilitetsprövning av intervjuer

Reliabiliteten kan mätas med olika metoder för intervju. Genom att samma frågor används vid de olika intervjuerna med de utvalda respondenterna ökas reliabiliteten för resultatet (Ejvegård, 2003). Vi har använt oss utav samma frågor då vi intervjuade de utvalda objekten. Detta för att insamla det fakta som saknas för den empiriska grunden, samt jämföra de svar vi erhåller från de utvalda respondenterna. Ytterligare åtgärder för att öka validiteten och reliabiliteten för studien har varit att noga dokumentera primär- och sekundärdata. Det kan exempelvis röra sig om så kallad "horisontell" granskning och kritik som innebär att opponenter ombeds att ge sina kommentarer och synpunkter på resultaten som de kommit på i efterhand. Detta har fullföljts genom att låta andra studerande och övriga bekanta ge sina synpunkter på studien under arbetets gång .



Figur 2 - egen modell för det metodologiska avsnittet.

### 3 TIDIGARE FORSKNING

---

*I detta kapitel skall vi presentera tidigare forskning kring vårt ämne. Dessa artiklar är skrivna i vetenskapliga tidskrifter. Dessa kommer att utgöra grunden för de teorier som vi valt för denna studie och skall ge läsaren en tydligare bild av uppsatsens problemformulering.*

---

Enligt forskning har merparten av de fusioner som gjorts det senaste seklet varit misslyckade. Dessa fusioner har behandlat företag inom industrin som kan göra rationaliseringar och få kostnadsfördelar. Däremot är förutsättningarna värre i kunskapsföretag. Magnus Bild, ekonomi doktor på Handelshögskolan i Stockholm påpekar att risken att misslyckas är större än chansen att lyckas:

*”jag är skeptiskt till fusioner och särskilt i tjänsteföretagen”,* säger han.

Magnus Bild har studerat företagsfusioner långt tillbaka till 1920-talet och han ställer sig väldigt skeptiskt till de fusioner som görs i tjänsteföretag. Han menar att tjänsteföretagen har en sämre chans att lyckas än vad industriföretagen har. När det handlade om att samordna produktion och maskiner snarare än människor var utsikterna usla, nu (år 2000) är det sämre säger Bild. Vad är då motivet bakom alla dessa svår genomförda fusioner som tycks bli allt vanligare trots de försämrade förutsättningarna? I tillverkningsindustrin är det lättare att se orsakerna, däremot är de bakomliggande motiven annorlunda för kunskapsföretagen. Det främsta skälet kanske kan vara att snabbt bli fler. Men redan i själva motiven ligger en del problem. Det viktiga i fusionen är att den har en verklig mening i affärssammanhang. Det nya bolaget måste bli bättre än det var innan. Det får inte göras bara för att bli fler eller för att få högre börskurs. Det håller inte, säger Måns Ulvestam, vd för Abel & Baker med en rad fusioner bakom sig.

I forskning finns det egentligen ingen riktigt bra förklaring till mängden fusioner. Johan Stennek, docent på Industriens Utrednings Institut, IUI, menar att det ofta finns personliga drivkrafter bakom (<http://www.ad.se> Artikel 1. 2005-05-04)

Tidigare forskning visar att få sammanslagningar av storföretag är lyckade och visas ofta ha negativa effekter, såsom att marknadsandelarna sjunker och kulturkrockar riskerar att skapa problem. Det har nämligen visat sig svårt att i efterhand påvisa några positiva effekter av genomförda fusioner. Forskning kring effekter av fusioner i näringslivet har pågått länge. Resultaten av olika vetenskapliga undersökningar av fusionseffekter har i stort sett samma mönster.

*”Den huvudsakliga slutsatsen är att några effekter antingen inte går att påvisa eller att de är negativa”,* säger Magnus Bild forskare på Handelshögskolan i Stockholm.

Ett skäl till att positiva effekter i många fall är svåra att hitta är att fusioner är svåra att genomföra. Kulturkrockar kan vara en del av förklaringen. Kulturskillnader kan vara lätta att underskatta, och i värsta fall kan leda till att olika grupper inom företaget arbetar för det ”gamla” bolaget eller landet snarare än för den nya helheten. Försöken att fusionera svenska Telia och norska Telenor är ett exempel på allvarliga kulturskillnader som i det fallet ledde till att fusionen inte blev av.

Trots de stora svårigheterna att smälta samman två stora företag på ett effektivt sätt har alltså fusionsaktiviteten varit mycket hög de senaste åren. Det finns flera förklaringar. Den viktigaste är globaliseringen som gör att de stora företagen i allt större utsträckning har hela världen som marknad. Processen har även påskyndats av avregleringar och öppnandet av gränser, inte minst den gemensamma marknaden och valutan inom EU. En annan förklaring är det historiskt sett finns ett starkt samband mellan högkonjunktur, höga börskurser och en stark fusionsvåg.

Tidigare forskning visar att fusioner påverkar vinsterna negativt.

*”Det har visat sig att vinsterna förvånansvärt sjunker”*, säger Johan Stennek forskare på Industrins utredningsinstitut, IUI. (<http://www.ad.se> Artikel 2. 2005-05-04)

Trenderna mot konsolidering i finansiella industrin fortsatte i snabbtakt 2000-2001. stora banker såsom Chase Manhattan, Bank of New York och Citicorp ansvarade för femton fusioner. Orsaker till misslyckade fusioner är en bristande förmåga att integrera teknologi för att uppnå kostnadsbesparingar, effektivitet, förbättrad kundrelation och oenighet mellan de fusionerande företagens företagskultur. Om dessa faktorer beaktas tidigt i processen vid ett samgående är möjligheten större att fusionen lyckas. Ytterligare faktorer som står till grund för att en fusion skall lyckas är att beakta konkurrensen, ha en fungerande kommunikation mellan de fusionerade företagen och en lyckad integrerad företagsledning. (<http://www.banktech.com> Artikel 3. 2005-05-04)

Styrelsernas främsta roll fram till idag har varit att godkänna eller att inte godkänna större/viktiga beslut och se över den finansiella rapporten. Willy A. Sussland vill se att styrelsen fungerar som en tränare. Styrelsen skall engagera sig tillräckligt mycket med företagsledningen för att förstå vad som sker på företagets högsta nivå. Vidare måste en styrelse besitta stor kunskap om företagsledningens arbetsuppgifter för att upptäcka konsekventa problem som kan komma att uppstå och hitta lämpliga åtgärder mot dessa problem.

Styrelsen måste beakta företagsledningens psykologi. Detta är viktigt då man har med människor att göra. Ju mer betydelsefull en individuell person är för företaget desto viktigare är det att förstå vad det är som driver denna människa framåt och hur detta påverkar hans/hennes beteende samt prestation. För att coacha företaget effektivt måste styrelsen upptäcka anormala eller ineffektiva attityder hos företagsledningen. De måste även utvärdera konsekvenserna och implementera lämpliga åtgärder. Ytterligare faktor, varför det är viktigt för styrelsen att begrunda företagsledningens attityder är att se om de är förenliga. Har de gemensamma mål, kompletterar dem varandra som ett lag eller är de förmögna på ett effektivt sätt använda olika resurser. Några av de senaste finansiella skandalerna bygger på en oenig företagsledning med olika mål för företaget. (<http://www.titania.emeraldinsight.com> Artikel 4 2005-05-05)



## 4 TEORI

---

*I detta avsnitt skall passande teorier för uppsatsens frågeformulering förklaras på ett noggrant och utförligt sätt. Detta för att tydliggöra för läsaren varför de valda teorierna Corporate Governance, lärande, ledarskap, kommunikation, vision och kultur har en viktig funktion för denna uppsats. Vi skall även utifrån de teorier vi valt bygga upp en teoretisk referensram som en avslutning på kapitlet.*

---

### 4.1 MOTIVERING TILL VAL AV TEORI

- *Vilka faktorer står till grund för att genomförandet av den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor misslyckades och vad gjordes annorlunda vid fusionen mellan TeliaSonera?*
- *Vad hade kunnat göras annorlunda för att samarbetet mellan Telia och Telenor skulle ha fungerat?*

För att kunna ge svar på ovanstående problemformulering skall nedanstående teorier knytas an och ge en helhetssyn över sambandet mellan frågeformuleringen och teorierna. De teorier som står till grund för denna uppsats är Corporate Governance, lärande, ledarskap, kommunikation, vision och kultur. Corporate Governance särskiljer sig från de övriga då denna ses ur ett finansiellt perspektiv medan de andra kan ses ur ett marknadsföringsperspektiv. Teorin Corporate Governance eller enligt den svenska benämningen "ägarstyrning" har valts pga. att den har stor relevans vid förvärv av stora företag. Denna reglerar hur företag styrs och kontrolleras samt att den binder samman ledningens roll, styrelsens roll och övriga intressenters roll i en pyramidliknande figur. Denna kommer att presenteras lite närmare senare i kapitlet.

De övriga teorierna lärande, ledarskap, kommunikation, vision och kultur har en stark koppling till ägarstyrningen då dessa är viktiga för att fusionen skall lyckas. De olika företagen bör ha en god interaktion, samt att man strävar efter en gemensam vision för att uppnå de långsiktiga uppsatta målen för verksamheten. Lärande och ledarskap har en viktig funktion vid fusioner, de båda företagen skall kunna lära utav varandra och de skall ha ledare med god företagsanda som kan styra företaget i önskad riktning. Ett dåligt ledarskap kan sänka företagen och ge dåliga följder så som t.ex. konkurs. Kulturen har även en stark påverkan då två företag med olika kulturella bakgrunder slås samman. Detta kan antingen leda till positiv eller negativ utgångspunkt, vilket kan bero på om företagen tar till sig av varandras kulturer.

Dessa ovannämnda teorier kommer att presenteras djupare framöver för att ge en helhetssyn samt att tydliggöra den röda trådens sammanhängning utav de olika teorierna. Innan vi går in på de valda teorierna skall vi ge en förklaring till vad som menas med en fusion. Detta för att tydliggöra för läsaren om teoriernas betydelse.

### 4.2 VAD ÄR EN FUSION?

Ett sätt för företag att snabbt få tillträde till nya marknader är att antingen expandera genom uppköp eller genom att fusionera med ett annat företag. Enligt den Svenska Akademiens ordlista definieras begreppet fusion som sammanslagning eller sammansmältning. I juridisk

mening är en fusion en sammanslagning som bildar en gemensam juridisk person. Den nya juridiska personen övertar de gamla bolagens skulder och tillgångar samt rättigheter och skyldigheter. En fusion avser alltså en sammanslagning mellan två företag, som är ungefär lika stora och där avsikten är att skapa en ny företagskonstellation. Svenska företag har under en lång tid växt genom fusioner eller förvärv. Fusioner är dock inget nytt fenomen, men ökningstakten av både nationella och internationella fusioner under de senaste åren är anmärkningsvärd.

Det finns många frågor om varför det har skett och fortfarande sker många fusioner. Svaret på detta enligt (Mirvis, Philip H. & Marks Mitchell Lee, 1992) kan exempelvis vara att mogna branscher tvingar fram strukturomvandlingar, genom en fusion kan företagets mål uppnås och i det nya samarbetet kan företaget även få tillgång till nya marknader, teknologi och kunskap som det annars inte haft tillgång till, eller varit svårare att utnyttja.

Enligt (Kleppestö, 1993) misslyckas två tredjedelar och tre fjärdedelar av alla fusioner och en av de vanligaste ekonomiska förklaringarna finns enligt antingen i priset, syftet, partnern eller timingen. En framgångsrik fusion är beroende av ömsesidig samverkan, där parterna strävar åt samma håll och delar de grundläggande värderingarna som driver företaget framåt. En annan förklaring till varför fusioner inte alltid fungerar finns enligt (Mirvis, Philip H. & Marks Mitchell Lee, 1992) lite djupare in i organisationen. Studeras den mänskliga sidan av fusionen uppkommer en annan viktig faktor, nämligen hur fusionen genomförs. Det är oftast när parterna i fusionen inte tillämpar någon speciell strategi eller enbart fokuserar på den finansiella sidan av avtalet. Konsekvenser av detta kan då bli att organisationen och de kulturella samt organisatoriska frågorna kommer i skymundan. Problem som uppkommer i samband med fusioner kan bero på företagskulturella skillnader, denna faktor har dock varit en återkommande förklaringsbakgrund. Det var inte förrän på 1980-talet som kulturbegreppet inom organisationsforskning slog igenom ordentligt (Salzer-Mörling, 1998). Kulturen spelar en betydande roll när två enheter möts och skall samverka med varandra. Ett framgångsrikt företag bör därför sträva efter en enda uppsättning grundläggande principer som genomsyrar hela företaget (Normann, 2000).

### **4.3 CORPORATE GOVERNANCE**

Corporate governance är det system som reglerar hur företag styrs och kontrolleras. Corporate governance är centralt i utvecklingen mot ett starkare ägarinflytande i stora börsnoterade företag. Begreppet utvecklades och tillämpades först i USA, där det fick sitt genombrott i mitten av 1980-talet. Den engelska beteckningen corporate governance har fått ett starkt genomslag och är den term som används värden över. Det finns en mängd definitioner av begreppet corporate governance. OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) definierar begreppet corporate governance som ett system av kontroll och styrning av bolag.

*”Corporate Governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.”*

(<http://www.oecd.org> 2005-03-14)

OECD: s definition av begreppet corporate governance inbegriper såväl de rättigheter och skyldigheter som bolagsledningen, aktieägare och andra intressenter har. I Sverige har detta begrepp fått en annan benämning – istället använder man den svenska termen ”ägarstyrning” i den allmänna debatten. Hädanefter används begreppen ägarstyrning och corporate governance synonymt om inget annat framgår av sammanhanget.

Mitten av 80-talet inträffade en händelse som blev startskottet för amerikanska corporate governance rörelsen, en rörelse som snabbt skulle sprida sig till de övriga västerländska ekonomierna. Rörelsen startades av den upprörde Jesse Unruh, dåvarande ordförande i Board of Administration i den statliga tjänstepensionsfonden CalPERS i Kalifornien, USA. Vad som var anledningen till denna upprörda reaktion var att Texacos företagsledning och styrelse, som då dominerades helt av ledamöter ingående i den verkställande ledningen, hade förhindrat ett fientligt bud på Texaco. De som funderade på ett övertagande var minoritetsägaren Bass Brothers, som tidigare hade förvärvat en betydande minoritetspost i Texaco. Tanken var att ge ett bud på hela företaget. Företagsledningen i Texaco uppfattade detta som ett hot mot sin egen position och utnyttjade sin rätt till att köpa tillbaka aktierna från Bass Brothers för att avvärja hotet. Ingenting hindrade företagsledningen från att erbjuda ett väsentligt överpris. I detta fall erbjöd man Bass Brothers ett överpris på 120 % (Carlsson 1997).

Det som upprörde Jesse Unruh var inte bara det ”rån” som hade skett mot övriga aktieägare, inklusive CalPERS, då bolagets nettovärde minskat med totalt USD 350 miljoner, (överpriset som betalades ut), utan även att ett sådant här förfarande överhuvudtaget var möjligt. Det påstås att denna företeelse var den utlösande faktorn för hela den amerikanska corporate governance-rörelsen (Carlsson,1997).

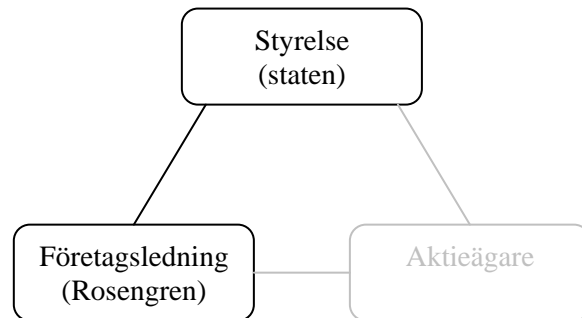
Corporate governance debatten fick fäste i Sverige främst genom den tilltänkta Volvo Renault fusionen 1993. Denna affär är ett mycket bra exempel på problematiken och det var när denna affär sprack som diskussionen tog fart på allvar i Sverige. Bakgrunden till varför fusionen stoppades var att stora och framförallt tunga aktieägare som pensionsförvaltare och fondbolag, så kallade institutionella ägare, röstade emot Volvos bolagslednings förslag om en sammanslutning med det franska bolaget Renault. Detta ledde till att styrelsen i Volvo tvingades att avgå, vilket var början till de institutionella ägarnas mer aktiva utövande av sitt ägaransvar (Andersen,1999).

Att hålla sig med ”god corporate governance” är ett viktigt steg i ett bygga upp marknadens förtroende för bolaget och för att uppmuntra till mer stabila, långvariga relationer och investeringar (Carlsson, 1997).

### **4.3.1 Corporate governance modell**

Ett företag består av en styrelse, företagsledning samt externa intressenter såsom aktieägare, investerare, partners, kunder osv. Externa intressenterna har en möjlighet att ta del av företagets vinst utan att behöva ta ansvar för tillvägagångssättet. Företagsledningen har en chans att driva företaget utan något personligt ansvar förutsatt medlen som används för att driva företaget. Aktieägarna har ett begränsat ansvar och ett begränsat deltagande i företagets affärer. Det lilla engagemanget som aktieägaren har (enligt teorin) är rätten att välja medlemmar till styrelsen samt företagsledningen, för att bevara/skydda sina egna intressen (Monks & Minow, 2001).

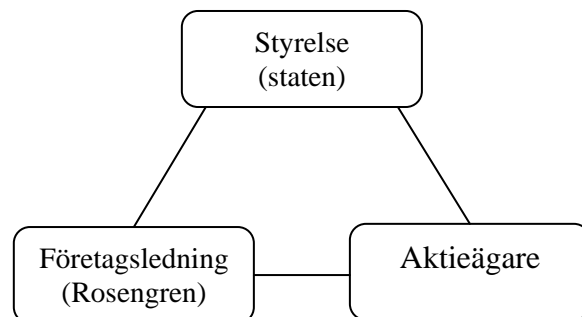
#### 4.3.1.1 Telia/Telenor



Figur 3- egen modell för Telia/Telenor i corporate governance

När Telia skulle fusioneras med Telenor var inget av bolagen börsnoterade. För att markera detta är modellens högra sida ljusgrå, dvs. inga aktieägare förekom vid den tänkta fusionen. Detta gällde de båda bolagen, Telia och Telenor.

#### 4.3.1.2 TeliaSonera



Figur 4- egen modell för TeliaSonera i corporate governance

När Telia fusionerades med Sonera var båda företagen börsnoterade innan en fusion inleddes. Därför har vi lagt till aktieägare längst ner till höger i denna modell.

## 4.4 LÄRANDE

Lärandet sker i föränderliga processer, lärande växer fram gradvis och individer/företag lär av erfarenheter. I sin bok "den femte disciplinen" beskriver Senge (1995) lärandet i fem beståndsdelar: systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande.

- *Systemtänkande* innebär att förmågan att uppfatta hur komplexa företeelser hänger ihop och påverkar varandra. Senge menar att det är oerhört viktigt att se helheten i situationer och inte fastna i enstaka händelseförlopp och individer.
- *Personligt mästerskap* är konsten att fördjupa och bredda sina visioner, att samla energi, att utveckla sitt tålamod och se saker objektivt på verkligheten. Denna disciplin

skall ses som en livslång process, det går inte att påtvinga någon till personligt mästerskap utan det skall komma från den egna individens nyfikenhet att utveckla sig.

- *Tankemodeller*, är den tredje disciplinen som är: generaliseringar som påverkar vår förmåga att uppfatta och förstå vår omvärld och även få oss att förstå hur vi ska bete oss i denna värld.
- *Gemensam vision*, ledningens fokus för verksamhetens inriktning mot framtiden. En gemensam vision lägger grunden till samhörighet och simulerar till samverkan. Denna disciplin är oerhört viktig eftersom den gemensamma visionen fungerar som mål för verksamheten.
- *Teamlärande*, den kollektiva förmågan hos en grupp individer att utvecklas tillsammans. Det kollektiva lärandet bygger på att gruppen lär genom erfarenheter samt genom övning.

Södergren (1996) delar också denna syn att lärandet sker genom handling och erfarenheter. Genom att begå misstag har individen/företaget en möjlighet att lära sig och angripa liknande situation på ett annat sätt genom sina erfarenheter. Därmed är det viktigt att misstag accepteras från ledningen för att erfarenheter kan inhämtas.

Den viktigaste "lärmiljön" är inte på en kursgård vid några tillfällen per år utan i det dagliga arbetet, där delaktighet och den ständiga dialogen är viktiga verktyg för lärandet. Ledarna måste skapa förutsättningar för detta genom att ge utrymme där medarbetarna kan reflektera och utbyta erfarenheter med varandra.

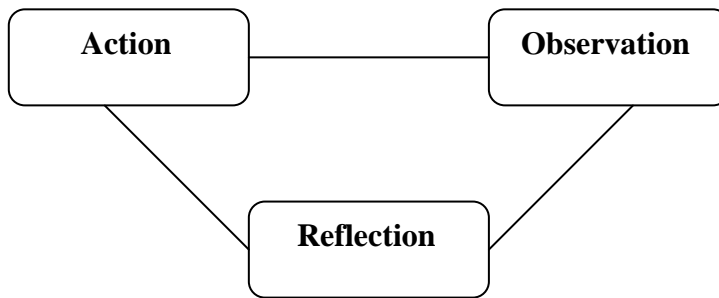
## 4.5 LEDARSKAP

Ledaren har en central roll vid fusioner. Det är han/hon som ska se till att övergången sker odramatiskt. Vid en fusion ställs ledaren inför en ny situation som oftast innefattar nya anställda som har egna normer och värderingar. Här är det viktigt att ledaren hela tiden utvärderar det som görs. Nedanstående modell anser vi vara bra att tillämpa vid en fusion då den förespråkar att ledaren hela tiden tänker efter, reflekterar över vad som skett och går varsamt men säkert framåt.

### *The Action- Observation- Reflection Model*

Det är viktigt att förstå hur ledarskapets tre domäner interagerar- att ledaren, medarbetarna och situationen är en del av ledarskapsprocessen. Att förstå interaktionen är nödvändigt innan man kan dra giltiga slutsatser utav ledarskapet man observerar. Man måste fundera över just det ledarskapet i det sammanhanget med de medarbetarna. Oftast funderar man inte över det ovannämnda, utan bara över huruvida en ledare är en bra eller en dålig ledare. Detta trots att medarbetare och ledare är människor och människor är olika samt att situationer kan variera i det oändliga.

"The Action- Observation- Reflection Model" innebär att när ledaren observerat något som skett måste han/hon reflektera över det för att sedan handla. Därefter måste ledaren återigen reflektera över den observerade situationen. Detta fortsätter hela tiden och visas i bilden nedan. Tyngden ligger i att tänka efter innan handling och att samla på sig erfarenheter (Hughes, Ginnett & Curphy, 2002).

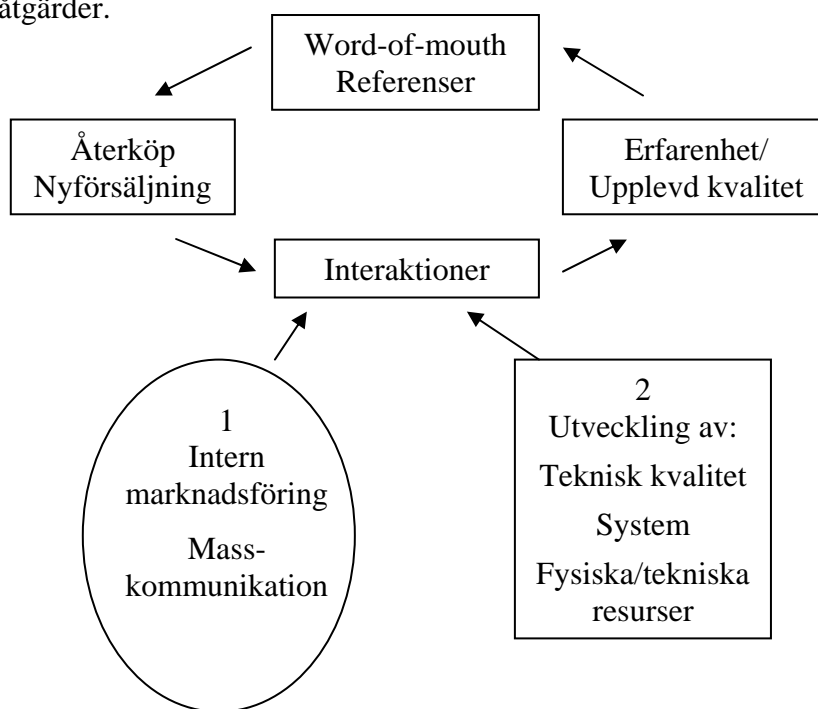


Figur 5- modell för the action- observation- reflection

## 4.6 KOMMUNIKATION

Christian Grönroos och Dan Rubinstein presenterar en modell för kommunikation ur ett planeringsperspektiv. De menar för att kunna väcka intresse för ett företags varor eller tjänster måste företaget först försäkra sig om att kundernas erfarenheter kommer att bli positiva.

Grönroos och Rubinstein kallar sin modell ”kommunikationsplanering som utgår från den centrala kommunikationscirkeln” och den visar de första stegen i en kommunikationsprocess interna åtgärder.



Figur 6- Kommunikationsplanering som utgår från den centrala kommunikations cirkeln: interna åtgärder (Grönroos & Rubenstein, 2000).

Interaktionerna, grunden till kommunikations- och marknadsföringsprocessen, måste utvecklas genom kommunikationsaktiviteter (1) och icke-kommunikativa åtgärder (2), exempelvis utveckling av den tekniska kvaliteten. För att den interaktiva kommunikationen ska fungera används främst intern marknadsföring.

När interaktionerna förberetts och den centrala kommunikationscirkeln fungerar fås önskvärda erfarenheter hos kunderna och positiva word-of-mouth-effekter. Därefter måste företaget också få kommunikationerna utanför interaktionerna att fungera. När interaktionerna och word-of-mouth-effekterna stämmer med övrig kommunikation betyder det att totalkommunikationen fungerar och detta i sin tur stärker företagets profil. Överensstämmelse leder till att sannolikheten för att företaget ska få en större andel bestående kundrelationer ökar, vilket i allmänhet är lönsammare än att vara beroende av att locka till sig nya kunder (Ibid).

## **4.7 VISION**

När två företag ingår en fusion krävs det att det nya företaget har en tydlig och klar vision som blir en viktig hörnsten i organisationen. Den interna kommunikationen för ut visionen genom organisationen. Företaget som ingår fusion bör ha en gemensam vision för att kunna samarbeta på bästa sätt. Då företagen har två skilda visioner uppstår hinder för samarbete mellan dem som bidrar till att fusionen löses upp.

En av de viktigaste aspekterna är att snabbt bestämma gemensamma mål. Ledningen skall komma fram till mål som är godtagbara för de båda företagen (Habech, Kröger & Träm, 2000).

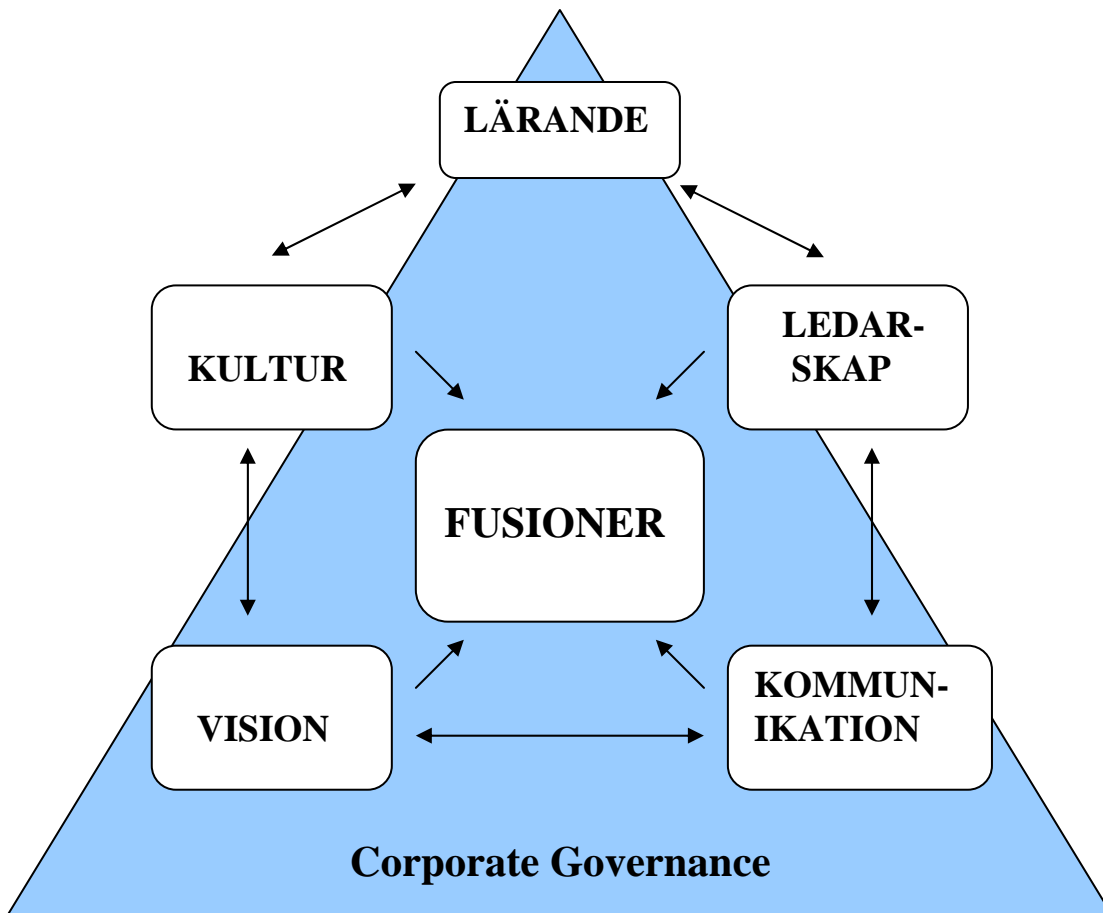
## **4.8 KULTUR**

Kulturell identitet betecknar de olika sätt på vilket människor definierar och positionerar sig själva utifrån föreställningar kring kultur och kulturella skillnader.

Nationell identitet betecknar de sätt på vilket människor definierar samt positionerar sig själva i relation till nationalstaten, utifrån föreställningar att kultur och kulturella skillnader följer nationalstatens gränser. Nationalitet har en stark inverkan på individer eftersom en individs personlighet formas efter den.

Kulturkrockar uppstår oftast då personer från olika länder träffas. Varje landskultur är unik och landets invånare har i regel likartade värderingar och attityder. Osäkerhet och rädsla inför något främmande och oförståeligt kan övergå till fientlighet. Det brukar leda till vad som kallas kulturkrock (<http://www.sverigemotrasism.nu> 2005-03-14).

## 4.9 TEORETISK REFERENS RAM



Figur 7- egen modell för uppsatsens teoretiska referensram

Ovanstående modell visar en koppling mellan de teorier som valts för uppsatsen. Corporate governance är en grundläggande förutsättning för att en fusion skall genomföras. De övriga teorierna kultur, lärande, ledarskap, vision och kommunikation påverkar utfallet av fusionen, antingen negativt som i Telia/Telenor fallet eller positivt som i TeliaSonera. För att en fusion skall lyckas är det väldigt viktigt att båda företagen har en väl fungerande interaktion. Som i vårt fall skall två företag från två olika länder enas. Detta i sig är en kulturkrock, trots att Sverige och Norge är grannländer. När vi pratar om kulturkrock menar vi kulturkrok på en affärsmässig nivå och inte samhällsmässig. Företagskulturen är annorlunda och därför är det väldigt viktigt att de båda företagen lär sig utav varandra och integrerar på ett välfungerande sätt att gemensamma långsiktiga och kortsiktiga mål skapas. Företagen bör även sätta upp en gemensam vision.

Vi ämnar att undersöka vilka faktorer som påverkade utgångsfallet för den tänka fusionen mellan Telia och Telenor samt vad som gjordes bättre vid fusionen TeliaSonera. De intervjufrågor som vi kommer att ställa till våra respondenter bygger på den teoretiska referensramen.



## 5 EMPIRI

---

*I detta avsnitt skall de utförda intervjuerna återges samt vara den empiriska grunden för denna uppsats. De intervjufrågor som formulerats har baserats på de teorier som står till grund för problemformuleringen. En företagspresentation skall även ges för de undersökta företagen Telia / Telenor och TeliaSonera för att ge läsaren en bättre och tydligare förståelse.*

---

### 5.1 TELIA / TELENOR

Den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor genomfördes aldrig på grund av flera orsaker som skapade konflikter mellan de båda bolagen. En sådan orsak var kommunikationen mellan Telia och Telenor. Kommunikationen fungerade inte alls så bra mellan de båda företagens ledningar, då det förekom oenighet om allt. Det var två ministrar som missförstod varandra på varje punkt. De gick så pass långt att de var till och med oeniga beträffande om de har kommit överrens om att träffas igen. Att fusionen inte skulle bli av var ett faktum, men varken den svenska eller norska sidan ville vara den som formellt spräckte fusionen (Wendel Per, 16 december, 1999, *"Därför måste Telia ragga upp en ny partner – snabbt"*, Expressen).

Ungefär ett år innan dessa konflikter verkligen tog fart hölls en presskonferens 20 januari, 1999 hos näringsdepartementet i Sverige. Detta möte ägde rum mellan Norges näringsminister Jonstein Fjaervoll och hans svenska kollega Björn Rosengren. Vid detta möte skrivs intentionsavtalet som innebär att Telia och Telenor ska slås samman. Den svenska och den norska staten skall tillsammans ha majoritet i minst 16 år. Vidare ska den svenska staten ha 60 % och den norska staten ska ha 40 % aktierna. Avsikten är att börsnotera bolaget och att sälja ut aktier till privata intressenter, men att tillsammans ska de ha 51 % av aktiekapitalet. Redan här vid första avtalet förstördes enorma värden. Det alltmer försvagade förtroende för bolagets ledning har gjort att värdet stagnerats, medan konkurrenternas värde på bolagen har ökat rejält. Om Telia och Telenor hade haft privat ägardominans och drivits på affärsmässiga grunder istället för politiska hade inte förtroendet tagit skada. Dessutom hade värdeutvecklingen följt konkurrenternas utveckling och kanske fördubblats (Hallsenius Johan, 11 december, 1999, *"Cirkusen har kostat skattebetalarna 400 miljarder"*, Dagens Industri).

Vägen har varit fullständigt full av konflikter och skandaler. Dramat har hela tiden spelats inför en öppen ridå, vilket gjort att förtroende hos allmänheten har tagit skada (Ibid).

För att förstå händelseförloppet mellan Telia och Telenor måste man förstå vilken roll/makt vissa personer hade/utövade under denna händelse. En av dessa personer var Tormod Hermansen. Han beskrevs enligt media att ha en obestridlig kompetens som skicklig organisatör. Dessutom att han var oförtröttlig resultat inriktad, utrustad med järnvilja, ett oöverträffat nätverk inom norsk politik och näringsliv och orädd att både ta svåra uppdrag samt konflikter. Men andra mindre positiva omdömen är; maktlysten, nonchalant socialt inkompetent, långsint, lättkränkt och dålig på tajming. Andra mindre bra saker är att han var våldsam, då han slog till en norsk radiojournalist. Anställda, ledning, styrelse och ägare har alla på olika sätt uttryckt skepsis mot Hermansen. (Marie Sundberg, 11 november, 1999, *"Dagen efter"*, Dagens Industri). Den andra personen i dramat var den svenska näringsministern Björn Rosengren. Som efter långa förhandlingar med norsk sida tillsatte

Telia chefen Jan Åke Kark som den nya styrelseordföranden i den nya koncernen. Bara några timmar efter detta blev känt uttalar Björn Rosengren sig på detta vis i en tv intervju *"Norge är den sista sovjetstaten"*. (Johan Hallsenius, 11 december, 1999, *"Cirkusen har kostat skattebetalarna 400 miljarder"* Dagens Industri).

Per Westerberg (m), ordförande i riksdagens näringsutskott, ansåg att näringsminister Björn Rosengren inte har hanterat situationen med fusionen bra och därmed bör avgå. Vidare säger han att Sverige skulle först ha privatiserat Telia och därmed haft en starkt kommersiell ledning och styrelse. När två stycken helstatliga bolag går samman är det dömt att misslyckas enligt Per Westerberg. (Fredrik Mellgren, 17 december, 1999, *"M-krav på Björn Rosengrens avgång"* Svenska Dagbladet).

Den tredje personen i hela händelsen var Jan Åke Kark ordförande i Telia/Telenors styrelse. Konflikterna i styrelsen gick så långt att Jan Åke Kark sa till Tormod Hermansen att han måste följa styrelsens beslut eller ta konsekvenserna och avgå. Marianne Nivert gick steget längre och krävde Tormod Hermansens avgång, då hon ansåg att han var skyldig till att bolagets värde raserade. Detta gick inte bra då det krävs en kvalificerad majoritet i styrelsen för att kunna avsätta koncernchefen. I Telia/Telenors styrelse satt fyra norrmän och fyra svenskar och Jan Åke Karks utslagsröst kunde inte fälla Tormod Hermansen. (Peter Fellman, 11 december, 1999, *Ultimatum till Hermansen: Gör som vi säger eller avgå"* Dagens Industri).

Den stora tvistefrågan som fick bägaren att rinna var lokaliseringen av affärsområden. Under ett styrelse möte diskuterades frågan om var huvudkontoret för affärsområdena Mobil och Internet skulle ligga, brakar helvetet lös. Styrelsens svenska majoritet kör över den norska minoriteten och beslutar att affärsområdena Mobil och Internet skall hamna i Kista. ( Johan Hallsenius, 11 december 1999, *"Cirkusen har kostat skattebetalarna 400 miljarder"*. Dagens Industri). Jan Åke Kark ansåg att norrmännen borde ha gjort klart från början hur viktigt det var för dem med placeringen av Mobila system. Han ansåg vidare att denna fråga fick en sådan tyngd att det ledde till att fusionen inte genomfördes. Normännen ville ha placeringen i Norge, medan svenskarna ville att Mobila systems huvudkontor skulle befinna sig i Sverige och detta var oacceptabelt för norrmännen. (Marianne Björklund och Joel Dahlberg, 17 december 1999, *"Placeringen i Sverige Var Självklar"* dagens nyheter ).

Grunden till detta problem var att det förekom ett missförstånd i hur avtalet var skrivet. En vecka efter styrelsemötet där svenska sidan fått igenom sitt beslut erkände Björn Rosengren att det fanns olika tolkningar av avtalet. Normännen i styrelsen hävdade att det krävdes kvalificerad majoritet för ett beslut om placering av affärsområdena. Svenskarna å andra sidan hävdade att det räckte med enkel majoritet. Några dagar senare medgav Björn Rosengren att norrmännens tolkning funnits svart på vitt en längre tid. Där det framkom att placering av affärsområdena skall beslutas med kvalificerad majoritet i styrelsen. (Tobias Wikström, 17 december 1999, *"Här dör telefusionen"*. Dagens industri).

För att fusionen skulle lyckas var förutsättningen att börsintroducera de båda bolagen och därefter inleda en konsolidering. Om detta hade skett skulle processen ha gått mer smärtfritt till. Skillnaden mellan ett börsbolag och ett statligt ägt bolag är bland annat att ett börsbolag aldrig kan ha som mål att driva nationell industripolitik. Med ett statligt ägt bolag blir det lätt just industripolitik. (Ledare, 17 december 1999, *"Telia Telenor var dödsdömt från början"*. Dagens Industri ).

### 5.1.1 Intervju med Lars-Johan Cederlund

Den femte april 2005 intervjuade vi Lars-Johan Cederlund, ämnesråd/Director på svenska näringsdepartementet. Cederlund var både aktiv under fusionsförhandlingarna med norska Telenor och finska Sonera.

Enligt Lars-Johan Cederlund förekom en diskussion om fusion mellan Norge och Sverige samt de båda bolagen började redan -97. Vintern -98, våren -99 gjordes aktieägaravtalet med norrmännen och därefter skedde hektiska förhandlingar. 1998 tillsattes en ny minister vid namn Björn Rosengren som uppmärksammades mycket under fusionsperioden. Detta pga. att han representerade Sverige och bolaget Telia.

Projektet hade tagits upp en gång innan men funkade inte pga. olika skäl, vilket innebar att detta var andra gången som man diskuterade en sammanslagning utav Telia och Telenor. Dock hade man kommit längre med förhandlingarna denna gång. Varför man ville ingå en fusion enligt Cederlund var att dessa två bolag passade bra ihop. Dom har samma typ av marknad, agerar likadant och har samma kultur i stor utsträckning.

*”Det finns en grundläggande idé om att det här var två bolag som var lika och arbetade på samma sätt. Sen så var ju båda bolagen helägda”,* säger Cederlund.

Ytterligare en diskussion som förekom var om vilken andel bolagen skulle ha efter fusion. Det slutade med att Sverige skulle få 60 % och Norge 40% i aktiefördelning, dock stod det i avtalet att svenskarna inte fick rösta mer än 40 pga. att det skulle vara 50-50. Denna fråga var högligen kontroversiell, anser Cederlund. Han menar även att de värderingar som gjordes visade en annan relation, ca 64-36, dock stannade förhandlingarna som tidigare nämnts på 60-40. Styrelsen däremot var upplagd 50-50, fyra svenskar och fyra norrmän. Vad var det som egentligen gick snett?

*”Min subjektiva åsikt är att redan från början så fanns det skilda idéer om vad bolagen skulle vara för något. Vi var överens från början om att det skulle sitta affärsfolk i styrelsen och inte politiker. Vi, den svenska regeringen vill att det fusionerade bolaget skulle växa sig stort och starkt i Europa. Men den norska sidan hade en mer näringspolitisk ansats kan man säga. Jag tror att Sverige och Norge hade olika föreställningar om fusionen. Man kan säga att de stora skillnaderna var näringspolitiska agendor”,* säger Cederlund.

Vidare berättar Cederlund att Norge ville se till sina egna intressen, vilket var att framförallt utveckla Telenors mobilsida, och att det var därför det förekom en ständig strid om var huvudkontoret för mobil skulle ligga. Men rent sakligt så tror han att den norska regeringen hade satsat på detta och även lyckats ganska bra. Norge hade ett gammalt flygplansområde som de ville satsa på och utveckla och under denna period gick det väldigt bra för It, detta var strax innan It-bubblan sprack. På denna punkt kom Sverige och Norge inte överens pga. att det fanns vissa sakfrågor man hakade upp sig på i avtalet. Han menar att dom inte kom till botten med förhandlingarna just pga. att det var frågor som fortfarande hängde.

Cederlund tycker att den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor var ett bra exempel på en lyckad sammanslagning om inte bolagen hade skilda mål eller om det hade varit ett stort och ett litet bolag. Med detta menar han att det skulle vara lättare att genomföra fusionen då det större bolaget har en större makt pga. storlek. I Telia/Telenor fallet var förutsättningarna annorlunda, det skulle vara ett delat bolag, vilket kan vara en anledning till att det gick som det gick. Vem som bär det egentliga ansvaret för misslyckandet är svårt, säger Cederlund. Han menar om bolagen inte hade varit statligt ägda och om fusionen gått bättre då är svårt att säga, dock hade det varit lättare att driva denna fråga. Vidare säger han att det finns kulturella

skillnader mellan Sverige och Norge, då Sverige har fler statligt ägda bolag och att infrastrukturen ser annorlunda ut.

Under fusionsperioden skrevs det en hel del om förhandlingarna både i dags och kvällspress. Men medias roll var ganska liten, dock uppstod det ett väldigt besvärande mediaklimat påpekar han. Utifrån det som skrev märktes att mycket intern information läckte ut till media. I sak var det en jobbig del utav det hela, säger Cederlund, men att media skulle haft en påverkan för utgångsfallet stämmer inte. Han påpekar även att den norska affärspressen var mer på hugget än den svenska, detta kan vara en kulturfråga anser han.

Eftersom Telia inte var börsnoterat fanns inga aktieägare som externa intressenter, utan de externa intressenter som fanns var rådgivare som både var jurister och konsulter. Dessa såg positivt på det hela trots hur avtalets fördelning såg ut. Ingen av dessa tyckte att detta var en dålig affär eller att var fel att genomföra det.

Kommunikationen däremot var olikartad mellan bolagen pga. att det var flera skikt som förhandlade. Dels så var det bolagen, den svenska Vd:n Jan Åke Kark (för den f.d. ministern Lars Berg hade slutat strax innan), den norska Vd:n Tormod Hermansen, den svenska näringsdepartementet och den norska motsvarigheten, samfjeldsdepartementet. Enligt Cederlunds ytterst försiktiga uttalande var det norska förhandlingsarbetet präglad av en stark person, nämligen Hermansen. Cederlund menar att Hermansen hade en stark ställning i bolaget och i regeringen (stortinget). Cederlund beskriver Hermansen som en stark sammanhållande kraft. Hermansen skulle bli Vd och därför var hans position väldigt stark i styrelsen hos Telenor. Han starka position gjorde även att han vann det spel som pågick på den norska sidan (Telenor och stortinget).

*”Hermansen skötte det mycket skickligt. Han hade med ett finger uppifrån och ner. Han satte även in sina personer i det kommande bolaget, vilket ledde till komplikationer”*, berättar Cederlund.

Telia/Telenor hade redan genomgått två misslyckande försök till fusion, skulle ett tredje försök vara något att satsa på? Cederlund anser att en ny chans till fusion inte hade gått pga. att det skulle vara ett tredje försök, särskilt då de bytt chefer och en ny minister blivit tillsatt. Däremot anser Cederlund att om inte fusionen hade skett på det sätt som det gjorde så hade Telia inte börsnoterats. Hur svårt ekonomiskt Telia skadades är svårt att säga påpekar Cederlund, men att det kostade mycket pengar, endast juristkostnader kom att bli hundratals miljoner kronor, dock är det sådana kostnader man får räkna med avslutar Cederlund.

### **5.1.2 Intervju med Brita –Lena Ekström**

Den sjätte april 2005 intervjuade vi Brita- Lena Ekström, före detta ekonomijournalist på Dagens Nyheter. De frågor som ställdes till Ekström handlade om den tänkta fusionen mellan då svenskt statligt ägda Telia och norska Telenor.

Orsakerna var många till att den tänkta fusionen inte gick igenom, men enligt Ekström fanns det en grundläggande orsak till misslyckandet. Orsaken var att två stater skulle enas, vilket kraften av detta som ägare blir komplicerad. Det blir politiskt styrt. Hon påpekar att politiker har andra agendor än vanliga aktieägare som konglemmat. Detta pga. att politiker tar andra hänsyn till en affär än en aktieägare, vilket är en av huvudförklaringarna till det hela. En annan orsak till misslyckandet var att det fanns mycket personkemi, pga. av att Telenor hade en ”mycket speciell” vd, detta är Ekströms beskrivning av Tormod Hermansen, Telenors dåvarande vd. Hon beskriver även honom som väldigt egensinnig. En tredje faktor till

misslyckandet enligt Ekström kan vara att det inte var första gången som Telia och Telenor skulle fusioneras, utan diskussion om fusion hade ägt rum innan.

Vid den tidsperiod som Telia och Telenor skulle fusioneras var det en trend för Telecom bolag att fusionera sig, enligt henne så skulle man bara hänga med de trender som utvecklades.

*"Allt gick snett vid denna fusion",* säger Ekström.

Det var en även en kulturkrock förklarar hon, det kan tyckas vara konstigt pga. att Sverige och Norge är grannländer, men skillnaden är större än vad man tror affärsmässigt och inte samhällsmässigt. Hon menar att det är mer auktoriserat styrt i Norge än i Sverige. Däremot finns det flera bra exempel på finsk-svenska fusioner. Skillnaderna i företagskulturen mellan Sverige och Finland tycks fungera bättre än med övriga nordiska länder. Exempel på likheter är den stora skogsindustrin och stora Telecom företag. Den typen av klassiska råvarobaserad industri styrs på ett liknande sätt. Olikheterna med Norge är att de har varv- och oljeindustri samt pappersföretag.

I och med att Telia var statligt ägt och politiker inblandade så blir hela affären offentlig. Detta påpekar Ekström att man kan kräva utav politiker, dock är det inte särskilt bra för den affärsmässiga delen. Det var mycket som läckte ut som störde maskineriet. Hon anser därmed att mötena som hölls var väldigt ostrukturerade och vad detta beror på i sin tur är väldigt svårt att säga påpekar Ekström.

Ytterligare orsak till misslyckande var punkten i avtalet var anläggningen för det mobila systemet skulle vara beläget.

*"Det var det konkreta som fick bägaren att rinna över. Man kom inte överens, små detaljer kan få det hela att rinna ut i sanden. I det här fallet så var det just vad som hände",* säger hon.

Om man däremot fick en ny chans till fusion mellan de båda bolagen anser hon att man hade agerat annorlunda och lärt sig av misstagen som skedde innan. Hon påpekar att förhandlingarna hade hållit på för länge och att det tog en oändligt långt tid, vilket som tidigare sagts fick det hela att rinna ut i sanden. I ett nytt försök till fusion tror hon att förhandlingarna skulle ta en enormt kortare tid än förr. Dock skulle man vid denna gång sikta in sig på annat istället,

*"för titta bara på fusionen med finska Sonera, det gick hur smidigt som helst. Det var inte samma scenario som med Telenor",* säger Ekström.

Vid den tidpunkt som Telia och Telenor skulle fusioneras gick det fruktansvärt bra för Telecom branschen, det var nästan en hysteri med fusioner. Dock misslyckades den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor. Däremot hade man lärt sig av misstagen när Telia skulle göra ett försök till fusion med finska Sonera. Ekström anser att man hade lärt sig läxan och vid denna fusion hade den gamla leningen sorterats ut och istället bytts ut mot nya personer. En åtgärd som gjordes var att börsnotera Telia innan fusionen skedde med Sonera som redan då var börsnoterat i Finland.

Jan Åke Kark avgick, och Anders Igel från det privata affärslivet togs in i Telia. Skillnaden mellan dessa två herrar var att Anders Igel inte var politiskt influerad vilket ledde till att han kunde göra som han ville, styra Telia mer affärsmässigt. En viktig faktor för Telia var att det förhandlingarna med Sonera inte skulle dra ut på tiden, annars skulle det skada fusionen samt anseendet hos den svenska staten.

Som ekonomijournalist anser Ekström att medias roll vid fusionen inte hade någon betydelse för utgångspunkten.

*”Vi skrev mycket rapporteringar. Det var ovanliga personer som var inblandade, Rosengren och Hermansen. Det är sällan sådana personligheter som fungerar på det sättet som de gjorde. Förhandlingarna tog alldeles för lång tid, vilket ledde till att det blev en sorts följetång i tidningarna”,* anser Ekström.

### 5.1.3 Intervju Ulf Bäckman

Den femtonde april 2005 intervjuade vi Ulf Bäckman, en före detta press talesman för Telia under Telia/Telenor affären. Vi ställde samma frågor till honom som vi ställde till Brita-Lena Ekström samt Lars-Johan Cederlund.

Som tidigare nämnts var orsakerna till den tänkta fusionens misslyckande många. Men enligt Bäckman finns det svar på många olika nivåer. Den första subjektiva orsaken var att konflikterna mellan de norska och de svenska ägarna blev för stora och att den interna kritiken på Telia mot chefen Tormod Hermansen blev för stark. Den andra orsaken som han poängterar var en absolut orsak var medietrycket. Han menar att den i större motsättningar till slut gjorde fusionen omöjlig.

Enligt hans mening blev följderna att den svenska regeringen och Björn Rosengren ändrade uppfattning om fusionen medan några månader efter det hade skrivit på ett avtal.

*”Det var två skäl till att de bytte fot, första skälet som var viktigt men kanske inte avgörande var att dom kom till den slutsatsen att bolagen vid prissättning var felaktigt. Alltså att priset sattes just Telia 60 och Telenor 40, och det var felaktigt, snarare skulle det vara kanske Telia 67 och Telenor 33 eller något sånt där. Eftersom bolaget som mest var värt högre uppåt 500 miljarder i media spekulationer så var priset lågt. Med facit i hand kan man väl då säga att det var en felaktig bedömning eftersom som man ser börskursen på Telia idag och jämför den med börsvärdet på Telenor så är när jag tittade sist, det var ett tag sen, så var den på ett ungefär 65 och 35 och då ska man komma ihåg att Telia nu inkluderar Sonera så att 60 och 40 var snarare efter svenskt beräkning”,* säger Bäckman.

Men det tyckte inte näringsdepartementet då, utan de fick spader för att de trodde att de hade sålt Telia till underpris till Norge. Den tredje och kanske viktigaste orsaken till misslyckande enligt Bäckman var placeringen av de så kallade huvudkontoren på affärsområdet. En nyckelfråga i bråken som de fusionerade bolagen hade var att Telia var indelat i ett antal affärsområden och ett av dem var mobil. Frågan här blev, vad skulle chefen och ledningen göra för mobilsidan för det finns inga huvudkontor på ett affärsområde, menar Bäckman. Vidare fortsatte han att det var det som formellt knäckte eller när fusionen till slut knäcktes så var det för att man i styrelsen inte kom överens om vart huvudkontoret skulle ligga. Det blev en omröstning i styrelsen och det slutade med fyra mot fyra där normännen röstade för Oslo mobilt samt svenskarna för Sverige på mobilt. Eftersom rösterna va lika är det styrelseordföranden som har utslagsrösten och det var genom svenska Jan Åke Kark. Huvudkontoret hamnade då i Sverige vilket väckte upprörda känslor och då sprack alltihop 10-12 dagar senare. Huvudkontorsfrågan kom att bli en symbolfråga, påpekar Bäckman pga. att makten överdrevs över var Telia /Telenor skulle vara och därför vart det viktigt vart huvudkontoren skulle ligga. Efter en noggrann utarbetning bestämde man att nätet skulle ligga i Stockholm och att Internet skulle ligga i Oslo, men att vart skulle mobil ligga vart en knäckfråga.

Om man tittar Enligt Bäckman hastigt på det så hela så verkar det inte vara klokt, men om man tänker efter på vad som gjorde att den frågan fick så stor vikt förstår man att svenskarna kom på något som hade undgått det svenska näringsdepartementet. Han menar att om huvudkontoret för mobilsidan skulle hamna i Norge, skulle det innebära att man skulle börsnotera "Telia Telenor mobile" i Oslo, vilket skulle betyda att bolaget blir ett norskt bolag. Detta skedde strax innan It-bubblan sprack och då insåg man att Telia/Telenors mobilverksamhet var en viktig motor för svensk ekonomi eftersom man hade sett Ericssons expansion.

*"Svenskarna fantiserade om att Telia/Telenor skulle få en motsvarande likhet och då skulle den inte ligga i Norge, därför och då skulle marknaden ligga där och all forskning skulle flytta dit istället för att ligga i Stockholm. Många underleverantörer skulle flytta dit och de etniska besluten skulle ligga där och eftersom norrmän just som Björn rosengren sa i tv att de är väldigt nationalistiska så skulle det gynna dom".* Detta anser Bäckman som den tredje viktiga anledningen till att fusionen sprack.

Däremot anser han att fusionen skulle ha kunnat ha gått igenom om den hade skötts av affärsmän, sådana som tidigare handskats med fusioner. Han menar även att det inte var onormalt att den fanns motsättningar mellan ägarna. Det kunde röra sig om typiska frågor som störde processen var avsedda kring avtalet, tidtabellen och ledarfrågor. Det som aksentuerade sig för detta var exempelvis att politiker har två agendan, ett att företråda nationen och två att affären skulle fungera bra. Detta anser Bäckman var ett problem. Just pga. att det var politiker inblandade så skapades ett medicirkus, som Bäckman kallar det. Han menar att politiker behöver publicitet kring det de gör, vilket skapade att det blev ett väldigt informations- och styrd informationsflöde till media. Detta skapade otroliga dimensioner där de minsta räv blev stora räv på löpsedlarna på Expressen. Han påpekar även att en av förutsättningar till att fusionen diskuterades var den så kallade politikerlogiken, vilket rationellt balanserade rationella och affärsmässiga intresset.

Någon kulturkrock på näringsmässig nivå anser Bäckman inte finnas. Han menar däremot att Sverige tyckte att de var bäst för dess stora internationella företag. Ytterligare påpekar han att det var den svenska nedkännande synen som gjorde att Norge inte togs på allvar. Han anser även att det fanns en norsk misstänksamhet mot Sverige som bekämpades gång på gång, men att det skulle ha funnits någon kulturskillnad så, missvisar han.

*"Det finns fundamentalt större skillnader mellan Stockholm och Jockmock än Stockholm och Oslo", tydliggör Bäckman.*

Vilka var de egentliga nyckelpersoner som försvårade fusionens genomgång? Dessa personer är ställt utom diskussion herr Rosengren och herr Hermansen, säger han. Bäckman menar att Rosengren gjorde ett par felaktiga beslut, dock menar han att om Hermansen lyckats ena de bolagen så skulle fusionen ha fått ett bättre utfall.

När Telia och Telenor skulle ingå fusion gjordes en enkät undersökning om stämmingsläget var bra eller dåligt. Normalt vid fusioner blir folk rädda för att de vet att vissa kommer att förlora sina jobb samt att två verkställande direktörer skall bli en. Därför är det nästan alltid så att en fusion mötts med misstro, tvivel och rädsla av oppositionen.

*"Det här var andra gången vi skulle fusioneras och det fanns en stor besvikelse redan från den första gången. Vi hade 90 % positiva till Telia /Telenor fusion i inledningskedet. Jag vill säga att i alla nivåer utom toppmanagement fram till veckorna innan haveriet hade ett stöd för fusionen. Tormod fick sin lednings uppmärksamhet och det gjorde att flera av de ledamöterna från svenska sidan inte gillade det. Men norrmännen stod bakom Tormod helt och hållet", förklarar han.*

Vidare berättar han att om Tormod hade lyckats ena sina ledningsgrupper såsom han hade lyckats ett fåtal gånger, så hade fusionen gått igenom. Han menar att politikerna inte hade kunnat riva kontraktet som de hade skrivit på om personalen hade sagt att det här var väldigt bra, vi kör på. Eftersom det var mycket strider på ledningsnivå så ökade tyngden, vilket gjorde att ett samgående inte gick att genomföra.

Om bolagen skulle få en tredje chans till fusion anser Bäckman vara totalt omöjligt. Vad man istället borde ha gjort annorlunda är att man borde titta tillbaka på det som gjordes under de två tidigare försöken och agera utifrån att inte göra samma misstagen. Första fusionsförsöket sprack i februari 1998, vilket ledde till ett andra försök i slutet av mars. Tormod Hermansen och dåvarande Telia chefen Lars Berg träffades efter misslyckandet i en konferens tillsammans berättar han. De båda tyckte att det var synd att allt sprack och diskuterade vidare om varför inte göra ett nytt försök. Efter detta möte träffades de intensivt i ett halvår för att försöka lösa de problem som gjorde att 1:a fusionen inte gick igenom, t.ex. vad skulle Tormod göra och vad Lars Berg göra, som var en viktig fråga, men svår fråga att besvara. Tormod Hermansen uppdaterade det Norska Samfällsdepartementet och de visste vad som skedde hela tiden medan Lars berg som inte var lika politiskt förfaren gjorde inte det. Han hade ingen kontakt med svenska staten, utan näringsdepartementet visste ingenting förrän Björn Rosengren blev vald till näringsminister. Efter det gick Lars Berg upp till Rosengren i mitten av november och berättade om vad som hade föregått. Det som hände var att Lars Berg fick sparken för att han inte hade berättat, så han lämnade några månader senare jobbet.

*”Åven om detta inte var officiellt så var det detta som hände”,* säger Bäckman

Telia och Sverige gick in med detta med en ny näringsminister som inte hade aning om fusionen, utan han fick det lagt i knät. Regeringen hade köpts in sig på detta att det inte var klokt, utan de tog in en ny VD Jan Åke Kark, som tyckte att detta var nyttigt, men var det bestämt så var det bestämt att det skulle vara en svensk ämbetsman som skulle genomföra fusionen. Ingen av de ledande kamraterna på svensk sida hade vart med när iden kläcktes och detta var det fundamentala problemet/orsaken till att det gick som det gick anser han.

Som avslutningsvis ger han en kort jämförelse mellan Telia/Telenor affären och TeliaSonera. Bäckman menar att det gick bättre med Sonera pga. att Telia köpte Sonera och att de båda bolagen var börsnoterade innan fusionens gång. Han menar att disciplin i argumentationen är mycket större hos börsnoterade bolag än hos politiker Ytterligare en orsak är att man undkom 60-40 problematiken.

*”Telia/Telenor fusionen var påverkad av en regering styrd värld, att de båda bolagen skulle vara börsnoterade hade gjort att sammanslagningen hade gått smidigt till”,* avslutar han.

#### **5.1.4 Intervju med Roar Valderhaug**

Den elfte maj 2005 besvarade den norska journalisten Roar Valderhaug de frågor som vi hade skickat till honom via email. Detta pga. att han inte finns tillgänglig i Sverige. Samma frågor som tillfrågats de övriga respondenter tillfrågades även Valderhaug, detta för att få det norska perspektivet på situationen. Tidigare gavs en svensk journalistisk syn på den tänkta fusionen, nedan återstår att se det norska perspektivet för att sedan kunna jämföra resultatet i analysavsnittet.



Varför de båda bolagen ville ingå en fusion är enligt Roar Valderhaug att Telia och Telenor såg att det var stora synergier, speciellt vad gäller på kostnadssidan. Men även synergier för intäkterna på teletrafiken mellan länderna.

Vid fusionsperioden var staten den enda ägaren i båda företagen. Enligt Valderhaug hade det svenska näringsdepartementet mer makt i Telia än vad den norska ägaren Samferdeselsdepartementet utövade i Telenor. Dock var Telenor starkt administrations styrt med Hermansen som den starke /store ledaren, enligt Valderhaug.

Som tidigare nämnts i de övriga intervjuerna misslyckades den tänka fusionen mellan Telia och Telenor. Orsakerna var många och olika beroende vem man frågar, men enligt Valderhaug som var aktiv journalist under händelsen anser att orsakerna var många. Det var främst ägarnas ovilja att avgöra de svåra frågorna. Han menar att man sköt dessa frågor framför sig vilket försurade hela processen från dag ett.

*”Det var en stark politisk vilja och prestation att få till en fusion, men ingen ville ta tag i de svåra frågorna (kanske omöjliga)”*, säger Valderhaug.

Att det var kulturskillnader på sättet att förhandla betydde också mycket, anser Valderhaug. Sett från norsk synvinkel väckte det en enorm irritation på Samferdeselsdepartementet över att man uppfattade det som ständiga försök till nya förhandlingar från svensk sida över frågor som man trodde var färdigtförhandlat.

*”På svensk sida tror jag att man blev väldigt provocerad över en så stark norsk reaktion, att de önskade att diskutera saker igen”*, förklarar Valderhaug.

Andra orsaker till att det skapades kulturella skillnader var pga., att man på svensk sida inte tog chansen till att lära känna Hermansen. I Norge ser man på honom som ett härlig blandning av politisk och kapitalistisk gestalt, en som kan spela maktspel både externt och internt. I Sverige sågs han som en grå, gammalmodig byråkrat (Sovjetstaten), förklarar Valderhaug. Detta anser han vara väldigt svårt för Hermansen just pga. att han hade en stark ställning i Norge. I Sverige fick han aldrig den respekt han själv kände att han förtjänade. Bilden av Hermansen fördes neråt i organisationen, man fick en "de och oss" känsla och aldrig en "vi" känsla, enligt Valderhaug.

Vem som *bär* ansvaret för den tänkta fusionens misslyckande anser Valderhaug vara följande:

- Båda företagen kunde leva med att den så viktiga mobildivisionen placerades antingen i Norge eller i Sverige. Men ingen av de två nationerna kunde leva med, ur ett nationalekonomisk sammanhang, att mobildivisionen skulle placeras hos det andra landet.
- En vital mobilindustri upplevdes som alltför viktig på denna tidpunkt av båda länderna. Det tror jag var helt avgörande för att fusionen strandade.
- Ledarbråk, olika kulturer osv. är andra orsaker som bidrog till fusionen inte gick igenom.
- Huvudorsaken var att de nationella hänsynen körde över de privatekonomiska hänsynen.

*”Skulden för att fusionen kollapsade måste delas broderlig. Svenskarna måste ta ansvaret för stadiga försök till omförhandlingar, och för liten respekt för de norska kollegorna (från Hermansen och ner). 60/40 bytesförhållandet och 50/50 maktfördelningen blev aldrig egentlig accepterad på svensk sida”*, anser Valderhaug.

Dem stora norska feilen var enligt Valderhaug den ångestbittra lillebrorskänslan och att norrmännen sände Hermansen i "krig" för att försvara den norska ägarens intressen.

*"Det blev helt fullständigt fel. Han skulle ju vara den neutrala koncernchefen som skulle sköta/vårda företagens intresse och inte bli inblandad i ägarstriden",* klagar Valderhaug.

Vidare berättar Valderhaug att det fanns två orsaker till att Hermansens agerande inte gick bra. På norsk sida hade man ingen andra som kunde stå upp och Telenors styrelse ledare Arnfinn Hofstad var inte stark nog. Dessutom älskar Tormod Hermansen att slåss. Men i denna situation blev det helt fel. Han var, exempel på den som blev sänt över för att förhandla med Rosengren i Stockholm den ena gången på sommaren/hösten, det gick helt fel och allt tippade över i december. Valderhaug menar att Hermansen tillgavs helt fel roll. Hermansen skulle inte ha varit där, utan det skulle Hofstad eller en annan representant för den norska ägaren varit.

*"Jag har nämnt Hermansen fel, men Kark stod inte tillbaka. Karks önskemål att vara chef, på den ena eller andra sättet, bidrog starkt till att man på norsk sida inte upplevde likvärdighet, men kände att det bara handlade om en svensk övertagelse",* förklarar Valderhaug.

Vidare berättar han att en toppchef inom Telia (Stig Arne Larsson tror jag) förhandlade med Sonera ungefär samtidigt som förhandlingar pågick med Telenor. Detta ansåg Valderhaug inte vara så gynnsamt, för att säga det mildt sagt. Det visar att Telias ledning i utgångspunkten hade delad syn på en fusion med Telenor.

Alla turer kring händelsen skapade ett medieintresse. Enligt Valderhaug letar media alltid efter konflikter, vilket i detta fall inte var så svårt. Han förklarar även att media blev tillsagt, till en viss grad med riktighet, att få en roll som hejarklack för sitt respektive land. Det tog en lång tid för honom som journalist att överhuvudtaget få den svenska näringsdepartementet att tala.

*"Till en början tror jag att de såg på mig som närmast en norsk spion. Fick emellertid tillit hos dem allteftersom. Det gjorde det också lättare att skriva balanserat",* förklarar Valderhaug.

Trots att svenskarna skapade en tillit till Norsk press, upplevde Valderhaug att man från norsk sida kände sig i en viss grad överkörd av svenskarna. Vidare berättar han att Telenors informationsavdelning blev förolämpad av de svenska kollegerna då man i Sverige inte blev särskilt imponerad av Telenors interna magasin. Det fanns även strider om strategierna för mobil och Internet. För Internet har historien visat att bådas strategier har varit fiasko, enligt Valderhaug.

*"För mobil har väl Telenor varit långt mer lyckad än Telias ursprungliga mobilstrategi. I Telenor sa man (ofta) något förolämpande på den tiden som, att Telias strategi inte hade utvecklats sedan Karl XII. Dvs.: Ta Norden och Baltikum och försvara sig där med alla medel",* påpekar Valderhaug.

Om de båda bolagen skulle få en ny chans till fusion anser Valderhaug att man först skulle ta tag i de svåra frågorna som var nationalekonomiska och inte de på företagsnivå samt att rollen som koncernchef skulle vara samlande, inte slåss för en av ägarna. Dock tror han att företaget idag hade varit ett svenskt företag, med svensk chef, huvudkontor i Stockholm, med troligen en norsk ordförande.

## 5.2 TELIASONERA

Efter att den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor sprack, fanns det en viss majoritet för privatisering i Riksdagen. Näringsministern Björn Rosengrens åsikt om detta var:

*”Jag har aldrig sagt att jag aldrig vill privatisera Telia. Men låt oss ta det lite lugnt, ha lite is i magen och inte rusa iväg en timme efter att fusionen sprack och placera Telia på börsen”.*

Björn Rosengren upprepade vad han ansåg vara anledningen till att fusionen misslyckades och detta var att norrmännen, till skillnad från den svenska regeringen, inte ville se affärsmässigt på fusionen. Den norska inställningen ledde till en dragkamp om lokalisering av olika affärsområden, vilket omöjliggjorde samarbetet. Med den havererade fusionen i bagaget är börsintroduktion dock angelägen och naturlig (Silberstein Margit, 21 december, 1999, *”Majoritet vill privatisera Telia”*, Göteborgs - Posten). Det rådde en stor politisk enighet när det bestämdes att Telia skulle börsnoteras. I juni månad år 2000 börsnoteras Telia aktien. Björn Rosengren sätter priset till 85 kronor (Kärman Jens och Westerlund Tommy, 25 mars, 2002, *”Telia har sökt en partner i flera år”*, Aftonbladet).

Redan under samtal med Telenor förekom det spekulationer om att Telia förhandlade med Sonera om en eventuell fusion. Om ett samgående med Sonera blir verklighet skapas ett företag med verksamhet i Norge, Sverige, Finland och Baltikum. Dessa rykten om en ny nordisk telejätte får tummen upp av börsen. Ryktet är att nytt nordiskt super Telia planeras mellan svenska Telia, finska Sonera och danska Tele Danmark som vill slå sig samman. Marknaden är överens, på lång sikt är en nordisk affär bra för Telia.

*”Det sker en mängd diskussioner inom telekomområdet just nu och vi vill inte att riksdagens sommaruppehåll ska hindra Telia”*, sa Björn Rosengren (Ritzen Jessica, 30 maj, 2001, *”Tummen upp för nordisk telejätte”*, Aftonbladet).

Telias vd Marianne Nivert har sagt att Telia vill betala med egna aktier om Telia ska köpa eller gå ihop med något annat företag. Samtidigt ger riksdagens näringsutskott ett meddelande om att sälja ut och privatisera ännu mer av Telia. Detta innebär att statens ägande inte får understiga 51 procent, upphör att gälla. Det kan vara bra både för Telia och Telia-ägarna om staten minskar sitt ägande. Det ger Telia större möjligheter att agera självständigt och bättre möjligheter att möta den allt mer hårdnande konkurrensen (Ledare, 30 maj, 2001, *”Telia på väg mot storaffär”*, Aftonbladet).

Svenska Telia och finska Sonera förbereder ett samgående. Finlands statsminister Paavo Lipponen bekräftar att bolagen förhandlar med varandra i en radiointervju. Finska medier har den senaste tiden varit fyllda med uppgifter om en kommande storaffär mellan Telia och det finska telebolaget Sonera. Enligt de finska tidningarna vill Telia köpa bolaget medan Sonera föredrar en fusion. Man vill skapa en nordisk telejätte för att kunna möta konkurrensen på en allt hårdare global marknad. När affären med norska Telenor inte genomfördes riktades blickarna naturligt mot Finland (Jens Journalist och Westerlund Tommy, 25 mars, 2002, *”Telia nära en finsk storaffär”*, Aftonbladet). Men samgåendet mellan norska Telenor och Telia som sprack under spektakulära former finns fortfarande kvar i bakgrunden. Men för att inte denna affär ska urarta till en nationell prestige har ett flertal spärrar byggts in i uppgörelsen. Marianne Niverts efterträdare, ska varken hämtas från Telia eller Sonera. Han eller hon ska ha en bakgrund i ett neutralt bolag. Dessutom ska den nya styrelsen bestå av nio personer, varav fyra från Telia och fyra från Sonera. Den nionde ledamoten ska vara

"oberoende", alltså inte ha en bakgrund i något av de gamla bolagen. Politikerna ska hållas borta i så gott det går. När affären presenterades i Helsingfors och i Stockholm var det kemiskt fritt från ministrar. Så var det inte i fallet då Telia/Telenor affären ägde rum. Då stod Björn Rosengren och hans norske kollega i fokus. Vidare kommer det nya bolaget inte ha någon nationell identitet överhuvudtaget. Varken svensk eller finsk. Huvudkontoret kommer att ligga i Stockholm - nära till företagets viktigaste marknader i Sverige, Finland och Baltikum. Aktier kommer att vara noterade på börserna i Stockholm, Helsingfors och på Nasdaq i New York (Kärrman Jens, 25 mars, 2002, "*Samgående med Sonera kan vara klart redan i dag*", Aftonbladet).

Den nya nordiska tele-jätten ska heta Telia Sonera och blir största tele-operatör i både Finland och Sverige. Aktieägarna i Sonera erbjuds i prospektet att byta ut sina aktier mot aktier i Telia. En Sonera aktie är enligt prospektet värd 1,51440 Telia-aktier. Telias nuvarande koncernchef Anders Igel föreslås bli ny koncernchef i den nybildade koncernen. (TT, 1 oktober, 2002, "*Telia Sonera - så kommer den nya telejätten att se ut*", Aftonbladet).

Med bara några dagar kvar för Soneras aktieägare att ge svar på Telias bud på företaget uppstår en konflikt om styrelsens sammansättning. Det är storägarna, de svenska och finländska staterna, som är oense. Problemet är att ordförande i nomineringskommittén Tapio Hintikka nominerade Telias Vd, Anders Igel till styrelsen i TeliaSonera. Detta fick den finländske kommunikationsministern att gå i taket och börja tala om avtalsbrott, dels för att koncernens Vd hamnade i styrelsen och dels för att Telia därmed får fem namn i styrelsen mot Soneras fyra. I svenska medier får denna fråga ett stort utrymme, då minnet av det havererade samarbetet med Telenor 1999 fortfarande är färskt. Den finländska pressen ägnar inte mindre utrymme åt ägarstriden i affärens slutskede. "Sverige bryter mot avtalet", dundrar Hufvudstadsbladet. "Nytt trubbel kring fusionen", skriver Vasabladet. Med bara två dagar kvar till Soneras aktieägares ja eller nej till affären kommer maktbråket i ett känsligt läge (Lignell Anders, november, 2002, "*Maktgräl hotar telefusion*", Helsingborgs Dagblad). Telias Vd Anders Igel beslutar att med omedelbar verkan avstå sin styrelseplats i det sammanslagna TeliaSonera. Detta beslut har han tagit för att underlätta fusionen sedan den finska staten reagerat kraftigt mot att Telia valde in Igel i styrelsen. Ett beslut som stred mot aktieägaravtalet mellan den finska och den svenska staten. Anders Igel kvarstår dock som Vd för TeliaSonera (8 november, 2002, "*Igel avstår plats i TeliaSoneras styrelse*", ComputerSweden). I december 2002 slogs Telia samman med finländska motsvarigheten Sonera i en fusion. EU-kommissionen godkände affären (Kärrman Jens och Westerlund Tommy, 25 mars, 2002, "*Telia har sökt en partner i flera år*", Aftonbladet).

### **5.2.1 Dokument från Gunnel Jonsson**

Efter många års tal om konsolidering och fusioner mellan teleoperatörer i olika länder blev detta möjligt i slutet av år 2002. Samgåendet mellan Telia och Sonera genomfördes den 9 december efter att aktieägarna i Sonera accepterat Telias erbjudande om byte av Sonera-aktier mot Telia-aktier. Koncernen bytte namn till TeliaSonera och direkt efter samgåendet påbörjades arbetet med att integrera de båda företagen. Fusionen innebär att två starka verksamheter med spetskompetens från några av världens mest avancerande Telecom marknader har blivit ett. Det yttersta motivet bakom bildandet av TeliaSonera var att skapa värde för sina aktieägare och kunder. Bolagens marknadspositioner och det faktum att företagen kompletterar varandra väl strategiskt, var också starka motiv bakom samgåendet samt att vinna nya marknader, Baltikum (TeliaSonera Årsredovisning, 2002). I och med

samgåendet räknar Telia och Sonera att uppnå väsentliga synergier. Dessa synergier är främst på kostnadssidan men man räknar även med intäkts synergier.

För att underlätta genomförandet av samgåendet har Telia och Sonera slutit ett samgåendeavtal som reglerar villkoren för bytesanbudet. I anslutning till samgåendeavtalet ingick svenska staten, som är majoritetsägare i Telia och finska staten, som är majoritetsägare i Sonera, ett aktieägaravtal. I aktieägaravtalet framkommer det att styrelsen i det kommande bolaget TeliaSonera ska bestå av nio ledamöter. Inledningsvis kommer styrelsen bestå av fyra personer från Telia och fyra personer från Sonera. Den nionde ledamoten skall vara oberoende från de båda bolagen. År 2003 ska en från varje styrelse avgå för att två nya oberoende ledamöter ska få plats i styrelsen. Detta för att bedriva verksamheten mer affärsmässig. Vidare ska en nomineringskommitté finnas och deras syfte är att lägga upp rutiner som kommer ge det sammanslagna bolagets huvudägare möjlighet att delta i nomineringsprocessen (Marknadsföringsbroschyr, *”Offentligt bytesanbud till innehavare av aktier och teckningsoptioner i Sonera”*, 16 maj, 2005).

### 5.2.2 Intervju med Lars-Johan Cederlund

Lars-Johan Cederlund var även aktiv som ämnesråd under Sonera affären. Redan under kontakten med Telenor berättar han att Sonera fanns med i bilden som ett andra hands alternativ. Telia tittade på alternativa vägar vilket man ska göra enligt Cederlund, och Sonera var det alternativet. Redan då hade Sonera ett marknadsvärde, vilket Telia under fusionen med Telenor inte hade. Även i Sonera fallet uppkom diskussioner om fusion, men dessa flöt på betydligt bättre än vad det gjorde med Telenor. Sonera var välutvecklad, speciellt på mobilsidan påpekar han, vilket passade Telia utmärkt pga. att Telia sökte just ett nordiskt samarbete/marknad. Ytterligare så var det den finska regeringen som uppvaktade den svenska regeringen. De finska kollegorna kom över till Sverige för att diskutera en eventuell fusion. Skälet till att diskussion förekom var just att de båda bolagen ville växa på marknaden och öka kundbasen. Cederlund påpekar att man var oense om en punkt där de båda bolagen hade olika uppfattningar. Detta handlade om att den svenska regeringen såg detta som ett tillfälle för Telia att växa och få en större och bättre position, medan den finska regeringen som tidigare hade börsnoterat Sonera såg detta som ett tillfälle att få in mer pengar till bolaget. Men den svenska regeringen ville vara den stora ägaren till Telia, Cederlund förklarar:

*”Vi kan tänka oss att bli utspädda, men vi har inte lust att sälja aktier, därför står det i aktieägaravtalet att båda regeringar var beredda att gå ner i ägandet.”*

Ägarstrukturen var satt enligt avtalet att det skulle vara en finsk ordförande och en svensk vice ordförande. Detta var ingen bra lösning påpekar Cederlund, men det som var bra tyckte han var att persongalleriet finsk och svensk ordförande respektive vice ordförande kom väldigt bra överens. Vidare berättar han att de nationella intressena var bortsuddade vilket gjorde att relationen fungerade på ett helt annat sätt än med Telenor. Alltid i början av en fusion förklarar Cederlund att under en viss tid så är de nationella intressena mer uppmärksamma än sedan, men att i jämförelse med Telenor affären så agerade man på ett mer affärsmässigt sätt denna gång.

Tidigare orsakade media ett besvärande klimat, men att i Sonera affären var klimatet mildare, förklaringen till detta enligt Cederlund kan bero på att Sonera var ett mindre bolag än Telenor samt att kommunikationen mellan de båda bolagen fungerade väl. I detta fall så var de båda bolagen även börsnoterade, vilket var en stark begränsad orsak till att fusionen inte gick

igenom med Telenor. Aktieägaravtalet var väldigt ovanligt. Han menar att det är väldigt sällan att det finns aktieägaravtal mellan två stora börsnoterade bolag. Vidare säger han att de externa intressenterna såg väldigt positivt på denna sammanslagning.

Sverige, Norge och Finland är alla tre grannländer, men företagskulturen skiljer sig mellan dessa. Dock fungerade den bättre mellan Sverige och Finland än med Norge. En orsak till detta kan bero enligt Cederlund är att det finns en stor grupp svensktalande människor som sitter i styrelser och styr många utav de stora bolagen i Finland. Han menar att det finns en gammal kulturell prägel som gör det lättare att kommunicera med finländare. Han anser även att de är mer affärsmässiga och mer skickliga än både svenska och norska bolag.

*”Vi har större erfarenhet av finska förvärv av svenska bolag. På 80-talet fanns flera sådana förvärv och det har fungerat bra. Sen så finns det även en historia av fungerande fusioner mellan finska och svenska bolag. En annan sak är även att vi på näringsdepartementsnivå har lättare att arbeta med våra kollegor i Finland, men å andra sidan måste man ha respekt för våra olikheter”,* säger han.

Ledarskapet vid fusionen TeliaSonera skiljde sig från Telenor affären genom att en ny vd blev tillsatt, Anders Igel. Den andra skillnaden var att bolagen var börsnoterade sedan tidigare samt att det var inte endast två ledare som satt och diskuterade utan det fanns en institutionell ram om hur sammanslagningen skulle gå till (corporate governance). Cederlund påpekar att man måste följa den svenska och finska börsens regler vid sådana fusioner.

*”De två ordföranden för bolaget spelade en stor roll när det gällde utbytesrelationen, de hade inte endast ett ansvar mot oss (näringsdepartementet) utan också mot börsen och aktieägare (corporate governance)”,* tydliggör Cederlund.

I fall TeliaSonera varit en lyckad fusion kan Cederlund inte precisera sig noga, utan han säger så här:

*”Jag vet inte eftersom det inte finns något alternativ att jämföra fusionen med, men jag tror att hade man varit mer tydlig när vi förhandlade med norska Telenor och haft ett mer affärsmässigt upplägg och inte så politiskt så hade den tänkta fusionen fungerat väl den också. Men nu blev det inte på detta vis, men vad beträffar Telia och Sonera så fungerar de bra ihop idag”,* avslutar Cederlund.

## 6 ANALYS

---

*I detta avsnitt granskas resultatet av insamlad data från de intervjuer som utförts samt de artiklar som skrivits för fusionernas händelseförlopp. I analysen kommer empirin granskas med hjälp av de utvalda teorierna som i sin tur leder till slutsatser kring uppsatsens syfte.*

---

### 6.1 TELIA/TELENOR

Avsikten med fusionen mellan svenska Telia och norska Telenor var att ta första klivet in på den internationella telekom-marknaden i en nordisk satsning. De flesta bedömare menade att de båda bolagen kompletterade varandra med ekonomisk styrka och storskalighet som krävdes för att klara den stenhårda konkurrens som rådde. Fusionen var bra för båda parter affärsmässigt.

Fusionen stupade dock på att politik och affärsvärlden inte stämmer överens. Vid en sådan konflikt är det nästan omöjligt att skjuta de ideologiska motsättningarna på framtiden. De grundläggande värderingarna, kulturella skillnaderna och synsätt måste omgående tas upp på bordet. De avgörande nyckelfrågorna måste lösas inledningsvis i processen.

Telia/Telenors försök att fusioneras misslyckades pga. olika faktorer som:

- Kulturskillnader - nationell/företagskultur
- Politik och affärsvärld stämmer inte alltid överens
- Kommunikationsproblem
- Ledarskapet

*Lärande:* Om en interaktion hade funnits mellan de olika ovannämnda faktorerna hade lärande uppstått genom att de kunde ta det av varandras kompetens och därmed ge positiva synergieffekter. Här kan ses en av orsakerna till att fusionen inte genomfördes var att man aldrig lärde sig av de tidigare erfarenheterna. Detta var inte första gången som en fusion mellan parterna diskuterades, utan detta var andra gången det förhandlades om en eventuell fusion. De konflikter som uppstod mellan norska och svenska intressen omöjliggjorde sammanslagningen. Dessa konflikter ledde till att förhandlingarna drog ut på tiden, vilket gjorde att det hela rann ut i sanden. Ytterligare faktor till att konsolideringen av Telenor och Telia gick snett var att denna sköttes av politiker som hade som främsta mål att företräda den egna nationen. Om fusionen däremot hade skött av affärsmän med kunskap kring fusioner hade det underlättat samgåendet. Detta pga. att de har en mer affärsmässig syn än nationalekonomiska (politisk) intressen.

*Ledarskap:* Den tänkta gemensamma chefen för Telia/Telenor, Tormod Hermansen, hade en auktoritär ledarstil som inte kunde anpassa sig till nya situationer. Han hade både positiva och negativa omdöme. De positiva var att han hade stor kompetens, resultatriktad och utrustad med järnvilja. De mindre positiva egenskaperna hos Hermansen var att han var maktlysten, nonchalant och dålig på timing. Dessutom hade han ett väldigt hektiskt temperament som påverkade medias syn på honom negativt. Detta gjorde att anställda, ledning, styrelse och ägare har alla på olika sätt uttryckt sig skeptiskt mot Hermansen.

På svensk sida fanns en motsvarighet till Hermansen, dessa två herrar var Björn Rosengren och Jan Åke Kark. Det var känt att Rosengren uttalade sig Norge på detta vis, "Norge är den

*sista sovjetstaten*". Jan Åke Kark hade också en stark ledarstil som hade som mål att bestämma, vilket kollidera mot Hermansens starka ledarstil.

Utformningen av ledarskapet i den nya styrelsen var en av de stora orsakerna till att den tänkta fusionen misslyckades. Valet av Vd fick en stor betydelse hos de båda nationerna och de hade stora svårigheter att enas om detta. Ytterligare orsaker som påverkade ledarskapet negativt var att styrelsen bestod av fyra norrmän och fyra svenskar, vilka var mer politiskt förfarna än företagsekonomiskt kunniga. Det främsta hindret vad gäller ledarskap var att den svenska och den norska ledarstilen aldrig assimilerades, utan ett ständigt verbalt förolämpande förekom från båda länderna.

*Kommunikation:* En grundläggande orsak till att fusionen inte kunde genomföras var att kommunikationen mellan de båda bolagen var olikartad pga. att det var flera skikt som förhandlade. Dels var det bolagen, den svenska Vd:n Jan Åke Kark och den norska Vd:n Tormod Hermansen samt svenska näringsdepartementet och den norska motsvarigheten samfjeldsdepartementet. Ett exempel på att kommunikationen inte fungerade bra var att de båda företagens ledningar var oense om det mesta. De båda ministrarna missförstod varandra på varje punkt. Ytterligare skäl till fusionens misslyckande var att Telia och Telenor hade skilda tolkningar på avtalet för fusionen. Telenor skrev in en proposition i avtalet att det skulle råda kvalificerad majoritet för beslut om placering av affärsområdena. Detta var Telia inte medvetna om förrän en tid efteråt då Björn Rosengren medgav att normännens tolkning hade funnits svart på vitt en längre tid. Den öppna kommunikationen mellan de båda företagen saknades.

*Vision:* Telia och Telenors visioner för fusionen stämde inte överens då det fanns olika intressen. Telenor hade ett mer politiskt perspektiv och ville lyfta fram Norge som en framgångsrik Telecom nation, framför allt hade de höga förväntningar på mobilsidan. Telia däremot har sett det hela ur ett företagsperspektiv där de försökte förhindra en privatisering. Med dessa olika synsätt var det omöjligt att skapa en gemensam vision.

*Kultur:* Det fanns stora kulturella skillnader mellan Sverige och Norge. Dessa skillnader var sättet att förhandla om sakfrågor och att ingen av de båda nationerna tog chansen till att lära känna respektive lands företagsledare. Dessutom fanns tydliga skillnader på affärsmässig nivå och inte samhällsmässigt. Norge är mer auktoritetsstyrkt än Sverige. Vidare hade Telenor ett mindervärdeskomplex gentemot Telia mycket beroende på att Sverige oftast ses ur norska ögon som en "storebror". Dessutom var Telia ett större företag än vad Telenor var.

*Corporate governance:* Ledarskapet vid denna fusion var mer politisk engagerad än företagsekonomiskt, vilket skapar att kontrollen och insynen i företaget försämras. Vid denna fusion var de båda bolagen statligt ägda och inte börsnoterade, vilket försämrade chanserna enormt till en fusion. Fusionen hade genomförts om det funnits aktieägare och en institutionell ram om hur sammanslagningen skulle gå till. Detta hade underlättat för ledningen att arbeta mot uppsatta mål.



## 6.2 TELIASONERA

*Vad lärde sig Telia av denna erfarenhet? Hur hanterade man dessa faktorer för att inte göra om samma misstag när TeliaSonera fusionerades?*

*Lärande:* Misstagen som gjordes med Telenor ledde till erfarenheter som Telia lärde sig av och drog nytta av vid fusionen med Sonera. En av dessa erfarenheter var att förhandlingarna inte skulle ta lika lång tid som de gjorde vid Telia/Telenor affären. Den kanske viktigaste orsaken till att fusionen gick bättre denna gång var att Telia börsnoterades innan sammanslagningen med Sonera. Vidare var de nationella intressena bortsuddade, vilket gjorde att relationen fungerade på ett helt annat sätt än med Telenor, samt att man agerade mer affärsmässigt denna gång.

*Ledarskap:* Ledarna insåg vid denna fusion att värderingarna var nödvändiga att omformuleras. De avsatte tid att formulera en gemensam vision som skulle skapa en samhörighet mellan de båda företagen. Dessutom fanns tydliga regler för hur ledningen skulle sammansättas. Detta var att Marian Niverts efterträdare skulle varken komma från Telia eller Sonera, utan denna person skulle ha en bakgrund från ett neutralt företag. Styrelsen skulle bestå av fyra personer från Telia och fyra personer från Sonera, vilket innebär att den nionde ledamoten skulle vara oberoende från de båda bolagen. Det bestämdes i ett tidigt skede att den nya ledningen skulle agera mer affärsmässigt än tidigare.

*Vision:* Företagets värderingar skrevs om vid fusionen. TeliaSoneras gemensamma värderingar är: skapa värde, visa respekt och få det att hända. Dessa värderingar används i allt som görs i företaget för att alla medarbetare ska ha en samsyn hur de gemensamt arbetar mot företagets vision. Med klara och tydliga regler kring företagets vision, samt en större sammanhållning i företagsledningen göra att det är lättare att arbeta mot uppsatta mål.

*Kommunikation och Kultur:* Grannländerna till oss i Sverige uppfattar vi som ”bröder” och borde därmed naturligt vara oss lika på många sätt. I Telia/Telenor var det bevisligen inte så, då kulturskillnaderna var en av de bidragande orsakerna till att fusionen misslyckades. Dock fungerade den bättre mellan Sverige och Finland än med Norge, exempel på detta är fusionen Nordea, Stora Enso osv. En ytterligare orsak till detta kan vara att det finns en stor grupp svensktalande människor som arbetar på företagslednings nivå i Finland. Detta gör att det fanns en gammal kulturell prägel som gör att det är lättare att kommunicera med finländare. En annan orsak till att kommunikationen fungerade bra mellan bolagen var att Telia var större storleksmässigt än Sonera, vilket underlättade förhandlingarna.

*Corporate governance:* Ledarskapet vid fusionen TeliaSonera skiljde sig från Telenor affären genom att en ny vd blev tillsatt, Anders Igel som var mer affärsmässig. Den andra skillnaden var att bolagen var börsnoterade sedan tidigare samt att det fanns en institutionell ram om hur sammanslagningen skulle gå till. Dessutom måste man följa den svenska och finska börsens regler vid sådana fusioner. För att underlätta genomförandet av samgåendet har Telia och Sonera slutit ett samgåendeavtal som reglerar villkoren för bytesanbudet. Dessutom fanns det ett aktieägaravtal där det framkommer att styrelsen i det kommande bolaget TeliaSonera ska bestå av nio ledamöter. Vidare ska en nomineringskommitté finnas och deras syfte är att lägga upp rutiner som kommer ge det sammanslagna bolagets huvudägare möjlighet att delta i nomineringsprocessen. Avslutningsvis kan sägas att det fanns ett större insyn och större kontroll vid denna fusion.

### 6.3 EN ÖVERBLICK AV ANALYSEN

Teori	Telia/Telenor	TeliaSonera
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skar sig mellan parterna från start.</li> <li>• Svårt att komma överens om lokalisering av huvudkontoret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationen mellan parterna fungerade bra</li> <li>• Överensstämmelse kring viktiga beslut</li> </ul>
Statligt ägande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Båda företagen var statligt ägda före fusionen, vilket kan leda till ett trögt beslutsfattande.</li> <li>• Monopol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inget av företagen var statligt ägda, men hade statlig majoritet i respektive bolag.</li> </ul>
Börsnotering före fusionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varken Telia eller Telenor var börsnoterade före fusionen. Om de hade varit börsnoterade skulle ledningarna inte ha varit så politiskt påverkade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Båda företagen var börsnoterade innan fusionen</li> <li>• 1,5 Telia-aktie per Sonera-aktie</li> </ul>
Motiv för fusionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telia ville med fusionen skapa maktfördelar åt företaget. Mikroperspektiv.</li> <li>• Telenor vill skapa fördelar åt nationen genom att bilda ett företagskluster. Makroperspektiv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Överensstämmelse kring motivet till fusionen, nämligen att söka fördelar och kompetens hos varandra och minimera kostnader och risker</li> </ul>
Maktfördelning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ojämn maktfördelning mellan de två företagen vilket ledde till konflikter.</li> <li>• 60-40 problematiken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jämbördig samgång</li> <li>• Jämlik sammansatt styrelse</li> <li>• Bolagen får en jämstark representation i styrelsen</li> </ul>
Val av VD för det gemensamma bolaget	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svensk VD vald trots normmännens önskemål om norsk VD. Resultat av den ojämna maktfördelningen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Båda nationerna var ense om val av VD</li> </ul>
Kulturella skillnader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturella skillnader mellan de olika ledningarna togs inte hänsyn till, vilket skapade turbulens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goda erfarenheter av samarbete mellan nationerna. Många exempel på lyckade samarbeten, t ex Nordea, Stora Enso.</li> </ul>
Medias roll	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förhandlingar inför fusionen skedde offentligt, vilket skapade ytterligare spänningar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediaklimatet var mildare vid denna fusion.</li> </ul>

## 7 RESULTAT

---

*Syftet med denna magisteruppsats är att ta reda på vilka faktorer som påverkade utfallet för den tänkta fusionen mellan svenska Telia och norska Telenor. Samt att jämföra detta med de faktorer som gjordes annorlunda vid fusionen mellan Telia och finska Sonera. Underlag till detta har varit att intervjua personer med insikt om händelseförloppen samt tidningsartiklar om de båda händelserna. Nedan skall uppsatsens syfte besvaras utifrån den empiri och analys som gjorts.*

---

*”Det huvudsakliga syftet med studien är att identifiera de faktorer som påverkade förhandlingarna inför den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor samt fusionen TeliaSonera. Ytterligare ett syfte är att påvisa faktorer som hade underlättat och möjliggjort den förstnämnda fusionen”.*

### 7.1 TELIA/TELENOR

- Brist på kommunikation mellan de båda bolagen.
- Bolagen var statligt ägda, nationalekonomisk agenda.
- De båda bolagen var inte börsnoterade, därmed ett hinder för fusion.
- Olika motiv för en fusion.
- Ojämn maktfördelning inom ledningen.
- Kulturella skillnader mellan länderna på en affärsmässig nivå.
- Oense om val av Vd.
- Besvärande mediaklimat.
- Starka personligheter som påverkade förhandlingarna negativt.
- Oenighet om placering av affärsområdena.

### 7.2 TELIASONERA

- Väl fungerande kommunikation mellan bolagen och länderna.
- Inget av de båda bolagen var statligt ägda, utan respektive stat hade aktiemajoritet i respektive bolag.
- De båda bolagen var börsnoterade innan fusionen skedde.
- Gemensamma visioner och mål underlättade samarbetet.
- Bolagen hade en jämstark representation i styrelsen.
- Likartad affärsmässig kultur mellan de båda nationerna.
- Båda nationerna var ense om valet av Vd.
- Milt mediaklimat.
- Affärsmässiga personligheter som såg till företagets bästa.
- Enighet kring placeringen av huvudkontor samt affärsområden.

## 8 SLUTSATS/DISKUSSION

---

*I detta avsnitt skall problemformuleringen besvaras genom att slutsatser dras utifrån uppsatsens resultat. Sedan skall vi diskutera kring de slutsatser som dragits, innan skall en upprepning av problemformuleringen ges för att läsaren skall ha det lättare att hänga med.*

---

- *Vilka faktorer står till grund för att genomförandet av den tänkta fusionen mellan Telia och Telenor misslyckades och vad gjordes annorlunda vid fusionen mellan TeliaSonera?*
- *Vad hade kunnat göras annorlunda för att samarbetet mellan Telia och Telenor skulle ha fungerat?*

En fusion kan påverkas av många olika faktorer. Fusionen mellan Telia/Telenor påverkades negativt av det statliga ägandet, då detta medförde en politisk inblandning. Statligt ägande påverkar även beslutsprocessen eftersom många aktörer ska ta del av den. Vid fusionen mellan Telia och Sonera påverkades inte beslutsprocessen av ett statligt ägande, vilket underlättade den.

Varken Telia eller Telenor var börsnoterade före fusionen. En kommersiell ledning skulle inte ha varit lika politiskt påverkad och det kunde underlättat fusionsprocessen. Vid fusionen mellan Telia och Sonera var båda företagen börsnoterade, vilket bidrog till att sammanslagningen underlättades.

Telias motiv med fusionen med Telenor var att stärka företagets position på marknaden. Ifall Telenor hade samma motiv har diskuterats efter fusionens upplösning. Det har bildats uppfattningar om att de med fusionen snarare ville skapa ett företagskluster i Norge och på så sätt stärka nationens fördelar. Telia såg alltså på fusionen från ett mikroperspektiv medan Telenor såg på den från ett makroperspektiv. Vid fusionen TeliaSonera hade båda företagen samma motiv för sammanslagningen, vilket förstärker fusionens hållbarhet.

Maktfördelningen vid fusionen Telia/Telenor var en tvistefråga och skapade turbulens vid fusionsprocessen. Vid fusionen TeliaSonera var maktfördelningen jämlig och orsakade således ingen dispyt.

Genom att Telia hade mer makt än Telenor bestämdes att VD:n skulle vara Jan-Åke Kark trots att Telenor önskade att Tormod Hermansen skulle vara VD för det sammanslagna företaget. Detta ledde till en stor turbulens vid fusionen. Vid sammanslagningen av Telia och Sonera var ledningarna helt ense om att VD:n skulle vara Anders Igel.

Företag består ofta av olika företagskulturer, vilka i många fall är präglade av ledningens visioner och idéer. Detta var en faktor som förbisågs av ledningarna vid fusionsprocessen men som påverkade förhandlingarna negativt.

I grund och botten handlade problemen i fusionen mellan Telia/Telenor om kommunikationsproblem mellan parterna. Ledningarna för de två företagen hade svårt att komma överens redan från början, vilket färgade de kommande förhandlingarna. Kommunikationen mellan Telia och Sonera gick smidigt under hela fusionsprocessen.

Ytterligare en faktor som kan ha påverkat fusionen Telia/Telenor är massmedians bevakning av förhandlingarna. Vanligtvis sker fusionsförhandlingar bakom lykta dörrar och inte i offentlighetens ljus. Massmedians roll kan ha påverkat fusionsprocessen då den kan ha förstärkt spänningarna mellan förhandlingsparterna.

Vad som hade kunnat gjorts annorlunda vid fusionen mellan Telia och Telenor var att börsnotera de båda bolagen och därefter diskutera ett samgående. Om detta hade hänt hade processen gått mer smärtfritt till. Risken med att två statliga bolag fusioneras är att bägge länderna ser över de egna nationella intressena, dock hade bolagen varit börsnoterade innan fusionen hade ledningen och styrelsen varit starkt kommersiellt. Vidare hade det underlättat om de båda bolagen hade gemensamma mål med denna fusion. Att Telia och Telenor hade olika visioner om fusionen skapade konflikter som omöjliggjorde affären. Ytterligare faktor som kunde ha gjorts annorlunda var att vara snabb vid förhandlingarna, det tog alldeles för långt tid, vilket ledde till att det hela rann ut i sanden.

En av de mest väsentliga faktorer som borde ha gjorts annorlunda, var val av Vd/styrelseledamöter. Personkemin mellan Tormod Hermansen, Björn Rosengren och Jan Åke Kark fungerade inte. Den ena parten sa "svart" medan den andra sa "vitt", nästan aldrig förekom det att de sa "grått".

Helt klart hade fusionen gått igenom om den hade skötts av affärsmän, sådana som hade erfarenheter att handskas med fusioner.

Vår subjektiva mening kring det hela är att felet inte ligger hos en nation utan att ansvaret för händelsens utgång delas utav de båda nationerna, Sverige och Norge. Det förekom en onödig pajkastning mellan de båda nationerna som störde hela processen. Vi anser även att fusionen hade lyckats om de båda bolagen hade privatiserats innan förhandlingarna startades, då det hade förekommit ett aktieägaravtal som hade följts av de båda bolagen och marknaden (aktieägarna).

Ett fundamentalt problem var att den länk som skulle ha fungerat bra med Hermansen inte fanns. Vi anser att Lars Berg var den länk som saknades vid förhandlingarna med Telenor. Han var den länk som skulle ha fungerat bättre med Hermansen, då det var han som var med när diskussionerna om en eventuell fusion startades. Vi tror att denna personkemi mellan dessa herrar hade fungerat bättre än den mellan Hermansen och Rosengren samt Kark.

Vår subjektiva åsikt om fusionen TeliaSonera är att Telia hade lärt sig av de tidigare misstagen som gjordes med Telenor och detta var den grundläggande orsaken till att fusionen lyckades att genomföra.

*"Telia/Telenor fusionen var påverkad av en regering styrd värld, att de båda bolagen skulle vara börsnoterade hade gjort att sammanslagningen hade gått smidigt till", Ulf Bäckman.*

*"Skulden för att fusionen kollapsade måste delas broderlig.....", Roar Valderhaug.*

## 9 KÄLLKRITIK

---

*I detta avsnitt skall uppsatsens reliabilitet och validitet redogöras samt skall kritik riktas mot de svårigheter som uppstått kring undersökningen. Eventuella förbättringar som kunde ha gjorts annorlunda skall även belysas i detta avslutande kapitel.*

---

Troligtvis har vår avgränsning lett till att vi har uteslutit frågor som är väsentliga för vår undersökning. Detta har medfört att en del intressanta frågeställningar och synpunkter som inte har blivit belysta. Däremot tror vi att om det blir ytterligare undersökningar inom de ämnesområden som vi undersökt skulle det visa likartade resultat som vi studerat. Dessutom är vi fullt medvetna om att vår undersökning ger dem visioner som de respondenter vi intervjuat har om den tänkta fusionen mellan Telia/Telenor och fusionen TeliaSonera. Validiteten och reliabiliteten har för vår undersökning varit hög eftersom vi har genomfört personliga intervjuer och att vi inte har försökt att påverka respondenterna.

På grund av att vissa personer som vi från början avsåg att intervjua inte hade möjlighet eller inte ville delta i vår undersökning, blev resultatet att vi intervjuade färre personer än vi hoppats på. Detta medförde att synpunkter från aktörer med kompetens om det undersökta objektet uteblivit. Men vi tror att om dessa aktörer hade deltagit i vår undersökning skulle resultatet påvisa liknande resultat som vi kommit fram till. Dessutom har de artiklar vi använt i vår undersökning varit partiska i de ämnen/områden som journalisten skrivit om.

Vi har intervjuat en norsk och en svensk journalist, en person på näringsdepartementet, då Telia ägdes vid båda fusionstillfällena av svenska näringsdepartementet, en före detta anställd på Telia som var med vid förhandlingarna vid den tänkta fusionen med Telenor och en anställd på TeliaSonera som arbetar med Corporate Communications. Alla dessa respondenter hade olika arbetsuppgifter och kommer från olika branscher då händelserna ägde rum. Vi hade som önskemål att intervjua en person från norska samfundsdepartementet, Telenor och TeliaSonera, men dessa kunde inte ställa upp av diverse orsaker. Vi tror inte att resultatet i vår undersökning har påverkats av att respondenterna kommer från olika branscher. Eftersom de gav intryck av att besitta tillräcklig kompetens om händelserna mellan Telia/Telenor och TeliaSonera. Dessutom har detta ökat reliabiliteten i vår uppsats då vi får en bredare/objektiv syn på vårt ämnesområde.

Intervjun med den norska journalisten skedde via mail, vilket gjorde att vi fick kortare svar samt att den tänkta intervjun med TeliaSonera uteblev då de skickade dokument som skulle besvara våra frågor. Detta medför att vi inte fick det djup vi önskade när vi intervjuade dessa personer. Eftersom vår kunskap om ämnesområdet är begränsad kan det ha medverkat till att vi inte täckt alla synvinklar kring problemområdet.

I vår magister uppsats har vi inte haft möjlighet att undersöka alla de aspekter kring problemområdet. Här nedan kommer en del intressanta områden att forska vidare på:

- Vilka kostnader drogs staten med efter den misslyckade fusionen Telia/Telenor?
- Vilka var de synergieffekter som TeliaSonera fick efter fusionen?
- Hur påverkades relationen med Norge på företagsnivå efter den misslyckade fusionen?

# KÄLLFÖRTECKNING

## SKRIVNA KÄLLOR

**Befring, E,** (1994), "*Forskningsmetodik och statistik*". Studentlitteratur. Lund

**Bryman, A.** (2001), "*Kvantitet och kvalitet i samhällsforskning*". Studentlitteratur, Lund

**Carlsson, R.H,** (1997), "*Ägarstyrning*". Ekerlids förlag. Stockholm

**Cartwright, S & Cooper, C,** (1996), "*Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*". Oxford: Butterwort-Heinemann

**Curphy, G. J, Ginnet, R. C & Hughes, R. L,** "*Leadership-enhancing the lessons of experience*". McGraw-Hill Companies

**Dahlgren, G & Witt, P,** (1988), "*Ledning av fusionsförlopp*". Stockholm: EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm

**Denscombe, Martyn,** (2000), "*Forskningshandboken*". Studentlitteratur

**Ejvegård, Rolf,** (2003), "*Vetenskaplig metod* .Studentlitteratur". Lund, 3:e upplagan

**Ekwall, A & Karlsson, S,** (1999), "*Mötet*". Arkmedia. Vasa

**Gilje, N., Grimen, H,** (2000), "*Samhällsvetenskapernas förutsättningar*". Bokförlaget Daidalos, Göteborg

**Grönroos, C & Rubenstrein, D,** (Kompendiet 2004), "*Totalkommunikation*". Liber förlag

**Habeck, M.M. Kröger, F. & Träm, M.R,** (2000), "*After the merger*".

**Hartmann, J.,** (1998), "*Vetenskapligt tänkande- från kunskapsteori till marknadsteori*".

**Kleppestö, Stein,** (1993), "*Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*". Nerenius & Santérus Förlag. Stockholm

**Lekvall, Per & Wahlbin, Clas,** (2001), "*Information för marknadsföringsbeslut*". IHM Publishing. Göteborg

**Lundahl, U., Skärvad, P.H,**(1999), "*Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*". Studentlitteratur. Lund

**Merriam, B, Sharan,** (1994), "*Fallstudien som forskningsmetod*". Studentlitteratur. Lund

**Mirvis, Phillip H. & Marks Mitchell Lee,** (1992), "*Managing the merger, making it work*". Prentice Hall. New Jersey, USA

**Monks, Robert A.G. & Minow, Nell,** (2001), "*Corporate Governance*". Oxford : Blackwell Publishers

**Normann, Richard,** (2000), "*Service management, strategy and leadership in service business*". Chichester : Wiley

**Olsson, Henny & Sörensen, Stefan,** (2002), "*Forskningsprocessen*". Liber AB. Stockholm

**Salzer-Mörling, M,** (1998), "*Företag som kulturella uttryck*". Academia Adacta. Bjärred

**Senge, P. M,** (1995), "*Den femte disciplinen*". Doble Dell Publishing Group, Inc

**Södergren, B & Fredriksson, L,** (1998), "*Ledarskap i en lärande organisation*". Arbetsgivarverket

**Wallén, G.,** (1996), "*Vetenskapsteori och forskningsmetodik*". Studentlitteratur. Lund

## TIDSKRIFTER

- **Andersson, J,** "*Medelbar skada och aktieägares skadeståndanspråk*". Nordisk tidskrift för selskabsret, 1999:3
- **Björklund Marianne och Dahlberg Joel,** "*Placeringen i Sverige Var Självyklar*". Dagens nyheter, 17 december 1999
- **Fellman Peter,** "*Ultimatum till Hermansen: Gör som vi säger eller avgå*". Dagens Industri, 11 december 1999
- **Hallsenius Johan,** "*Cirkusen har kostat skattebetalarna 400 miljarder*". Dagens Industri, 11 december 1999
- "*Igel avstår plats i TeliaSoneras Styrelse*". ComputerSweden, 8 november 2002
- **Kärrman Jens,** "*Samgående med Sonera kan vara klart redan idag*". Aftonbladet, 25 mars 2002
- **Kärrman Jens och Westerlund Tommy,** "*Telia har sökt en partner i flera år*". Aftonbladet, 25 mars 2002
- **Kärrman Jens och Westerlund Tommy,** "*Telia nära en finsk storaffär*". Aftonbladet, 25 mars 2002
- **Ledare,** "*Telia på väg mot storaffär*". Aftonbladet, 30 maj 2001
- **Ledare,** "*Telia Telenor var dödsdömt från början*". Dagens Industri, 17 december 1999
- **Lignell Anders,** "*Maktgräl hotar telefusion*". Helsingborgs Dagblad, november 2002
- **Mellgren Fredrik,** "*M-krav på Björn Rosengrens avgång*". Svenska Dagbladet, 17 december 1999
- **Ritzén Jessica,** "*Tummen upp för nordisk telejätte*". Aftonbladet, 30 maj 2001
- **Silberstein Margit,** "*Majoritet vill privatisera Telia*". Göteborgs – Posten, 21 december, 1999,
- **Sundberg Marie,** "*Dagen efter*". Dagens Industri, 11 november 1999
- **TT,** "*Telia Sonera – så kommer den nya telejätten att se ut*". Aftonbladet, 1 oktober 2002
- **Wendel Per,** "*Därför måste Telia ragga upp en ny partner – snabbt*". Expressen, 16 december 1999



- Wikström Tobias, "Här dör telefusionen". Dagens industri, 17 december 1999

## TIDIGARE FORSKNING

- Artikel 1: Vision, "Den misslyckade fusionssnurren". Victoria Veres (2000-06-15)
- Artikel 2: Dagens Medicin, "Fusion av företag ett komplicerat bygge". (2000-04-04)
- Artikel 3: Bank Systems & Technology, "Due diligence on deals delivers dividends". Al Uretsky (2001 December)
- Artikel 4: Corporate Governance, Vol.5. "The board of directors: a referee or a coach?". Willy A. Sussland (2005)

## INTERNETKÄLLOR

- <http://www.ad.se>
- <http://www.banktech.com>
- <http://www.sh.se>
- <http://www.oecd.org>
- <http://www.sverigemotrasism.nu>
- <http://www.titania.emeraldinsight.com>

## INTERVJUER

- Personlig intervju med Lars-Johan Cederlund, ämnesråd/Director på svenska näringsdepartementet. (2005-04-05)
- Personlig intervju med Brita-Lena Ekström, f.d. ekonomijournalist på Dagens Nyheter. (2005-04-06)
- Personlig intervju med Ulf Bäckman, f.d. press talesman för Telia. (2005-04-15)
- Mail-intervju med Roar Valderhaug, norsk journalist på Aftenposten. (2005-05-11)
- Dokument från Gunnel Jonsson TeliaSonera Corporate Communications (2005-05-16)
  - Marknadsföringsbroschyr, "Offentligt bytesanbud till innehavare av aktier och teckningsoptioner i Sonera".
  - Årsredovisning TeliaSonera 2002

## BILAGA 1

Innan fusionen mellan Telia/Telenor såg situationen för företagen ut på följande sätt:

	Telia	Telenor
Nation:	Sverige	Norge
Anställda:	30 592	22 000
Abonnenter vanlig telefoni:	6,0 milj.	2,7 milj.
Abonnenter Mobiltelefoni:	2,2 milj.	1,5 milj.
Nettoomsättning:	51,2 miljarder kr	30,5 miljarder kr

### Händelseförloppet enligt media:

#### 1998

Hemliga samtal inleds om en eventuell sammanslagning.

#### Februari 1998:

Segslitna förhandlingar mellan Telia och Telenor kraschar när dåvarande näringsminister Anders Sundström kräver svensk ordförande och huvudkontor i Stockholm.

#### 20 januari 1999:

Näringsministern Björn Rosengren och hans norska kollega Jonstein Fjaervoll kan stolta skriva på ett första avtal om att Telia och Telenor ska bli ett. Det står klart i avtalet att en ny telejätte ska skapas och Telia och Telenor slås ihop. Den norska och svenska staten ska tillsammans ha majoriteten i 16 år. Den svenska staten får 60 % av aktierna och den norska staten får 40 %.

#### 27 januari 1999:

Nye näringsministern Björn Rosengren tvingas be normmännen om ursäkt för att ha kallat det blivande företaget svenskt.

#### 30 mars 1999:

Telenors ordförande Arnfinns Hofstad och Telias ordförande Jan Stenberg kan efter sega förhandlingar presentera ett fusionsavtal. Här garanterades ett statligt majoritetsägande i den nya koncernen i 16 år. Det visar sig att de viktiga frågor som inte löstes i intentionsavtalet den 20 januari ställt till det i fusionsarbetet. Frågan om var huvudkontoren för affärsområdena mobil och Internet ska lokaliseras är inte avgjord.

#### Slutet av juni 1999:

Nyheten läcker ut om att Tormod Hermansen på eget bevåg erbjudit British Telecom att köpa in sig i den nya koncernen. De svenska ägarna blir rasande och de svenska facken går till storms. Telenors styrelseordförande hävdar att den svenska sidan driver en regelrätt kampanj mot Tormod Hermansen.

**Augusti 1999:**

EU-kommissionen hotar att stoppa fusionen om inte kabel-tv-nätet säljs och konkurrenter släpps in i accessnätet.

**Mitten av september 1999:**

EU-kommissionen vill ha svar och svenska och norska staten beslutar att begära uppskov en vecka med sitt svar. Tvistefrågorna består av:

- Lokaliseringen av affärsområden
- Tidsbestämt VD-skap för Tormod Hermansen
- Hur de aktier som ska säljas ut vid börsnoteringen ska fördelas länderna emellan

**20 september 1999:**

Telenor stoppar ensidigt fusionsplaneringen. Telia-medarbetarna får dock order om att fortsätta fusionsarbetet som tidigare.

**21 september 1999:**

*Norrmännen stöttar Hermansen och fryser avtalet om inte företaget får en norsk chef.*

**23 september 1999:**

Jan-Åke Kark, Telias VD, utses till ordförande i den nya koncernen. Den tilltänkte VD:n Tormod Hermansen håller god min. Björn Rosengren meddelar att ägarna är överens och att fusionen blir av. Samma dag lyckas han dock kläcka ur sig att Norge är den sista Sovjet staten i en tv-intervju och känslorna är åter i svallning.

**24 september 1999:**

Björn Rosengren ber hela Norge om ursäkt för sin plumpa kommentar.

**17 oktober 1999:**

*Det slutliga avtalet ska undertecknas, men de norska delegaterna meddelar en timme före presskonferensen att de inte tänker komma. Anledningen är Jan-Åke Karks stora inflytande.*

**Mitten av oktober 1999:**

EU-kommissionen godkänner fusionen efter det att Telia/Telenor gått med på att sälja sin kabel-TV-verksamhet och Telia att sälja sin verksamhet i Norge. Formella hinder för fusionen är undanröjda men norrmännen är inte alls nöjda på grund av att Tormod Hermansen fått Jan-Åke Kark som chef.

**19 oktober 1999:**

Avtalet skrivs under och fusionen är ett faktum.

**8 december 1999:**

Jan-Åke Kark kör över Hermansen i styrelsen som beslutar att affärsområde Mobils huvudkontor ska ligga i Stockholm. Norrmännen accepterar inte beslutet. Tormod Hermansen tar till knytväarna mot en norsk journalist.

**10 december 1999:**

Telia/Telenors svenska vice VD:ar kräver Hermansens avgång.

**16 december 1999:**

Fusionsprocessen stoppas på grund av oenighet om vem som ska bli vd eller styrelseordförande. Kalaset beräknas ha kostat bolagen mer än 400 miljoner kronor.

**13 juni 2000:**

Telia introduceras på börsen.

## BILAGA 2

Innan fusionen mellan Telia och Sonera såg situationen för företagen ut på följande sätt:

	Telia	Sonera
Nation:	Sverige	Finland
Anställda:	25 000	10 500
Omsättning:	57 miljarder kr	20 miljarder kr
Vd:	Marianne Nivert	Harri Koponen
Staten äger aktierna i %:	71 %	53 %

### Händelseförloppet enligt media:

#### Januari 1998:

Telia + Telenor = sant. Hemliga samtal inleds mellan Telia och norska Telenor om en sammanslagning.

#### Mars 1999:

Avtal skrivs. Ett avtal om sammanslagning mellan Telia och Telenor skrivs under.

#### December 1999:

Affären spricker. Oenighet om vem som ska bli vd och ordförande gör att fusionen går om intet.

#### Juni 2000:

Börsintroduktion. Telia aktien börsnoteras. Björn Rosengren sätter priset till 85 kronor. En miljon svenskar köper - kursen sjunker.

#### Oktober 2000:

Telias koncernchef Jan-Åke Kark har problem med hälsan och avgår. Marianne Nivert tar över.

#### December 2000:

Dråpslaget. Telia får ingen av de fyra licenser som delades ut för tredje generationens mobilnät, 3G.

#### Januari 2001:

Omaka par. Telia ska samarbeta med Jan Stenbecks Netcom/Tele2 - som fick en 3G-licens.

#### Maj 2001:

Ny fusionsplan. Telia förhandlar om att köpa finländska teleoperatören Sonera. Med i planerna finns också danska Tele Danmark.

#### Juni 2001:

Ett år efter börsintroduktionen står Teliakursen i 53,50 kronor.

#### September 2001:

Ingen fusion. Soneras styrelseordförande säger att sammanslagningsplanerna gått i stöpet.

**Februari 2002:**

Bottenrekord. Den 19 februari i år kunde Teliaaktien köpas för 33,30 kronor.

**Mars 2002: Pensionsfärdig.**

Telia chefen Marianne Niverts pension rycker allt närmare. I höst avgår hon. På bolagsstämman i april väntas hennes efterträdare presenteras.

**December 2002:**

I december 2002 slogs Telia samman med finländska motsvarigheten Sonera i en fusion. EU-kommissionen godkände affären under förutsättning att Telia sålde com hem samt sitt mobilnät i Finland. Det sammanslagna bolaget har namnet TeliaSonera AB. I Sverige bedrivs verksamheten under varumärket "Telia".

## BILAGA 3

Intervjufrågor för de objekt/företag som ämnas undersökas.

### Telia/Telenor

1. Varför ville ni ingå en fusion?
2. Hur såg ägarstrukturen ut i respektive bolag?
3. Hur var maktfördelningen i respektive bolag?
4. Hur såg avtalet ut för den tänkta fusionen? (*aktiefördelning, styrelseuppbyggnad, bonussystem, företagsledare/politiker i styrelsen*)
5. Vad var det som gick snett vid fusionen?
6. Vem bär ansvaret?
7. Hade fusionen lyckats om bolagen inte hade varit statligt ägda?
8. Vad hade media för roll vid fusionen?
9. Hur såg externa intressenter på den tänkta fusionen?
10. Hur var kommunikationen mellan de båda bolagen?
11. Om man fick en ny chans till fusion mellan de båda bolagen, hur hade man gjort annorlunda?
12. Hur mycket påverkade staten fusionen?
13. Fanns det kulturella orsaker till att fusionen inte gick igenom?
14. Hur stor roll hade ledarskapet?
15. Hur drabbades de båda bolagen rent ekonomiskt?

### Telia-Sonera

1. Varför ville nu ingå en fusion?
2. Hur såg ägarstrukturen ut i respektive bolag?
3. Hur var maktfördelningen i respektive bolag?
4. Hur såg avtalet ut för den tänkta fusionen? (*aktiefördelning, styrelseuppbyggnad, bonussystem, företagsledare/politiker i styrelsen*)
5. Varför gick denna fusion bättre till denna gång?
6. Är det en lyckad fusion?
7. Vilka nya erfarenheter lärde ni er av Telia/Telenor affären?
8. Vad hade media för roll?
9. Hur såg externa intressenter på den tänkta fusionen?
10. Hur var kommunikationen mellan de båda bolagen?
11. Vilken roll hade staten vid denna fusion?
12. Hur skiljer sig företagskulturen mellan Norge (*misslyckand fusion*) och Finland (*lyckad fusion*)?
13. Hur stor roll hade ledarskapet vid fusionen?
14. Vilka ekonomiska effekter fick de båda bolagen?
15. Vad gjordes annorlunda vid denna fusion (*Telia-Sonera*)?
16. Hade staten lika stor roll vid förhandlingarna eller var det företagsledare från näringslivet som skötte förhandlingarna?