

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Kulturkrockar vid internationalisering genom förvärv och fusioner

En fallstudie av det fusionerade bolaget

ELISAD AB

Företagsekonomi, PK

Kandidatuppsats VT 2005

Författare: Elisabeth Karlsson, Sadía Lasfirare

Handledare: Renate Åkerhielm, Hans Zimmerlund

Sammanfattning

I och med Sveriges inträde i Europeiska Unionen ökade antalet företagsförvärv och fusioner mellan internationella och svenska aktörer. De kulturella skillnaderna mellan nationer och organisationer synliggjordes i många fall i samband med konflikter mellan ledning och anställda. Konsekvensen av dessa konflikter har blivit att en del företag har fått svårigheter att verka på den svenska marknaden och i vissa fall varit tvungna att lämna den.

Utgångspunkten för denna studie har varit att analysera hur styrningen i ett utländskt fusionerat företag i Sverige påverkats i mötet med den svenska företagskulturen. Analysen har utgått från tre olika perspektiv; styrning, marknadskunskap samt kultur.

Denna studie är utförd utifrån en deduktiv forskningsansats. Studien är en fallstudie där den empiriska grunden utgår från djupintervjuer med 5 anställda på ett fusionerat företag som förlagt en del av sin verksamhet i Sverige. Det insamlade materialet har därefter analyserats kvalitativt.

Studiens resultat visar att den svenska företagsmiljön kräver en anpassad styrning. Dialog och involvering av de anställda är viktiga faktorer för att kunna verka på den svenska marknaden. Då centralisering av makt försvårar dialogen har studiens slutsats blivit att internationella företag som vill verka i Sverige bör sträva efter en decentraliserad struktur.

Nyckelord: Företagskultur, nationell kultur, internationalisering, styrning, organisationsstruktur, dialog

Abstract

The amount of mergers and acquisitions between international and Swedish actors increased due to the Swedish entry in the European Union. In many cases, conflicts between management and employees made visible the cultural differences between nations and organisations. As a result of these conflicts many companies experience difficulties in operating on the Swedish market and in some cases they have even been forced to leave it.

The starting point of this study is analysing how the management at a foreign company in Sweden, that has undergone a merger, has been affected in the meeting with the Swedish business culture. The analyse has got three different perspectives as a base; management, market knowledge and culture.

This study is accomplished on the basis of a deductive approach. It is a case study where the empirical foundation derives from five interviews. These interviews were all made with employees at a merged company, which has got a part of their operation in Sweden. The collected material has thereafter been analysed qualitatively.

The result of this study shows that the Swedish business environment demands an adopted management. Dialogue with and involvement of the employees are important factors when operating on the Swedish market. Centralization of power complicates the dialogue, the conclusion has been that international business wanting to operate on the Swedish market should strive for a decentralized structure.

Keywords: Business culture, national culture, internationalization, management, business structure, dialogue.

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|--------------------------------------------------|----|
| 1 | Inledning | 7 |
| 1.1 | Bakgrund | 7 |
| 1.1.1 | Utveckling av den svenska företagsmodellen | 7 |
| 1.1.2 | Stora länders organisationsutveckling | 9 |
| 1.1.3 | Olika företagsmodeller möts | 9 |
| 1.2 | Problemdiskussion | 11 |
| 1.3 | Problemfråga | 12 |
| 1.4 | Syfte | 12 |
| 1.5 | Motiv för val av studieområde | 12 |
| 1.6 | Perspektiv | 12 |
| 2 | Metod | 14 |
| 2.1 | Forskningsansats | 14 |
| 2.2 | Forskningsstrategi | 14 |
| 2.2.1 | Fallstudie | 14 |
| 2.3 | Angreppssätt | 15 |
| 2.4 | Datainsamlingsmetoder | 15 |
| 2.4.1 | Semikonstruerad djupintervju | 15 |
| 2.4.2 | Andra källor | 16 |
| 2.5 | Validitet och reliabilitet | 16 |
| 2.6 | Alternativa metoder | 16 |
| 2.7 | Kritisk granskning av metoden | 17 |
| 3 | Teori | 18 |
| 3.1 | Teorigenomgång | 18 |
| 3.1.1 | Intern marknadsföring | 18 |
| 3.1.2 | Styrning | 19 |
| 3.1.3 | Marknadskunskap | 22 |

| | | |
|-------|--------------------------------------------|----|
| 3.1.4 | Kultur | 24 |
| 3.2 | Teoretisk syntes..... | 26 |
| 3.3 | Teoretisk referensram..... | 28 |
| 4 | Empiri | 29 |
| 4.1 | ELISAD AB | 29 |
| 4.2 | ELI AB och SAD Inc. | 29 |
| 4.3 | Intervjuerna | 30 |
| 4.3.1 | Informant 1, Maria Ask..... | 31 |
| 4.3.2 | Informant 2, Lena Björk..... | 34 |
| 4.3.3 | Informant 3, Inga Lind..... | 38 |
| 4.3.4 | Informant 4, Christoffer Ek..... | 41 |
| 5 | Analys | 44 |
| 5.1 | Styrning | 44 |
| 5.1.1 | Dominerande idéer..... | 44 |
| 5.1.2 | Organisatorisk struktur..... | 44 |
| 5.1.3 | Styrning..... | 45 |
| 5.2 | Marknadskunskap..... | 45 |
| 5.2.1 | Internationaliseringserfarenhet..... | 45 |
| 5.2.2 | Marknadserfarenhet | 45 |
| 5.3 | Kultur | 46 |
| 5.3.1 | Möten och information..... | 46 |
| 5.3.2 | Belöning och motivation..... | 46 |
| 5.3.3 | Ledartyper | 47 |
| 5.3.4 | Andra nationella skillnader | 47 |
| 6 | Resultat | 48 |
| 7 | Slutsatser och avslutande diskussion | 50 |
| 8 | Källkritik..... | 51 |
| | Källförteckning..... | 52 |
| | Bilaga 1 | 55 |

| | |
|---------------------------|----|
| Intervjuguide | 55 |
| Bilaga 2 | 56 |
| Fyra olika ledarter | 56 |

1 Inledning

”Caelum non ánimum, mutant qui trans mare currunt”

– de som flyttar över oceanen byter visserligen luftstreck, men inte sinnelag

HORATIUS

Detta är en studie som är utförd genom intervjuer med anställda på ett fusionerat utländskt företag som verkar i Sverige. Företaget är i studien konfidentiellt och refereras därför till ELISAD AB. Vid tidpunkten för genomförandet av studien finns det inget registrerat företag med det namnet i Sverige.¹

1.1 Bakgrund

Inom näringslivet har möten och kontakter människor emellan varit en förutsättning för att utbytet av varor och tjänster ska kunna fungera.² I samma rapport kan man läsa att denna handelsutveckling på senare tid gått allt snabbare och att täta kontakter människor och länder emellan blivit allt mer vanliga.³ Denna utveckling är ett resultat av den industrialisering som hade sin början under 1700-talet i Europa.⁴ Följaktligen har detta inneburit att olika företagskulturer numera möts i större grad.

1.1.1 Utveckling av den svenska företagsmodellen

För Sveriges del tog industrialiseringen fart under mitten av 1800-talet.⁵ Enligt samma källa framgår att det svenska samhället då var på väg in i ett nytt skede och att det blev alltmer tydligt att det nya industrisamhället skulle komma att byggas på andra ekonomiska förutsättningar än det traditionella jordbrukssamhället tidigare hade gjort. Under denna period

¹ Telefonsamtal med handläggare på Bolagsverket, 2005-12-05

² Norén, G. & Åberg, A. Svenskt näringsliv, *Globaliseringsdebatten – Argument och positioner*, maj 2002

³ Linder, P J Anders. Svenskt näringsliv, *Uppslaget om fri handel*, 2001

⁴ Falk, T. Svenskt näringsliv, *Den nya ekonomin, tekniskifte och en ny affärslogik*

⁵ Jonsson, A. Svenskt näringsliv, *Entreprenörerna – Sveriges väg till välstånd*, 2003

etablerades många av de företag som lagt grunden för svenskt företagande.⁶ Bland dessa finner vi Asea (1883), LM Ericson (1876), Alfa Laval (1845) och AB Atlas (1873).⁷ Efterfrågan på varor var stor och under denna tid styrdes företagen utifrån att producera och sälja produkter i stor mängd, så kallad massproduktion.⁶ Företagen styrdes i Sverige, som i övriga industrivärlden under denna tid, utifrån att uppnå en effektiv produktion.⁸ Ledningen fattade alla beslut och arbetarens bidrag till produktionen var att utföra det fysiska arbetet.⁹ Till följd av industrialiseringens huvudtankar, låg fokus således på massproduktion och ledandet av företagen var i de flesta fall densamma i många industriländer.

Den begränsade svenska marknaden gjorde dock att de svenska företagen tidigt etablerade sig utomlands.¹⁰ I ovanstående text kan man läsa att de första svenska internationella koncernerna växte fram redan under slutet av 1800-talet. Att de svenska företagen i tidigt utvecklingskede började exportera bidrog till dessa företags ökning av "know-how" i internationella sammanhang.¹¹ Efter andra världskriget koncentrerade sig många europeiska länder på återuppbyggandet av sina länder, förstörda av kriget och detta skapade en efterfrågan på de svenska naturtillgångarna.¹² Många svenska företag var således tvungna att etablera sig utomlands för att växa och fann det möjligt då den internationella efterfrågan var stor.

Den organisatoriska syn som de svenska företagen skapade under massproduktionens tid genomgick under 1960-talet en förändring. Detta hade sin grund i att den internationella konkurrensen tilltog och de svenska företagen fick svårigheter att konkurrera med de låga produktionspriserna.⁶ Detta medförde att svenska företag började söka andra vägar för att ha möjlighet att sälja sina produkter.⁹ Enligt samma rapport framgår det att man då satte fokus på att ta reda på vad kunderna ville ha mer än att, som tidigare, endast producera varor. Detta anses i rapporten kunde uppnås genom att mer aktivt ta tillvara på medarbetarnas kunskap och lojalitet. Under 1980-talet resulterade denna nya fokusering i att större hänsyn började tas till människan i företaget och humankapital blev ett populärt begrepp.¹³ Två ledande företagsledare under denna tid, Jan Carlzon på SAS och Christer Jacobsson på Enator, förändrade dessa företag genom att delegera ansvar och låta medarbetarna fatta egna beslut i

⁶ <http://www.metall.se/home/metall/utred/home.nsf/pages/industrinshistoria>, 2005-10-04

⁷ Jonsson, A. Svenskt näringsliv, *Entreprenörerna – Sveriges väg till välstånd*, 2003

⁸ Forsberg, H. SvD, *Mjuka värden avgör om företag lyckas*, 1997-10-07

⁹ Thorsén Lind, M-L. & Johansson, R. Svenskt näringsliv, *Om verksamhetsstyrning och företagets mjuka resurser*, 2003:3

¹⁰ Johanson, J. *Företagets internationaliseringsprocess*, 2002

¹¹ Norén, G. & Åberg, A. Svenskt näringsliv, *Globaliseringsdebatten – Argument och positioner*, maj 2002

¹² Bengtsson, H. *Ålder och ekonomisk omvandling*, 2003:66

¹³ Affärsvärlden, *Direktörer, Folkhemmets söner har tagit över*, 1998-03-04

större utsträckning än tidigare.¹⁴ De hierarkiska strukturerna bröts ner, många mellanchefer togs bort och den typiska svenska platta organisationen föddes.¹⁵

1.1.2 Stora länders organisationsutveckling

Den internationella konkurrensen som tilltog under 1960-talet resulterade i förändringar även för utländska företag. De företag som stod för denna konkurrens i mitten av 1960-talet var ofta stora länder i västvärlden, bland annat amerikanska och brittiska.¹⁶ I dessa länder utvecklades det, parallellt med den svenska företagsförändringen, som artikelförfattaren kallar det¹⁷, en amerikansk företagsmodell.¹⁸ Vidare framgår det i samma artikel att denna modell betonade det konkreta som finns i företagen, det som gick att beräkna som produkter, fabriker och maskiner. I den ovannämnda artikeln står även att denna modell lade fokus på att effektivisera produktionen så långt som möjligt. Samma artikel understryker att denna företagsmodell hade en ledningsfilosofi som krävde att ansvarsfrågan var väl reglerad och styrd från ledningshåll. Detta användes framgångsrikt av företag som exempelvis det amerikanska bilföretaget Ford¹⁹ och kom att spridas till andra industriländer.²⁰ Dessa företag kunde genom sin effektiva produktion hålla låga priser som de kunde konkurrera med.¹⁶ De värderingar som en gång förankrats i ett företag och visat sig vara framgångsrika på den egna marknaden lever ofta kvar och är svårföränderliga.¹⁷ I företag från dessa stora länder fanns således möjligheten att växa sig stora på den egna marknaden och sättet att styra enligt den amerikanska företagsmodellen förankrades väl med tiden.

1.1.3 Olika företagsmodeller möts

I slutet av 1980-talet och fram till mitten av 1990-talet skedde stora förändringar i världen då företag började köpa företag i andra länder. Detta på grund av att det inom EG, numera EU, skapades goda förutsättningar för internationell handel.²¹ Genom Sveriges medlemskap i EU, år 1994, började många länder se Sverige som ett attraktivt investeringsland.²² I samma

¹⁴ Veckans Affärer, Christer Jacobsson, VD Pronator "Fun and profit är våra ledord", 1985-11-28

¹⁵ Falk, T. Svenskt näringsliv, *Den nya ekonomin - Teknikskifte och en ny affärslogik*

¹⁶ <http://www.metall.se/home/metall/utred/home.nsf/pages/industrinshistoria>, 2005-10-04

¹⁷ Forsberg, H. SvD, *Mjuka värden avgör om företag lyckas*, 1997-10-07

¹⁸ **I denna studie har Forsbergs definition av den amerikanska företagsmodellen behållits.**

¹⁹ Doiver, H. Personal & Ledarskap *Volvo Personvagnar: kulturkrockar utan krascher*, 2005-06-16

²⁰ Arnå, E. *Globalisering*, SOU 1999:83, 1999-09-15

²¹ Palmstierna, R. Svenskt näringsliv, *Globalisering – krönika av Rutger Palmstierna*, 2002-06-27

²² ITPS, *Utlandsägda företag 2004*, juli 2005

rapport kan man läsa att det i Sverige, år 1990, fanns 2 563 utlandsägda företag (definition²³). Vidare finner man i samma rapport att dessa år 2004 hade ökat till 9 864. Denna ökning bestod till största del av fusioner och förvärv.²⁴ Dessa företag strävade efter ökade marknadsandelar, expansion och kompletterandet av två eller flera företag.²⁵ Fords köp av Volvo personvagnar och Astras samgående med Zeneca är två stora affärer som gick igenom under denna period.²⁶ Svenska företag med sina platta organisationer mötte nu i större utsträckning än tidigare andra länders mer hierarkiska.

I slutet av 1980-talet fanns det ett missnöje bland anställda i finskägda företag i Sverige.²⁷ Enligt samma artikel menar man att den finska företagskulturen, med toppstyrda chefer och anställdas svårigheter att påverka och medbestämma, gick stick i stäv mot den svenska företagskulturen. När företagskedjan Toys'R Us etablerade sig i Sverige i början av 1990-talet uppstod vad man kan kalla kulturkrock.²⁸ Samma artikel visar att Toys'R Us vid sin företagsetablering i Sverige inte accepterade de gällande svenska lagarna och förordningarna avseende de anställdas villkor. I den ovannämnda artikeln står även att ledningen vägrade underteckna kollektivavtal. Detta anser man i artikeln var i enlighet med den amerikanska företagskulturen, där de fackliga organisationerna inte har samma styrka och pondus som i Sverige. Detta menar man i samma artikel fortsättningsvis, resulterade i att Toys'R Us efter lång kamp med fackföreningen Handels, lämnade den svenska marknaden genom att sälja företaget till ett skandinaviskt familjeföretag. När utländska företag med hierarkisk organisation möter den svenska platta kan det således orsaka stora svårigheter.

Ytterligare ett exempel på detta kunde man se när det, år 1999, rådde en konflikt på Intel AB.²⁹ Denna artikel visar att Intels ägare hade strikta förhållningsregler gällande vem som fick uttala sig i pressen och hur dessa kontakter skulle skötas. Detta menar man i samma artikel gick stick i stäv med den svenska öppenhetsprincipen. En liknade konflikt med stor medial uppmärksamhet uppstod 2005, när det franskägda Connex avskedade den fackliga klubbordföranden som öppet påtalat brister i säkerheten.³⁰ Enligt samma artikel säger Connex att det öppna uttalandet visade på brist på lojalitet gentemot företaget. Från fackligt håll menar

²³ **Med utlandsägda företag räknas de företag där mer än hälften av aktierna innehas av utländska ägare.**

²⁴ ISA, *Utländska investeringar – Sverige och ISA*, 2004

²⁵ Wilke, B. DI, *Fem skäl till varför ett börsbolag blir en uppköpskandidat*, 2004-09-29

²⁶ Örn, G. DI, *Pengaflödet utifrån sinar*, 2005-08-26

²⁷ Forsman, L. Veckan affärer, *Det jäser i finskföretagen*, 1989-08-31

²⁸ Chef, *Skandinaviens leksakskung säljer med ett smil*, 1996-12-18

²⁹ Resumé, "Så sätter Intel munkavel på deras anställda", 1999-02-18

³⁰ Hennéus M, DN, *Connex företagskultur bryter ner folk*, 2005-10-06

man att det har skett en förändring i arbetsklimatet oavsett ägare.³¹ Samma källa menar att det för Connex kan komma att innebära förluster i miljonklassen i form av skadestånd.

Ovanstående exempel visar att när företag med hierarkisk organisation etablerar sig i Sverige kan de möta svårigheter. Den unika företagsmiljön i Sverige, med sin platta organisation, gör att de utländska företagen inte kan styra på det sätt som de är vana vid utan att det blir konflikter. Dessa konflikter medför att verksamheten blir lidande för de utländska företagen. Det som var målet med fusionen eller förvärvet i Sverige kan fördärvas och i värsta fall tvingas företagen att lämna den svenska marknaden.

1.2 Problemdiskussion

En tidig internationalisering visar ofta på en mättad hemmamarknad och därmed också en relativt god kunskap om den nya marknaden.³² I ovannämnda avhandling menar man vidare att en omättad hemmamarknad istället medför en senare internationalisering och därmed svårigheter att ta till sig kunskap om den nya marknaden. Att verka länge på en känd marknad gör att företagsstrukturen tenderar att bli statisk.³³ Samma avhandling menar att vid internationalisering tas ofta struktur och styrning med till den nya marknaden. Sammanfattningsvis, vid internationalisering via fusioner och förvärv kan således den svenska företagsstrukturen, som kännetecknas av så kallad processtyrning, komma i konflikt med de hierarkiska, ofta målstyrda strukturerna.

Dessa konflikter är ofta kopplade till kulturella skillnader mellan organisationer från olika nationer.³³ I Sverige har det skett en genomgripande förändring från enkelriktad styrning mot att inkludera medarbetarna i verksamheten. Därmed har svenska företag blivit mycket kunskapsintensiva.³⁴ Som exemplen i bakgrunden visat möter stora utländska företag allvarliga svårigheter när de styr på det sätt som de är vana vid i Sverige. Möjligheten för ett utländskt företag att driva verksamheten kan således fördärvas när den invanda styrningen inte fungerar i den företagsmiljö som råder i Sverige.

³¹ Telefonintervju med Annika Ödebrink, SEKO, 2005-10-26

³² Majkgård, A. *Experimental knowledge in the internationalization process of service firms*, 1998:29

³³ Johanson, J. *Företagets internationaliseringsprocess*, 2002:71ff

³⁴ Arvonen, J *Att leda via idéer* 1989:19ff

1.3 Problemfråga

I enlighet med ovan sagda blir problemfrågan: *Vilka faktorer är viktiga för att verka i Sverige när ett utländskt företag går samman med eller förvärvar ett svenskt företag?*

1.4 Syfte

Syftet är att analysera hur styrningen sker i det fusionerade bolaget ELISAD AB och hur den påverkas av mötet mellan den svenska och den amerikanska kulturen. Det råder i Sverige ett unikt företagsklimat och tanken med denna studie är att även utvärdera och eventuellt ge förslag till förbättrande åtgärder.

1.5 Motiv för val av studieområde

Den drastiska fusionsvågen i början av 1990-talet gav upphov till många fusionerade bolag i Sverige. Urvalsgruppen är således omfattande. Valet av studieområde föll på ELISAD AB, ett bolag som genomgick en fusion under år 2000, vilket gör det till ett representativt bolag med hänsyn till problemfrågan. Sedan tidigare fanns kunskap om att förändringar hade skett efter fusionen och att detta hade skapat en viss oro bland medarbetarna. Med tanke på de exempel som lyfts fram i problembakgrunden antas att situationen i ELISAD AB inte är unik utan liknar många andra fall.

Denscombe menar att valet av studieområdet är beroende av ändamålet med studien.³⁵ Han menar att när syftet med studien är att visa på en generell problematik, är det lämpligt att välja ett företag som liknar många andra fall. Detta för att resultatet då kan tillämpas på en bredare grupp företag.

1.6 Perspektiv

Problemfrågan kan analyseras ur många olika perspektiv, såsom ur ett finansiellt -, redovisnings- eller externt marknadsföringsperspektiv. Denna studie utgår från ett internt

³⁵ Denscombe M. *Forskningshandboken*, 2000:44f

marknadsföringsperspektiv, där fokus ligger på företagsledningens styrning av verksamheten och dess interaktion med medarbetarna.

2 Metod

2.1 Forskningsansats

Studien är utförd utifrån en deduktiv forskningsansats, där redan existerande teorier jämförs med verkligheten för att se om dessa teorier kan bekräftas.

Johannessen och Tufte menar att när förhållandet mellan empiri och teori har sin utgångspunkt i teorin, är detta en deduktiv ansats.³⁶ Med denna ansats avleder forskaren det generella till det konkreta.

2.2 Forskningsstrategi

2.2.1 Fallstudie

Studien utgår från en fallstudie. Denna strategi har valts för att kunna fokusera på det speciella fenomen som ska studeras, nämligen hur styrningen sker i företaget efter fusionen. För att i detalj få svar på hur styrningen sker på ELISAD AB krävs ett djup som en fallstudie kan ge. Med hänsyn till att arbetsklimatet i Sverige generellt har hårdnat för anställda på företag³⁷ har företaget och informanterna fått fingerade namn.

Denscombe menar att när studiernas syfte är att undersöka detaljer och speciella fenomen, lämpar sig en fallstudie bra.³⁸ Han menar att när man som forskare fokuserar kring en undersökningsenhet, har man större möjlighet att gå in på djupet mer än vad en undersökning med flera enheter skulle kunna göra. Vidare menar Denscombe att för att bena ut komplexiteten som ofta är förknippade med relationer och processer, gör fallstudien det möjligt att förstå hur dessa olika processer är sammanlänkade.

³⁶ Johannessen, A. & Tufte, P A. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* 2003:35

³⁷ Telefonintervju med Annika Ödebrink, SEKO, 2005-10-26

³⁸ Denscombe, M. *Forskningshandboken*, 2000:41f

2.3 Angreppssätt

Det material som insamlats vid intervjuerna har analyserats kvalitativt, då den information som getts utgår ifrån informanternas erfarenheter kring hur styrningen sker efter fusionen. Detta för att få svar på vilken betydelse styrningen har haft för informanterna och hur det har påverkat deras arbetssituation och organisationen i helhet.

Denscombe menar att en kvalitativ analys av data bäst lämpar sig när forskningen är inriktad på att undersöka hur människor förstår händelser och vad det har för betydelse för dem.³⁹ Vidare menar han att en kvalitativ analys lämpar sig bra när man vill lägga fokus på ritualer, relationer och kulturella normer för att se ett beteendemönster. Fortsättningsvis menar Denscombe att kvalitativa studier föredras när studien utförs med relativt få människor eller situationer, för att på så sätt få det djup som eftersträvas.

2.4 Datainsamlingsmetoder

2.4.1 Semikonstruerad djupintervju

Metoden djupintervju har även den valts för att få ett djup samt för att detaljerat och personligt se hur medarbete upplever styrningen i samband med samgåendet i ELISAD AB.

Ytterligare motiv till valet var att tillgängligheten till information och intervjuer av anställda var god.

Denscombe menar att när det kommer till att undersöka *emotioner, erfarenheter och känslor* är det lämpligare att gå på djupet än att hålla bredd i materialet.⁴⁰ Vidare menar Denscombe att det är lämpligt att välja intervju om det finns möjlighet att komma i kontakt med informanterna och att det faller inom ramen av tids- och resekostnader.

Semikonstruerade intervjuer valdes med anledning av att informanterna då hade möjlighet att utveckla sina svar utförligt. Intervjuerna utgick från förutbestämda teman och informanterna talade kring dessa.

³⁹ Denscombe M. *Forskningshandboken*, 2000:243

⁴⁰ Denscombe, M. *Forskningshandboken*, 2000:132

Denscombe menar att man vid semikonstruerade intervjuer får öppna svar och att betoningen ligger på informanterna har möjlighet att utveckla sina tankar.⁴¹

2.4.1.1 Val av informanter

Valet av informanter har skett genom ett subjektivt urval. Det hade sedan tidigare, från dessa informanter, framkommit intressant och relevant information om företagets fusion som berörde denna studies innehåll.

Denscombe menar att när forskaren på förhand har kännedom om vissa företeelser och/eller vissa människors kunskap inom ett visst område, är ett subjektivt urval lämpligt.⁴²

2.4.2 Andra källor

Studien har kompletterats med information från ELISAD AB:s hemsida och årsredovisningar samt annan information från företaget.

2.5 Validitet och reliabilitet

Validiteten i denna studie har sin grund i att empirin insamlats utifrån syftet och den teoretiska referensramen. Reliabiliteten i studien betonas i valet av informanter, vilka har god kännedom om företaget då de har arbetat där i många år. Dessutom kan man i denna studie anta att reliabiliteten ökar när företaget och informanterna fått fingerade namn. Detta då informanterna har haft möjligheten att tala fritt om hur de uppfattar företaget och verksamheten, utan att värdera sina ord av rädsla för hur det skulle kunna uppfattas av ELISAD AB.

2.6 Alternativa metoder

Undersökningen hade kunnat utföras i form av en surveyundersökning av den typ som Geert Hofstede och andra efter honom genomfört, för att ta reda på vilka värderingar som existerar i företaget. Generaliserbarheten i denna typ av undersökning är i regel hög. Detta är dock en tidskrävande metod, som dessutom kräver tillgång till anställda på olika positioner. På grund

⁴¹ Denscombe M. *Forskningshandboken*, 2000:135

⁴² Denscombe M. *Forskningshandboken*, 2000:23

av tidsramen för denna undersökning var denna typ av undersökning inte möjligt att genomföra.

Intervjuer kunde ha gjorts med chefer på ELISAD AB, men då ledarna fattar beslut utifrån den egna kulturella referensramen, är de inte alltid medvetna om hur det kan uppfattas av andra med annan kulturell referensram. Att då intervju ledaren visar inte på vilka faktorer som påverkas eftersom de ofta inte är medvetna om dem. Däremot blir det påtagligt för medarbetarna som i en omstrukturering får nya direktiv som inte är baserade på samma kulturella referensram som deras egna. Därför faller valet på att genomföra intervjuer med anställda.

Hade en surveyundersökning genomförts hade en kvantitativ analys av materialet varit möjlig. Detta kunde ha ökat generaliserbarheten, men som tidigare nämnts gav inte tidsramen den möjligheten.

2.7 Kritisk granskning av metoden

Valet av företag är representativt för fusionerade företag i Sverige. Däremot gör valet av informanter på subjektiv grund, studien mindre generaliserbar. Om tillgång till ett stort antal informanter getts, hade frågeformulär ökat generaliserbarheten. Den djupgående information som djupintervjuerna gett, hade dock inte kunnat frambringas om studien istället genomförts på detta sätt. Företaget och informanterna är i denna studie konfidentiella vilket kan inverka på trovärdigheten. Det visade sig dock vara svårt att få tillgång till anställda som var villiga att delta i intervjuer på grund av risken att anklagas för illojalitet gentemot företaget. Fördelen har varit att intervjuerna präglats av en öppenhet, som skulle kunna ha begränsats av de anställda själva och/eller av ledningen om företaget i studien varit offentligt. Berörda handledare har emellertid under studiens utförande haft full tillgång till information om företaget och informanterna.

3 Teori

Problemdiskussionen har visat att svårigheter kan uppstå när utländska företag fusioneras med ett svenskt och har en del av sin verksamhet i Sverige. Styrningen sker således utifrån den organisatoriska struktur som lagts på hemmamarknaden och kan vara svår att applicera på den nya marknaden. Dessa organisatoriska strukturer har ofta sin grund i den nationella strukturen och kan därmed mer eller mindre skilja sig länder emellan. För att besvara problemfrågan; *”Vilka faktorer är viktiga för att verka i Sverige när ett utländskt företag går samman med eller förvärvar ett svenskt företag?”* kommer en intern marknadsföringsteori ligga som bakomliggande teori och därefter analyseras studieobjektet utifrån teorier som behandlar dessa tre perspektiv:

- Styrning
- Marknadskunskap
- Kultur

3.1 Teorigenomgång

3.1.1 Intern marknadsföring

3.1.1.1 Service-Profit Chain, SPC⁴³

Forskare på Harvard Business School har utarbetat en modell för att förklara hur den interna marknadsföringen påverkar interaktionen mellan ledare, anställda och konsumenter. Där de anställdas tillfredsställelse och lojalitet ingår i en kedja där slutprodukten ska resultera i vinst och tillväxt. De menar att de anställda är länken mellan företaget och konsumenterna och förmedlar därmed företagets visioner ut till konsumenterna. De anser bland annat att den interna marknadsföringen är ett redskap för ledningen att förmedla målet med verksamheten till medarbetarna och samtidigt involvera och motivera dem i processen.

⁴³ Heskett, J L, et al, Harvard Business Review, *Putting the service-profit-chain to work*, March to April 1994.

Då produktiviteten i ett företag således påverkas av ett fungerande samspel mellan ovannämnda element, blir relevansen för fenomenet hög. I denna övergripande teori läggs fokus, i denna studie, på interaktionen mellan ledare och anställda.

3.1.2 Styrning

För att kunna besvara problemfrågan: ”*Vilka faktorer är viktiga för att verka i Sverige när ett utländskt företag går samman med eller förvärvar ett svenskt företag?*” är det av stor vikt att undersöka hur styrning av organisationer fungerar vid ett samgående mellan två organisationer från olika länder.

Sättet att styra företaget visar sig i ledarskapets handlingar och därför inleds teorigenomgången med ledarskapsteorier.

3.1.2.1 An Interactional Framework for Analyzing Leadership⁴⁴

Hughes förklarar Hollanders modell som samspelet mellan ledare, medarbetare och situationen. Detta kan analyseras genom en modell som Hollander kallar ”An Interactional Framework for Analyzing Leadership”. Denna modell sätter fokus på ledarens personlighet, position och expertis. Vidare analyseras medarbetarnas normer och värderingar samt de uppgifter som utförs, den stressnivå som finns och den miljö som företaget befinner sig i.

Denna teori förklarar samspelet mellan ledare, medarbetare och situationen det vill säga den fungerar för att analysera ledarskapet. Däremot går den inte in på djupet när det kommer till kulturens påverkan på hela organisationen och den behandlar inte heller vad som händer när företagen internationaliserar sig. För denna studie blir den här teorins relevans för fenomenet låg.

3.1.2.2 The Situational Leadership Model⁴⁵

”The Situational Leadership Model”, utarbetad av Hersey et al., tar upp två viktiga delar; ledarens beteende och medarbetarnas vilja och förmåga att utföra givna uppgifter. Den fokuserar på relationen mellan ledare och medarbetare och vilken grad av kommunikation, två- eller envägskommunikation som bör användas för att genomföra uppgifter. Denna teori har sin grund i *Ohio State studies* och har utvecklats över tiden.

⁴⁴ Hughes, R. et al *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience* 2006:24

⁴⁵ Hughes, R. et al *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience* 2006:368

Modellen visar att en typ av ledare inte nödvändigtvis är förknippad med framgång, utan att det beror på vilken typ av situation som denne befinner sig i. För att analysera hur olika ledare från olika länder väljer att styra blir även denna teori alltför övergripande när den inte behandlar kunskapsinläring vid internationalisering och de kulturskillnader som kan uppstå. Teorins relevans för fenomenet blir således låg.

3.1.2.3 Contingency model⁴⁶

Fielders "Contingency model" visar att ledaren inte alltid är flexibel. Därmed gäller det att välja "rätt" ledare utifrån situationen för att få mest effektivt ledarskap.

Inte heller här ges det några förklaringar till hur kulturskillnader vid internationalisering kan påverka styrningen och därmed blir relevansen låg även för denna teori.

3.1.2.4 Produktlivscykelteorin, PLC⁴⁷

Forskare på Harvarduniversitetet i USA har utifrån nya produkter och processer arbetat fram denna teori. De menar att processtyrning är viktigast i början av en produkts livscykel och att när den har nått ett moget stadium kan man gå över till målstyrning. Denna teori är utvecklad i USA där marknaden är stor. Detta innebär att företagen förutsatts ha vuxit innan de internationaliserat sig.

Det kunskapsutbyte som studien ämnar undersöka handlar om marknaden där man etablerar sig och inte om produktutvecklingen som sådan. Av denna anledning blir den här teorins relevans för fenomenet låg.

3.1.2.5 Styrning enligt Normann⁴⁸

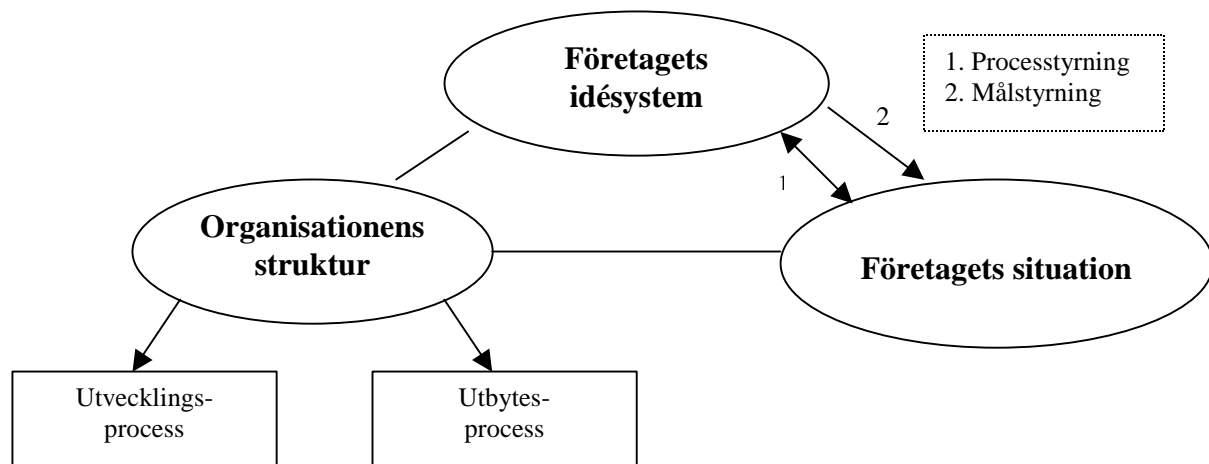
Norman behandlar i teorin om styrning hur olika sätt att styra företaget, antingen genom målstyrning eller genom processtyrning, är lämpliga vid olika situationer. Målstyrning karaktäriseras av att mål utformas av företagsledningen på rationella grunder och utifrån en kalkylerad måluppfyllelse. Detta förmedlas genom enkelriktad kommunikation, från företagsledning till medarbetare. Processtyrning karaktäriseras av att mål utformas i en inlärningsprocess på lärande och kunskapsbyggande grunder. Denna process bygger på en dialog mellan företagsledning och medarbetare. När miljön är tämligen strukturerad och

⁴⁶ Huges, R. et al *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience* 2006:372

⁴⁷ Vernon, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle, *The quarterly journal of economics*, vol 80, nr 2, may 1966

företaget har kunskap om den är målstyrning ett passande styrmedel. Däremot är det nödvändigt med en processtyrning i en relativt okänd miljö, detta för att kunna fånga upp, behandla och utvärdera information och kunskap.

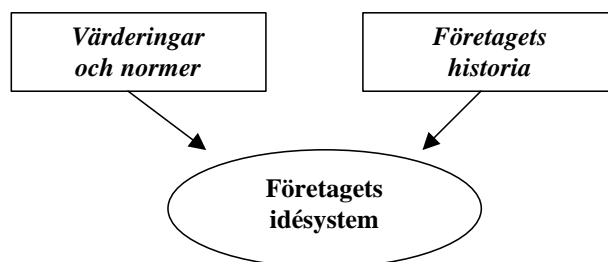
Vidare menar Normann att företag har en interaktion med sin omgivning och skapar då en process som han kallar, *utbytesprocessen*. Den process varigenom företaget ändrar sin struktur och sina miljörelationer, kallar Normann *utvecklingsprocessen*. Han menar även att strukturer inom en mogen verksamhet är svårföränderliga, men måste till då miljön förändras.



Figur 1. Utarbetad utifrån Normann, *Skapande företagsledning*, 1975:28, 33

3.1.2.6 Dominerande idéer enligt Normann⁴⁸

Normann menar vidare att företaget skapar sin strategi som ligger till grund för hur verksamheten utformas och styrs utifrån företagens idésystem. Han förklarar att detta system utgörs av företagens dominerande idéer och formas av företagens historia samt nyckelpersoners inverkan och påverkan på företaget. Vidare anser Normann att den organisatoriska struktur som byggts upp gör det möjligt för de dominerande idéerna att



Figur 2. Utarbetad utifrån Normann, *Skapande företagsledning*, 1975:31

fortsätta spridas i företaget.

⁴⁸ Normann, R. *Skapande företagsledning*, 1975

Sammantaget behandlar Normann utvecklingsprocessens nödvändighet och den tar hänsyn till organisationens idésystem som bygger på värderingar och normer. Relevansen för fenomenet blir hög för denna teori.

3.1.3 Marknadskunskap

3.1.3.1 Marknadskunskap enligt Uppsalaskolan⁴⁹

Uppsalaskolan har studerat det samspel som råder mellan utvecklingen av kunskap i företaget och det engagemang företaget visar vid en utlandsetablering, en internationalisering. Denna modell kallas för "Internationaliseringsprocessen". Den visar först och främst att "företagets internationalisering är en kunskapsutvecklingsprocess". Vidare tar den upp det vardagliga arbetets betydelse för kunskapsbyggande – "learning by doing". Dessutom visar den på vikten av att utnyttja tillgångar som tidigare förvärvats i organisationen.

Denna modell utgår ifrån fyra nyckelbegrepp som samspelar vid en internationalisering

- Marknadskunskap
- Löpande aktiviteter
- Engagemangsbeslut
- Marknadsengagemang

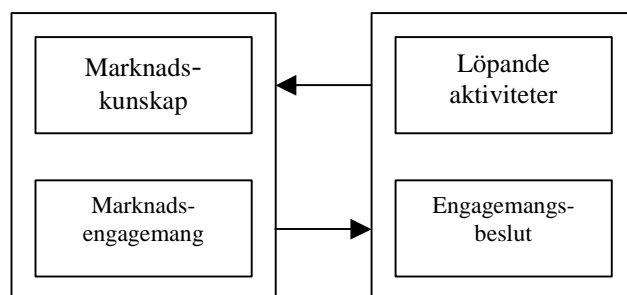


Figure 3. Efter The internationalization process of the firm 1977

⁴⁹ Johanson, J. Vahlne, J-E. "The Internationalization Process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", Four decades of Uppsala Business Research 1998

Marknadskunskap är den kunskap om förhållanden som råder på den särskilda marknaden, såsom om kunder, leverantörer och myndigheter samt relationerna dem emellan. Denna kunskap förvärvas på den nya utländska marknaden och kan endast användas där. Marknadskunskapen delas i sin tur upp i;

- affärskunskaper
- institutionella kunskaper

Johanson och Vahlne menar att marknadskunskap förvärvas på den marknad som företaget befinner sig i. De anser att affärskunskapen, som ingår i marknadskunskap, nämligen hur internationalisering operationaliseras, kan förflyttas mellan marknader. Däremot menar Johanson och Vahlne att den institutionella kunskapen varierar och måste förvärvas på nytt på den nya marknaden. När hemmamarknaden och den nya marknaden till stor del liknar varandra, blir erfarenheten av den nya marknaden inte lika viktig, utan då kan strukturer från hemmamarknaden i större grad tillämpas.

Uppsalaskolan menar att den institutionella kunskapen som förvärvats på hemmamarknaden kan bli ett hinder, då den ofta bygger på de speciella kunskaper som råder på hemmamarknaden. Dessa kunskaper kan handla om hur lagar ska tillämpas och vilka speciella institutioner som finns på marknaden för att hantera dessa. Detta är ofta omedveten kunskap som kan tas för given och det kan vara svårt för ett företag att dessa institutioner betyder för verksamheten. De menar att detta försvårar för företagen när de ger sig ut på främmande marknader.

Johansson och Vahlne menar vidare att marknadskunskap erhålls genom att behålla och engagera nyckelpersoner från den marknad där man avser att etablera sig. Detta för att nyckelpersonernas tidigare erfarenheter, både från företaget och dess marknad, påverkar de löpande aktiviteterna och de beslut som fattas i företaget. De menar att om man inte har kunskap om de båda sidorna kan det vara svårt att tolka och därmed svårt att besluta om löpande aktiviteter som passar i den nya situationen.

Uppsalaskolans forskning kring kunskapsinläringen vid en internationalisering och vikten av marknadskunskap i dessa sammanhang gör att relevansen för fenomenet blir hög.

3.1.4 Kultur

3.1.4.1 Definition av kultur

Inom studien definieras kulturbegreppet på följande sätt:

*”Den kollektiva mentala programmeringen som särskiljer de människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra”.*⁵⁰

Den teoretiker som har arbetat länge och kunnat analysera hur nationella förutsättningar de facto speglar rådande organisationskultur är Geert Hofstede. Han menar att språket är den mest synbara skillnaden nationella kulturer emellan.⁵¹ Vidare menar han att vid möten mellan organisationer från olika länder bör man genomföra en kulturell analys. Detta för att lyfta fram de skillnader som råder i det aktuella fallet. På så sätt kan man förbereda sig för de kulturella svårigheter och problem som kan uppstå utifrån de fem dimensioner som han arbetat fram.

Hofstede anser att kulturskillnader på landsnivå mestadels ligger i värderingarna medan kulturskillnaderna på organisationsnivå huvudsakligen manifesteras som skilda sedvänjor. Grundares och viktiga ledares värderingar formar organisationskulturer och dess struktur, men det är via delade sedvänjor och symboler som dessa kulturer påverkar medlemmarna.

Hofstede menar vidare att vid fusioner och förvärv bör stor vikt läggas på en kulturell analys. Denna analys bör innefatta båda organisationernas företags- och landskultur. Hans forskning visar att de kulturella faktorerna ideligen underskattas. Istället läggs tyngdvikten på den finansiella analysen.

3.1.4.2 Hofstedes fem dimensioner

Hofstede har utvecklat en teori som ligger till grund för mycket forskning kring nationell kulturs påverkan på organisationskulturen. Denna modell består av fem dimensioner:

- Maktdistansindex, PDI
- Individualismindex, IDV
- Maskulinitetsindex, MAS
- Osäkerhetsundvikandeindex, UAI
- Index över långsiktig inriktning, LTO

⁵⁰ Hofstede, G. *Organisationer och kulturer*, 1991, 2005

Han har funnit att dessa dimensioner härrör från nationella förhållanden och att de kan förklara de skillnader som finns mellan olika länders normer och värderingar. Beroende på vilka av dessa dimensioner som ställs emot varandra kan man urskilja större eller mindre skillnader mellan nationer.

3.1.4.3 Sverige och USA enligt Hofstede

Utifrån Hofstedes fem dimensioner finns skillnader mellan svenskt och amerikanskt främst inom dimensionen ”Maskulinitet – femininet”. Då kultur uppstår i relation till en annan kultur, uppstår det även skillnader i de andra dimensionerna.⁵²

| DIMENSION | Sverige | | USA | |
|---------------------------------------|---------|-------------|---------|-------------|
| | Poäng * | Rangordning | Poäng * | Rangordning |
| Maktdistansindex, PDI | 31 | 67 av 74 | 40 | 57 av 74 |
| Individualismindex, IDV | 71 | 13 av 74 | 91 | 1 av 74 |
| Maskulinitetsindex, MAS | 5 | 74 av 74 | 62 | 19 av 74 |
| Osäkerhetsundvikandeindex, UAI | 29 | 70 av 74 | 46 | 62 av 74 |
| Index över långsiktig inriktning, LTO | 33 | 23 av 39 | 29 | 31 av 39 |

* Av 100 möjliga

Figure 4. Utarbetad utifrån Hofstede, 2005

Hofstede menar att osäkerhetsundvikande, UAI (Uncertainty Avoidance Index) handlar om behovet av skrivna och oskrivna regler. I en miljö med hög UAI är behovet av kontroll stort, medan en miljö med låg UAI kännetecknas av mer oskrivna regler om vad som ska göras och hur. Sverige och USA har båda relativt låg UAI, men Sverige ligger dock lägre.

Det amerikanska uttrycket ”participative management”, de anställdas involvering i beslut som fattas av ledningen, förklarar Hofstede med USA:s låga placering i maktdistansdimensionen, PDI (Power Distance Index). Han understryker dock att denna involvering sker på initiativ

⁵¹ Hofstede, G. *Cultures Consequences* 2001:21

⁵² Hofstede, G. *Organisationer och kulturer* 2005:133ff

från ledaren. I miljöer med ännu lägre PDI, såsom Sverige, tas detta initiativ till involvering istället hos de anställda.⁵³

Inom maskulina miljöer, menar Hofstede, att könsrollerna är klart avskilda och där värderas bland annat inkomst, avancemang och utmaning högt. Där är ledaren ofta en maskulin hjälte, vilket sätter normen för vad som är önskvärt i företaget. I feminina samhällen, anser Hofstede, tror man ofta på en mer blygsam ledare och vikten av de anställdas välbefinnande på arbetsplatsen är stor.⁵³ I maskulina miljöer är ofta pengar en symbol för framgång och mätbarheten är viktig. Individualiteten framhäver att uppgiften är viktigare än relationen och även här är utmaningen en viktig faktor.

Hofstede menar att den dominerande kulturen i ett land präglar föreställningar om ledarskap i en organisation. Hög maktdistansindex indikerar hierarkiska organisationer, där de anställda gör det som de blir tillsagda att göra. Låg maktdistansindex visar å andra sidan på en plattare organisation, med dialog mellan ledaren och de anställda.⁵⁴

Hofstedes teori är användbar för att analysera varför länder skiljer sig åt när det kommer till att leda och bygga upp en organisation. Hofstedes långvariga och ständiga forskning samt även andra forskares tillämpning av denna teori gör dessutom att dess relevans för fenomenet blir hög.

3.2 Teoretisk syntes

För att kunna besvara studiens frågeställning; ”*Vilka faktorer är viktiga för att verka i Sverige när ett utländskt företag går samman med eller förvärvar ett svenskt företag?*” har studien utgått från perspektiven styrning, marknadskunskap och kultur som viktiga element när ett utländskt företag fusioneras med eller förvärvar ett svenskt företag.

Den teoretiska syntesen är uppbyggd kring begreppen styrning, marknadskunskap och kultur. I denna studie blir Normanns styrteori utgångspunkt eftersom han visar hur idésystemet i ett företag påverkar strukturen, vilket i sin tur påverkar utformningen av verksamheten. Han illustrerar även vilken styrfilosofi som passar i vissa utvecklingsfaser. Som bakomliggande

⁵³ Hofstede, G. *Cultures Consequences* 2001:388f

⁵⁴ Hofstede, G. *Cultures Consequences* 2001:102

teori ligger Service Profit Chain Denna teori används i denna studie endast för åskådliggöra samspelet mellan ledare och anställda, men kommer inte att ligga till grund för analysen. Då idésystemet bygger på normer och värderingar får Hofstedes teori om de fem dimensionerna förklara varför styrning och utformning av vissa organisationer ser annorlunda ut beroende på nationella strukturer. Uppsalaskolans modell ”The Basic Mechanism of Internationalization – State and Change Aspects” med fokus på marknadskunskapen, läggs till för att utvidga Normanns teori om utvecklingsprocesser.

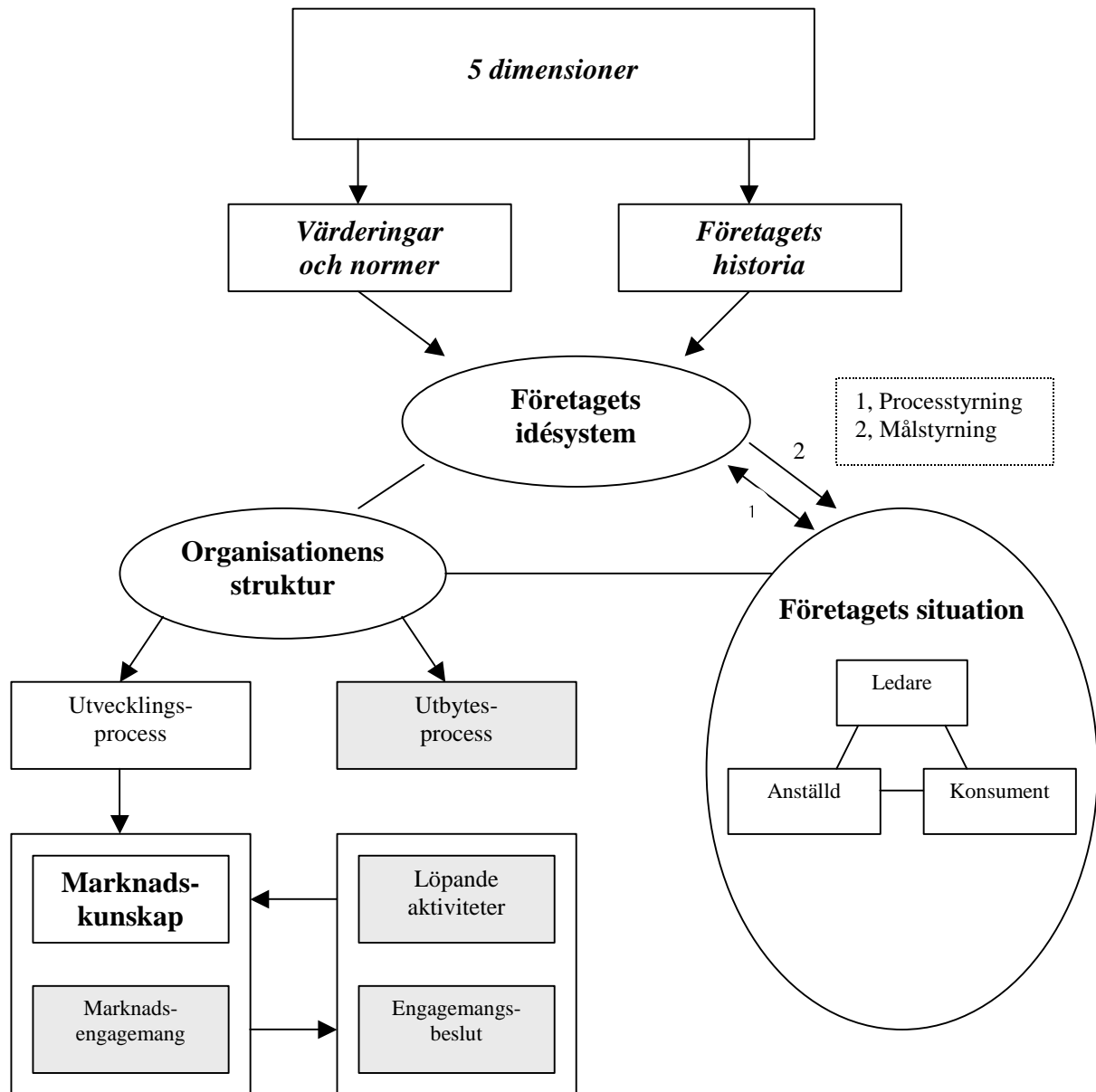


Figure 5. Egen modell

3.3 Teoretisk referensram

Syftet är att analysera hur styrningen sker i det fusionerade bolaget ELISAD AB och hur det påverkas av mötet mellan den svenska och den amerikanska kulturen.

Studien ämnar att undersöka följande variabler;

- de dominerande idéer som finns i ELISAD AB, genom analys av de två fusionerade bolagens historiska bakgrund
- den organisatoriska struktur som finns i ELISAD AB, genom analys av verksamhetens uppbyggnad, hur möten hålls och hur de anställda motiveras och belönas
- om styrningen i ELISAD AB är mål eller processtyrd, genom analys av hur målarbetet fungerar, vilka som deltar i detta arbete och hur dialogen förs mellan ledning och anställda

Detta är centralt i studien då syftet är att analysera hur styrningen sker i ELISAD AB.

Vidare ämnas undersöka följande variabler;

- den internationaliseringserfarenhet som fanns i SAD Inc. vid etableringen i Sverige, genom analys av SAD Inc:s internationaliseringshistoria
- den marknadserfarenhet som fanns i ELISAD AB vid fusionstillfället, genom analys av styrelsens fördelning av poster, samt vilka nyckelpersoner som engagerats

Då SAD Inc. internationaliserat sig i Sverige, är det centralt i denna studie att analysera hur deras marknadskunskap har påverkat styrningen.

Dessutom ingår det i studien att undersöka följande variabler;

- de återkommande handlingar och symboler som finns i ELISAD AB

Detta genom analys av;

- hur möten utformas och information sprids
- hur de anställda belönas och motiveras
- hur ledarna uppfattats av de anställda
- samt andra nationella skillnader som de anställda upplever

Detta blir centralt i denna studie då handlingar och symboler uttrycker skillnaden mellan den svenska och den amerikanska kulturen.

4 Empiri

4.1 ELISAD AB

År 2000 genomfördes fusionen mellan de två bolagen ELI AB och SAD Inc. och i Sverige ändrade då ELI AB namn till ELISAD AB.⁵⁵ Koncernen ELISAD AB, med sina ca 70 000 anställda över världen, redovisade år 2004 en vinst på närmare 5 miljarder USD.⁵⁶ Koncernen har sitt huvudkontor i New York och huvudkontoret för utveckling finns i Stockholm.

ELISAD AB:s affärsidé är att använda den samlade kunskapen för att med energi, passion och respekt för individen tillhandahålla tjänster med överlägsen kvalitet till kunder över hela världen.

Målet för verksamheten är att genom att skapa mervärde för kunderna samtidigt skapa mervärde för ägarna.

4.2 ELI AB och SAD Inc.

Det svenska bolaget ELI AB grundades under tidigt 1900-tal i en småstad i Sverige. Bolaget har alltsedan dess utvecklats från ett litet lokalt bolag till att idag inneha en position som ett ledande internationellt företag inom sin bransch. ELI AB började sin internationalisering under 1930-talet.⁵⁶

SAD Inc. grundades i USA i början av 1900-talet och hade vid samgående med ELI AB utvecklats till ett världsomfattande företag. Den internationalisering som SAD Inc. genomgått under detta sekel, har i huvudsak skett i stora länder i Västeuropa och Japan sedan mitten av 1960-talet.⁵⁵

⁵⁵ Prospekt avseende erbjudande till aktieägarna i ELI AB i anledning av det föreslagna samgåendet mellan ELI AB och SAD Inc. 1999

⁵⁶ www.elisad.se

Fusionen föregicks av ett mångårigt samarbete mellan bolagen. Vid fusionen beslutades det att styrelseposterna skulle delas lika mellan de två bolagen. Av styrelsen var 1/5 sedan tidigare verksamma inom ELI AB och 1/3 inom SAD Inc. Styrelseordföranden, Sven Ehn, var inte tidigare verksam i något av bolagen, men nominerades av ELI AB. Ehn hade god kunskap om förvärv och fusioner och om de svårigheter som skulle kunna uppstå. Vidare betonade han, i ELISAD AB:s första årsredovisning, vikten av klara mål och tydligt ledarskap vid en fusion. Dessutom var Ehn väl medveten om de kulturella spänningar som kan uppstå vid fusioner över nationsgränser.⁵⁷

Koncernchefen, Ewan Smith, var sedan tidigare styrelseledamot i SAD Inc. och efter fusionen arbetade han målmedvetet med att föra samman de två bolagen. Väl medveten om deras långa historia och starka företagskultur, strävade han efter att skapa ett enhetligt ELISAD.⁵⁸

4.3 Intervjuerna

Intervjuer har genomförts med följande anställda på ELISAD AB. Respondenterna hänvisar till ELI-tiden som tiden före fusionen.

1. Maria Ask, anställd på informationsavdelningen, Stockholm.
2. Lena Björk, anställd på informationsavdelningen, Stockholm.
3. Inga Lind, anställd på avdelningen för administrativ samordning, Stockholm.
4. Christoffer Ek, anställd på avdelningen för administrativ samordning, Stockholm.

⁵⁷ Prospekt avseende erbjudande till aktieägarna i ELI AB i anledning av det föreslagna samgåendet mellan ELI AB och SAD Inc. 1999

⁵⁸ www.elisad.se

4.3.1 Informant 1, Maria Ask

Intervjun med Maria Ask, 46 år genomfördes den 8 december 2005 på Kulturhusets café i Stockholm. Maria anställdes på ELI AB 1985 som koordinator på den administrativa avdelningen. Efter fusionen tillkom en informationsavdelning där Maria Ask sedan dess har tjänsten som extern informatör.

4.3.1.1 Förändringar sedan fusionen

Maria menar att den största förändringen för henne efter fusionen har varit tillkomsten av den nya avdelning där hon nu arbetar. Denna avdelning hade, enligt Maria, sedan tidigare funnits i SAD Inc., New York och efter fusionen ansåg ledningen att det var nödvändigt att införa en likadan avdelning även i Sverige.

Vidare anser Maria att arbetet påverkades av att företaget blev dubbelt så stort efter fusionen. På ELI-tiden kände hon som anställd till i princip alla inom företaget, men sedan fusionen har det tillkommit så många och dessa är för Maria i många fall obekanta. Hon berättar att det inom ELI AB varit decentraliserat och att varje del inom ELI AB skötte sig själv utan direkt inblandning från ledningen. Efter fusionen blev det inom organisationen, enligt Maria, ”*uppstyrt*”. Hon förklarar detta med att berätta att de beslut som under ELI-tiden sköttes av varje avdelning numera fattas på högre nivåer inom ELISAD AB. Vidare menar hon att antalet chefer, och då framförallt amerikanska chefer, ökat markant. Maria säger att denna förändring till viss del beror på att företaget nu är dubbelt så stort och därför kanske behövde omorganiseras. För Marias del innebär detta att hennes närmaste chef numera sitter i USA. Tidigare, berättar Maria, satt chefen i rummet bredvid. På ELI-tiden var det bara att, som Maria uttrycker det ”*gå några steg för att prata med chefen*”. Numera sker dialogen via e-post och Maria tycker att det fungerar bra. Spontaniteten och möjligheten att bolla funderingar och frågor har dock försvunnit, fortsätter Maria, numera gäller det att ställa konkreta frågor som på ett enkelt och snabbt sätt går att besvara.

En annan förändring, som Maria menar direkt går att anknyta till fusionen, är språket. Numera är engelskan det gällande företagsspråket inom ELISAD AB och Maria berättar att allt arbete numera sker på engelska. I och med detta, fortsätter Maria, har det tillkommit många fackuttryck och förkortningar som alla då är på engelska. För egen del anser Maria att språkets inverkan varit överkomlig. Hon berättar att hennes arbetsuppgifter visserligen tar

längre tid, men i och med att hon i sitt arbete inte muntligen behöver använda engelskan i stor utsträckning, utan det mesta sker skriftligen, anser hon att detta inte blir ett problem för henne. Maria menar att språket blir ett hinder för de som kan tänkas vara "*chefsämne*", som Maria uttrycker det, och behöver använda engelskan i större utsträckning. Det är först när man som anställd vill klättra inom ELISAD AB som det blir påtagligt att de svenska anställda inte konkurrerar på lika villkor, berättar Maria.

4.3.1.2 Mål

På ELI-tiden, arbetade hon och hennes arbetskamrater inte med målarbete, berättar Maria. Arbetet följdes inte upp utifrån uttalade mål, fortsätter hon, utan utarbetades och förändrades under tidens gång. Efter fusionen är målarbetet ständigt närvarande, berättar Maria. På hennes avdelning är det viktigaste målet att i tid meddela förändringar i verksamheten till externa intressenter. Maria berättar att denna information ska vara dessa intressenter tillhanda inom utsatt tid och målen är därför satta utefter detta. Övriga mål tycker Maria är "*lite luddiga*" och hon kan egentligen inte redogöra för dem.

Maria menar att hon personligen inte har möjlighet att påverka målen då de är utformade på ledningsnivå. Däremot, berättar Maria, motiveras medarbetarna genom att delta i utformningen av avdelningens handlingsplaner. Detta arbetssätt var speciellt på hennes avdelning då hennes chef hade velat pröva på detta arbetssätt. På andra avdelningar, menar Maria, fungerar det som det brukar göra, det vill säga att man får målen och handlingsplanen och de ska verkställas.

4.3.1.3 Möten och information

När temat om möten kommer på tal, berättar Maria att antalet möten ökat efter fusionen. Maria beskriver att hennes avdelning är uppdelad först i två underavdelningar och dessa i sin tur i mindre grupper. Möten hålls då både på grupp- och underavdelningsnivå och sker cirka en gång varannan vecka, fortsätter hon. Maria berättar vidare att ett stort möte hålls en gång per år tillsammans med avdelningen i New York.

Maria menar att informationen inom företaget har ändrat karaktär sedan fusionen. På ELI-tiden kände Maria att hon hade god kunskap om vad som hände i företaget. Hon påpekar att denna information inte spreds medvetet via PM och liknande, utan att informationen, som hon sa "*satt på nå't sätt i väggarna*". Numera, berättar Maria, sprids information om vad som

händer inom företaget snabbt via intranät och e-post. Maria upplever en stor skillnad i detta fall, då de efter fusionen, som hon uttrycker det, ”överöstes” med information från högre ort. Maria berättar vidare att även koncernchefen i New York ofta skickar information till samtliga anställda via mass-mail. Maria menar att all denna information tenderar att bli ”lite väl mycket”, men att det kanske hör till dagens tidsanda. Maria berättar vidare att Internet tillkommit som arbetsredskap under de senaste åren och hon tror att detta har bidragit till att mängden information har ökat.

4.3.1.4 Belöning och motivation

På ELI-tiden, berättar Maria, belönades alla anställda genom att de fick ta del av företagets vinst. Denna del, förklarar Maria, var lika stor för samtliga anställda, oberoende av lön och position. Inom ELISAD AB har belöningssystemet ändrats och Maria berättar att de numera får en bonus. Enligt Maria beräknas denna bonus utifrån vilken lön den anställde har.

När temat om motivation kommer på tal, tycker Maria, att man numera inom ELISAD AB motiveras till att byta tjänst inom företaget. Att stanna för länge på en tjänst, fortsätter Maria, ses inte som något alltför positivt. Detta upplever Maria som något amerikanskt som fusionen fört med sig. Maria berättade tidigare att språket bidrar till en ojämn konkurrens när det kommer till vilka som kan bli aktuella som chefsämnen. Hon fortsätter med att förklara att hon även tycker att det finns olikheter när det kommer till hur man tar för sig inom företaget. Maria tycker att det finns ett svenskt sätt, där man jobbar i det tysta och därför menar hon att det också bidrar till att färre svenska anställda blir chefer. Amerikanska anställda, menar Maria, tar för sig på ett annat sätt.

4.3.1.5 Ledarskapet

Som avslutande fråga får Maria utifrån en lista ⁵⁹ svara på hur hon uppfattade sin chef under ELI-tiden respektive efter fusionen. Maria svarar att den chef som hon hade innan fusionen passade in på chefstyp 1 och den nuvarande chefen passar in på chefstyp 4. Maria avslutar med att säga att det var svårt att sätta in cheferna i ett fack och medgav att ett personligt förhållande till cheferna spelade stor roll för hur hon uppfattade dem.

⁵⁹ Se bilaga nr 2

4.3.2 Informant 2, Lena Björk

Intervjun med Lena Björk, 53 år genomfördes den 8 december 2005 på Kulturhusets café i Stockholm. Lena anställdes på ELI AB 1974 som koordinator och utbildare av system på den administrativa avdelningen. Sex månader efter fusionen flyttade även Lena som extern informatör till den informationsavdelning som då tillkom.

4.3.2.1 Förändringar sedan fusionen

Lena berättar att hon upplevde att den nya organisationen efter fusionen blev väldigt stor och komplicerad. Under ELI-tiden, menar Lena, hade förvisso den administrativa avdelningen ett visst samarbete med andra avdelningar, men att de i stort skötte sig själva. Efter fusionen, berättar Lena, skedde korskopplingar mellan funktions- och linjeorganisationer och detta ”drabbade alla”, som hon uttryckte det. Lena berättar vidare att många människor flyttades runt och man visste inte längre vem som gjorde vad. På den administrativa avdelningen, berättar Lena, att många fler komponenter lades till, vilket komplicerade arbetet och översikten. De omflyttningar som skedde var både frivilliga och påtvingade, men Lena kände att hennes omflyttning var en möjlighet till att prova på något nytt.

Det engelska språkets inverkan på arbete blev markant efter fusionen berättar Lena. Hon förklarade att från och med fusionen så skulle all dokumentation och kommunikation ske på engelska. Lena tycker att när det kommer till hennes arbetsuppgifter så handlar det om ett begränsat vokabulär, då det ofta rör sig om speciella fackord. Det menar Lena är lättare, men när det kommer till att ta till sig skriftlig och framför allt talad engelska upplever hon det svårare. Hon beskriver att det under möten som pågår under flera dagar kan bli tungt att hålla koncentrationen igång, som hon uttrycker det, ”*man orkar inte riktigt med det*”.

4.3.2.2 Mål

Lena berättar att målarbetet numera är ständigt närvarande och att hela avdelningen har mål, dessa bryts ner på underavdelningarna, för att sedan ytterligare brytas ner på gruppnivå. Vidare berättar Lena att de övergripande målen som finns arbetas fram av ledningsgruppen och sedan jobbar underavdelningarna fram de mer detaljerade målen. Lena beskriver att de detaljerade målen är hårt styrda av de övergripande målen vilka de inte har möjlighet att påverka.

Lena berättar att hon har observerat olikheter mellan de svenska och amerikanska anställda när det kommer till målarbetet. Hon förklarar att de amerikanska kollegorna jobbar mycket hårdare mot de personligt uppsatta målen. Lena menar att de amerikanska kollegorna ibland underlåter att se helheten i företaget och att samarbetet då blir lidande.

4.3.2.3 Möten och information

På ELI-tiden, berättar Lena, fanns det ingen speciell person som hade det riktigt övergripande ansvaret, vilket ledde till att möten inte regelbundet ägde rum. Lena menar att de då istället hade en öppen atmosfär.

Numera sker möten med den amerikanska systeravdelningen en gång per år, berättar Lena vidare. Hon förklarar att den svenska avdelningen träffas sex till åtta gånger per år och underavdelningarna träffas minst tre gånger i veckan. Den öppna atmosfären skiljer sig inte från ELI-tiden, fortsätter Lena, och hon tror att det beror på att hon fortfarande har svenska chefer. Lena påpekar dock att möten generellt sätt kanske är hårdare styrt uppifrån. Lena upplever att vad som ska tas upp på mötena och vad som ska göras redan är bestämt från ledningshåll.

”Jag tror nog att det är, jag upplever nog ändå att det är en hårdare styrning av budskap som ska ut va’, än tidigare, men det kan ju va tidens förändring också”⁶⁰

En skillnad, som Lena uppmärksammat, mellan amerikanskt och svenskt blir tydlig vid möten med den amerikanska systeravdelningen. Lena menar att amerikanska anställda på samma nivå som Lena själv, som hon upplever ytterst kompetenta, drar sig för att säga sin mening under mötets gång, och sitter hellre tysta. De svenska anställda, menar Lena, har lättare för att diskutera och hon tycker att de är mer frimodiga mot cheferna än vad amerikanerna är.

Mängden företagsinformation har ökat, berättar Lena. Hon upplever att ledningen vill informera mycket och hon förklarar att det blir så mycket nytt att det nästan blir svårt att ta till sig denna information. Den, som Lena upplever det, komplicerade organisationen gör att det blir ytterligare svårigheter att sortera all information som skickas ut.

⁶⁰ Björk, L. Intervju 2005-12-08

4.3.2.4 Belöning och motivering

På ELI-tiden, upplevde Lena, att lönen och vinstandelssystemet var de enda instrumenten för belöning och motivation.

Lena berättar att hon anser att belöningen och motivation ofta är förknippade med vilken chef man har. Men en sak är tydlig, fortsätter Lena, och det är hur företaget ändrat från vinstandelssystem, där alla fick samma summa, till ett bonussystem som är lönerelaterat. Lena förklarar att när de anställda får uppskattning genom löneförhöjning, höjs samtidigt bonusen och hon tycker att detta system inte är riktigt rättvist, men hon tillägger att det är en åsiktsfråga.

Lena berättar vidare att många, efter en tung period med systembyte inom företaget, i varierande grad fick en engångssumma som belöning för ett väl utfört arbete. Detta skulle inte ha hänt under ELI-tiden, menar hon, utan att nämna varför.

Fortsättningsvis säger Lena att om man tänker på uppskattning som erbjudande av andra uppgifter, så är man mer medveten idag om att fånga upp de anställda som vill ta på sig större uppgifter. Det finns program inom ELISAD AB för att fånga upp dessa och denna typ av uppskattning fanns inte under ELI-tiden, berättar Lena. De individuella målen som numera har fått en central roll används, framför allt av amerikanerna, för att klättra i karriären och därmed få högre bonus, menar Lena. Detta tycker Lena ökar konkurrensen mellan kollegorna och att samarbetet inte längre ligger i fokus. Istället ligger fokus på personlig måluppfyllelse även om detta drabbar kollegorna, avdelningen och i slutändan också företaget i helhet, berättar Lena.

4.3.2.5 Ledarskapet

Intervjun avslutas med att Lena utifrån en lista ⁶¹ får svara på hur hon uppfattade sin chef under ELI-tiden respektive efter fusionen. Lena svarar att hon uppfattade det generella ledarskapet innan fusionen som chefstyp 3. Den chef hon själv hade anser hon inte vara representativ för hur andan var under ELI-tiden. Lena uppfattar den nuvarande chefen som en blandning av typ 1 och 2.

⁶¹ Se bilaga nr 2

”ettan låter väldigt hård och så är det ju inte riktigt, men man kan inte säga att de kommer och frågar och diskuterar heller. Men det är mer åt 1: an än 2: an Det kommer mer uppifrån och då hamnar det där idag, det upplever jag nog.”⁶²

Lena berättar att det finns saker som de anställda gått och, som hon uttrycker det, ”*muttrat om*”, uppgifter som de tycker kunde ha utförts på ett annat, bättre sätt. Lena upplever att det inte alltid sker en diskussion mellan chef och underordnad och avslutar intervjun med att säga att;

”Man kan mer känna, ‘hopps’, kunde vi inte ha fått veta och diskutera och fått lägga våra synpunkter tidigare, jag har känt och reagerat på det ett antal gånger”⁶³

⁶² Björk, L. Intervju 2005-12-08

⁶³ Björk, L. Intervju 2005-12-08

4.3.3 Informant 3, Inga Lind

Intervjun med Inga Lind, 63 år genomfördes den 9 december 2005 på ELISAD AB i Stockholm. Lena anställdes på ELI AB 1959 som sekreterare på huvudkontoret. 1976 bytte Inga tjänst till den administrativa avdelningen, där hon numera arbetar internt som koordinator, utbildare och support av olika system.

4.3.3.1 Förändringar sedan fusionen

Inga berättar att den största förändringen, för hennes del, har varit att företaget numera är en global organisation. Vilket för henne innebär att en av de närmaste cheferna sitter i USA medan gruppledaren finns i Sverige. Vissa beslut som tidigare sköttes internt inom avdelningen, har förlagts på andra orter, fortsätter Inga. Hon berättar att detta är en följd av hur man numera inte vill ha flera chefsposter i olika länder. Inga förklarar att en administrativ chef till exempel har ansvaret för alla administrativa avdelningar inom koncernen. Inga beskriver hur det för henne innebär att det inte längre går att, som hon uttrycker det, ”*springa in till chefen med frågor*”. Nu måste hon istället författa ett e-brev eller ringa och då hon inte tycker att hennes engelska är så bra, skriver hon oftast e-brev. I detta brev försöker hon förklara bakgrunden till problemet och inväntar därefter svar från USA. Svaret dröjer ofta på grund av de olika tidzonerna och Inga upplever att detta arbete är tungt, omständligt och tidskrävande.

Inom ELISAD-koncernen finns för närvarande åtta administrativa avdelningar som genomgått organisatoriska förändringar, förklara Inga. Omorganisationen har för koordinatorerna inte inneburit någon direkt förändring, men Inga berättar att vissa kollegor har fått söka nya tjänster, eftersom många tjänster tagits bort.

4.3.3.2 Mål

Inga berättar att man inom ELISAD AB nuförtiden är noga med att ha mål; egna -, avdelnings- och företagsmål. Detta, menar Inga, är nytt sedan fusionen. På ELI-tiden, förklarar Inga, fanns det företagsmål, men inga uttalade avdelnings- eller individuella mål. Inga beskriver hur hon tillsammans med närmsta chefen går igenom arbetsuppgifterna och sätter upp utmanade mål. Dessa mål mäts, enligt Inga, i antal hållna kurser och antalet hållna presentationer av informationsavdelningen för övriga avdelningar i företaget.

”Men chefen försöker sätta lite högre mål än vad man kanske själv gör.”⁶⁴

På avdelningsnivå säger Inga först att de anställda har möjlighet att delta i målarbetet, men dessa mål utgår trots allt från företagsmålen. Den globala ledningen för de administrativa avdelningarna sätter målen och Inga säger att de har möjlighet att komma med synpunkter på om ledningsgruppen glömt något. Inga ändrar sig dock och säger att de anställda nog inte kan påverka så speciellt mycket *”när jag tänker efter”*.

4.3.3.3 Möten och information

På ELI-tiden, berättar Inga, hade hon under första tiden inga möten, men allteftersom tiden gick tillkom det möten och de har ökat i antal. Sedan fusionen har avdelningsmötena minskat i antal, då chefen har större ansvarsområde, förklarar Inga. De övriga möten, telefon- och videokonferenser som hålls, menar Inga, har tenderat att bli fler. Inga säger att hon kan ha upp till fyra möten per vecka. Hon tycker att detta tar mycket tid, och frågar sig ibland *”när ska man jobba?!”*.

Enligt Inga får de anställda idag mycket information om ELISAD AB, något som skiljer sig från ELI-tiden. Då, menar Inga, var företaget mindre och att de hade kunskap om ELI AB, trots att det inte regelbundet skickades ut information till alla anställda. Nu är informationen, enligt Inga, omfattande och på engelska. Inga upplever att det tar lång tid att ta sig igenom all information som skickas ut och att det är besvärligt att gallra ut det som verkligen berör henne, som hon uttrycker det, *”man får sitta och traggla en hel del”*. Ibland, menar Inga, att hon nog missar en hel del. När Inga inte har tid eller ork att läsa igenom all information, så berättar hon att hon sparar det till senare eller snabbt skummar igenom det.

4.3.3.4 Belöning och motivation

Precis som för tidigare informanter har bytet från vinstandelssystemet som fanns under ELI-tiden till bonussystemet varit av betydelse, berättar Inga.

”Tidigare så, innan fusionen, hade vi nå't som hette vinstandelar och då fick alla, låg som hög, fick precis lika stor vinstandel, alla anställda, vilken position man än var, utom VD:n kanske...”⁶⁴

⁶⁴ Lind, I. Intervju 2005-12-09

Inga beskriver att tidigare fick alla lika stor del av vinsten, men numera delas bonus ut efter måluppfyllelse och procentuellt efter den lön den anställde har. Vidare berättar Inga att målarbetet numera är starkt kopplat till belöningsystemet. Hon förklarar att bonusen beräknas utifrån om företagsmålen, avdelningsmålen och de egna målen uppfyllts.

Den uppskattning som Inga beskriver att hon får för väl utfört arbete, kommer oftast från andra kollegor. Inga menar att de får motivation på många andra sätt, men kan inte direkt ge exempel på detta.

4.3.3.5 Ledarskapet

Även Inga påpekar att åsikten om de olika chefer som hon haft färgas av den personlighet som de har haft. Inga menar att den chef som hon hade precis innan fusionen var väldigt speciell och inte en bra representant för cheferna i allmänhet på ELI AB. Inga placerar in denna chef under typ 1.⁶⁵ Den nuvarande chefen, säger Inga avslutningsvis, hamnar under chefstyp 2.

⁶⁵ Se bilaga 2

4.3.4 Informant 4, Christoffer Ek

Intervjun med Christoffer Ek, 37 år genomfördes den 9 december 2005 på ELISAD AB i Stockholm. Christoffer har sedan 1990 arbetat på ELI AB på den administrativa avdelningen med intern support av främst databaser. Denna tjänst har efter fusionen utvecklats till att inbegripa utbildning och utformning av manualer för dessa system. Denna avdelning har nyligen genomgått en avdelningsfusion och mycket av arbetet går för närvarande till att kartlägga vilka processer som genomförs på den nya avdelningen.

4.3.4.1 Förändringar sedan fusionen

För Christoffer har den största förändringen varit att det engelska språket numera tar större plats i hans dagliga arbete. På ELI-tiden, berättar Christoffer, hade de visserligen engelska som koncernspråk, men det var en engelska med svensk brytning där det var lika för alla. Christoffer berättar vidare att det har blivit en mer renodlad amerikansk miljö på företaget och skillnader mellan de som har engelska som modersmål och de som inte har det blir tydliga. Det blir ofta svårigheter och det är ibland ansträngande för honom att jobba tillsammans med de amerikanska kollegorna i arbetsgrupper, förklarar Christoffer. När det kommer till att uttrycka och urskilja nyanser, upplever Christoffer att amerikanerna ofta uppfattar de svenska kollegorna som mer ”brutala”. Officiellt ska amerikanerna ta hänsyn till detta, men Christoffer menar att det i verkligheten blir svårare för honom och hans svenska kollegor att ta vissa roller, som han uttrycker det, ”*vi har ett handikapp här, helt klart*”.

Christoffer berättar vidare att det numera, i och med den globala organisationen, spelar mindre roll var man fysiskt sitter. Christoffer säger att han upplever att han idag arbetar i en virtuell organisation. Christoffers officiella vikarie sitter i USA och det är till honom Christoffer hänvisar när han inte är anträffbar. Detta menar Christoffer medför vissa svårigheter som bland annat är förknippade med att de befinner sig i olika tidszoner. När man möts fysiskt och jobbar med samma uppgifter är det lättare att skapa en grupp, tycker Christoffer. Han anser att det är svårare att hålla ihop en virtuell grupp.

4.3.4.2 Mål

Christoffer berättar att målen är viktiga för att det annars skulle falla tillbaka på honom själv om de inte var väl utformade. Han berättar att de har krav uppifrån på vad som ska utföras.

Inom avdelningen bryter de anställda själva ner och arbetar fram detaljerna till tydliga mål och Christoffer berättar att han är en av dem som är med i detta arbete. Han menar att mätningen av dessa mål inte är helt oproblematiskt, eftersom det tenderar att bli mycket mätande istället för verksamhetsarbete. Christoffer förklarar att hans avdelningen har krav på sig från en annan avdelning att mäta vissa parametrar och Christoffers uppgift blir då att se till att det går att mäta.

4.3.4.3 Möten och information

Christoffer berättar att han har telefonmöten med sin aktivitetsschef som sitter i USA och att det har sina konsekvenser att chefen sitter i ett annat land. Christoffer anser att han, på grund av detta, på ett sätt blir mer självständig, men att risken finns att den gamla precisionen går förlorad. Christoffer berättar vidare att det inom den nya organisationen finns många arbetsgrupper, vilket resulterar i många möten. För närvaranden, förklarar Christoffer, handlar dessa möten om att kartlägga olika processer och reda ut ansvarsfrågor.

ELISAD AB har lyckats hålla personalen informerad om vad som händer i företaget i stort och i de enskilda avdelningarna berättar Christoffer. Han understryker dock att intranätet har upplevts som svårnavigerat och överbelastat under vissa perioder. Den globala matrisorganisationen som ELISAD AB nu har genererar väldigt mycket information, fortsätter Christoffer, och svårigheten är att hantera den mängd information som skickas ut. Hanteringen av e-post, menar Christoffer, är en informationskälla som ledningen försöker minska, eftersom överdistribution av e-post lett till ökad stress.

4.3.4.4 Belöning och motivationen

Christoffer förklarar att han anser att det gamla vinstandelssystemet från ELI-tiden ”*var mer sympatiskt*” då det stärkte lojaliteten. Han menar att då lönen redan var differentierad och att man belönades med högre lön när man gjort bra ifrån sig, fick vinstandelssystemet de anställda att känna gemenskap med företaget eftersom alla i princip fick lika mycket. Det nuvarande systemet med bonus, fortsätter Christoffer, är godtyckligt då det handlar om vem som bedömer arbetsinsatsen och bara förstärker löneeffekten. Detta menar Christoffer inte leder till ökad lojalitet och tycker att ledningens förklaring till införandet av bonussystem, med hänvisning till nya potentiella arbetstagare, istället minskar lojaliteten hos de redan anställda.

När det kommer till motivation tycker Christoffer att det händer att folk talar om att han gjort ett bra jobb, men i alldeles för liten utsträckning. Detta är något som diskuteras i olika sammanhang då det är många som anser att de får för lite positiv feedback, fortsätter Christoffer. Han berättar dock att han varit med om att få gratifikationer av en amerikansk chef. Gratifikation, förklarar Christoffer, är när en anställd diskret får en summa pengar för väl utfört arbete. Detta menar Christoffer är en trend som numera finns inom företaget och att det antagligen inte hade kunnat förekomma under ELI-tiden. Då var det mer muntlig positiv feedback som gavs till de anställda, förklarar han.

Christoffer fortsätter med att berätta att han tycker att ELI AB satsade på lojalitet och att de anställda stannade länge inom företaget och på deras respektive tjänster. Numera tycker Christoffer att ELISAD AB har en företagskultur där man rekryterar folk för att ett speciellt ändamål ska utföras, vilket medför större omsättning på personal. Christoffer menar att de anställda under ELI-tiden motiverades de till att specialisera sig inom sitt område, utan att för den sakens skull sträva efter att bli chef. Denna specialisering motiveras fortfarande, men numera, menar Christoffer att strävan efter att inta chefsposition blir viktigare. Christoffer tror att det nya belöningsystemet, som han menar är hierarkiskt, tillsammans med klassificeringen av olika tjänster från A, lägst, till E, högst, bidrar till denna strävan att klättra på karriärstegen.

4.3.4.5 Ledarskapet

Vid fusionen behöll Christoffer först den chef han hade haft under ELI-tiden och han anser att hon var av typ 3 ⁶⁶, som han uttrycker det, *”hon konsulterade mer och så”*. Den chef som Christoffer har numera, som rekryterats av den nya organisationen, är någonstans mellan typ 1 och 2. Christoffer menar avslutningsvis att en del av att konsultera har försvunnit och han tror att det beror på att verksamheten blivit större och att alla får mer direktiv uppifrån.

⁶⁶ Se bilaga 2

5 Analys

Analys av det empiriska materialet har skett med utgångspunkt från den teoretiska referensram som tidigare formulerats. De tre valda perspektiven ligger således till grund för följande analys:

5.1 Styrning

5.1.1 Dominerande idéer

Både ELI AB och SAD Inc. grundades i början av 1900-talet och har således en lång historisk bakgrund. Internationaliseringen av ELI AB skedde dock cirka 30 år tidigare än för SAD Inc. Redan innan fusionen var de två bolagen framgångsrika och storleksmässigt ungefär lika stora.

De två fusionerade bolagen tillsatte lika många representanter var till den nya styrelsen i ELISAD AB. Bland de befattningshavare som utsågs av ELI AB var dock styrelseordföranden inte sedan tidigare verksam i företaget. Samtliga utsedda representanter från SAD Inc. var däremot sedan tidigare verksamma i SAD Inc. Detta gällde även för koncernchefen, Ewan Smith, som arbetat inom SAD Inc. i 28 år.

5.1.2 Organisatorisk struktur

Informanterna menar att antalet formella möten som de deltar i och att den information som de får om ELISAD AB ökat efter fusionen. Mötenas karaktär präglas, anser informanterna, av att många underavdelningar tillkommit och att de i de flesta fall har chefer i USA. Många möten hålls således på engelska och via telefon- eller videokonferenser. Informant 2 anser att dessa möten ofta är hårt styrda från ledningshåll. All information förmedlas på engelska och är intensiv. Detta upplever informanterna ofta som ett problem, då den blir svårgripbar på grund av språket och intensiteten.

Belöningssystemet, bonusen, som tillämpas grundar sig på uppnådda mål, såväl företagsmål som individuella mål. Den summa som tilldelas de anställda är således individuell och bygger på prestation. Tre av informanterna uttrycker att detta system upplevs som orättvist när de jämför med det system som tillämpades inom ELI AB. Informant 4 tycker också att nuvarande system undergräver lojaliteten hos de anställda.

Belöning förekommer i enskilda fall i ELISAD AB. Informanterna 2 och 4 berättar att detta kan ske genom utbetalning av engångssummor eller genom gratifikationer. En annan typ av motivation, menar informanterna, som finns i ELISAD AB är att de anställda motiveras till att klättra på karriärstegen. Att stanna länge på samma tjänst, uppfattar informant 2 och 4, att ledningen inte ser som något att sträva efter.

5.1.3 Styrning

Samtliga informanter konstaterar att arbetet kring de mål som satts inom ELISAD AB är ständigt närvarande. Samtidigt menar Informant 1 att hon uppfattar merparten av målen som oklara. De anställda motiveras till att delta i detta arbete, men påpekar samtidigt att målen är formulerade och hårt styrda från ledningshåll. Den påverkan som de anställda har på målarbetet handlar istället om hur handlingsplanerna bäst ska kunna verkställas på de berörda avdelningarna.

5.2 Marknadskunskap

5.2.1 Internationaliseringserfarenhet

SAD Inc. internationaliserade sig sent i dess historiska utveckling och verkade länge på sin hemmamarknad. Internationalisering av SAD Inc. skedde till stor del i stora länder i Västeuropa och Japan.

5.2.2 Marknadserfarenhet

Vid fusionen lades stor vikt vid en jämlik fördelning av styrelseposter företagen emellan. En stor del av den redan förvärvade kunskapen som fanns inom de båda företagen behölls till stor del i och med den jämnt fördelade styrelsen. Styrelseordföranden Sten Ehn tillsattes tack vare sina goda kunskaper och erfarenheter, dels av svenskt och internationellt företagande, dels av

fusioner över landsgränser. Vidare fick Ewan Smith posten som koncernchef, med bakgrund av sin långa erfarenhet inom SAD Inc.

5.3 Kultur

5.3.1 Möten och information

Informanterna 1, 3 och 4 berättar att de anser att antalet möten ökat sedan fusionen. De informella mötena, där de gått in till chefen eller till en kollega för att informera, bli informerad eller fatta beslut har i stort sett försvunnit. Informant 1 och 2 upplever att många avdelningar tidigare skötte sig själva och fattade många av de beslut som rörde den enskilda avdelningen. Detta menar informanterna numera fattas på högre nivåer och att det är tidkrävande. De omstruktureringar som dessutom gjorts att cheferna blivit fler och att dessa chefer inte alltid sitter inom fysiskt räckhåll, menar informanterna, har gjort att den spontana dialogen med chefen försvunnit. Informant 4 tycker att det till viss del ger ökad självständighet, men att viss kunskap går förlorad när den fysiska tillgängligheten är begränsad.

Målarbetet har stor plats i ELISAD AB, berättar samtliga informanter. De betonar ledningens uppmaning till deltagande, men berättar även att de inte har alltför stora befogenheter att egentligen påverka. Informant 2 menar att det skiljer sig mellan svenskt och amerikanskt handlingsmönster i mötena. Hon förklarar att de svenska kollegorna ofta är med och diskuterar under mötets gång, medan de amerikanska kollegorna oftare sitter tysta och lyssnar.

5.3.2 Belöning och motivation

Belöningssystemet förändrades efter fusionen från vinstandelssystem till bonussystem. Vinstandelssystemet upplevdes av samtliga informanter som ett rättvist system, då alla fick lika mycket. Bonussystemet, som är kopplat till måluppfyllelse, anser informant 4, inte leder till lojalitet. Informant 2, menar att de amerikanska kollegorna jobbar hårdare mot de uppsatta målen, för att uppnå högre bonus och ser då inte alltid till helheten i företaget. Belöning i form av utbetalning av engångssummor förekommer i ELISAD AB, berättar informant 3 och 4.

Utvärderingen av de mål som belöningen bygger på, menar informant 1 och 3, är kvantitativa och från början uppsatta på ledningsnivå, för att sedan brytas ner i detalj. Informant 4 menar att mycket av tiden går åt till att mäta olika processer och att det tar tid från de uppgifter som egentligen ska utföras.

Informanterna 1, 2 och 4 berättar att det i ELISAD AB uppskattas att avancera i företaget. Informant 1 tycker att de amerikanska kollegerna tar för sig på ett annat sätt och att det bidrar till att dessa då belönas med högre tjänster. Informant 2 beskriver hur de individuella målen är medlet för att klättra i karriären. Belöningsystemets hierarkiska utformning, menar informant 4, bidrar också till en strävan att nå högre tjänster inom företaget.

5.3.3 Ledartyper

Samtliga informanter menar att deras uppfattning av ledaren präglas av det personliga förhållande som finns och funnits dem emellan. Informant 1 säger att hon innan fusionen hade en chef av typen 1 och den nuvarande passar in på chefstyp 4. Informant 2 och 4 uppfattade chefen under ELI-tiden som typ 3 och dagens som en blandning mellan typ 1 och 2. Informant 3 placerar chefen hon hade under ELI-tiden som typ 1 och den nuvarande som typ 2.

5.3.4 Andra nationella skillnader

Samtliga informanter berättar att det engelska språket i hög grad påverkar deras arbetssituation. De upplever det ansträngande och till viss del missgynnande för dem att det mesta av arbetet och informationen sker på engelska.

6 Resultat

Syften med denna studie har varit att analysera hur styrningen sker i det fusionerade bolaget ELISAD AB och hur det påverkas av mötet mellan den svenska och den amerikanska kulturen. Det råder i Sverige ett unikt företagsklimat och tanken var att med denna studie även utvärdera styrningen.

Inom ELISAD AB kan man således konstatera att målstyrning är det som tillämpas. Dialogen mellan de anställda och deras chefer har sedan fusionen minskat. Detta har påverkat delaktigheten negativt hos de anställda. Fusionen innebar ett nytt skede i företagets utveckling och där processtyrning skulle ha fungerat bättre, då miljön för det fusionerade bolaget till viss del blir ny och osäker. De dominerande idéerna som finns inom ELISAD-koncernen har påverkat strukturen i verksamheten i Sverige.

ELI AB och SAD Inc. var jämnstora när de genomgick fusionen, däremot hade de olika erfarenheter av internationalisering. Man kan anta att den långa tiden på hemmamarknaden präglat organisationsstrukturen som fanns i SAD Inc. Den förhållandevis sena internationaliseringen av SAD Inc. kan därtill visa på att SAD Inc. har haft möjlighet att verka länge på sin hemmamarknad. Den internationaliseringserfarenhet som SAD Inc. haft bygger dessutom på etableringar i andra stora länder med liknande institutionella förhållanden. Man kan anta att dessa omständigheter har påverkat organisationsstrukturen och gjort den statisk och svårföränderlig.

Styrelsens sammansättning vid fusionen visar på att man inom ELISAD-koncernen hade intentionen att behålla och knyta nyckelpersoner till företaget. På detta sätt stärktes engagemanget på den svenska marknaden. Trots detta genomsyras företaget av en mer centraliserad struktur och styrning, vilket för de anställda i Sverige varit främmande.

I ELISAD AB syns de kulturella skillnaderna mellan svenskt och amerikanskt främst när det kommer till maskulinitetsindex, MAS. Detta visas på ett tydligt sätt genom bytet till bonussystem. De anställda i Sverige har starka synpunkter på detta system som de inte tycker

är rättvist. Skillnader i individualismindex, IDV, synliggörs i strävan efter att avancera i företaget. De anställda blir i viss mån förbisedda då de inte är vana vid detta synsätt. Den formella tonen som sätter sin prägel på hur möten genomförs och hur information förmedlas, åskådliggör den ökade grad av osäkerhetsundvikande, UAI, som numera finns i ELISAD AB. Skillnader i maktdistansindex, PDI, visas genom de ökade antal nivåer och chefer som tillkommit inom företaget. Beslut fattas i större grad högt upp i organisationen och de anställda har små möjligheter att påverka dessa. Involvering av de anställda i beslutsprocessen har i och med detta minskat.

7 Slutsatser och avslutande diskussion

Utifrån problemfrågan ”*Vilka faktorer är viktiga för att verka i Sverige när ett utländskt företag går samman med eller förvärvar ett svenskt företag?*” kan man i denna studie dra följande slutsatser:

- Dialog mellan ledning och anställda är viktig för företag som verkar i Sverige.
- Denna dialog underlättar kunskapsutbytet och därmed ökar marknadskunskap.
- Marknadskunskap försvåras av statiska strukturer och att anpassa den organisatoriska strukturen är nödvändigt.
- En decentraliserad organisationsstruktur behövs för att involvera och motivera anställda i Sverige.
- Vid fusioner över gränserna är det viktigt att ta hänsyn till de kulturella skillnader som råder.

Den unika svenska företagsmiljön med kunskapsintensiva företag, kräver således en styrning som anpassas till svenska förhållanden. Dialog och involvering av de anställda är viktiga faktorer för att kunna verka på den svenska marknaden. Hierarkiska organisationer med målstyrning får svårigheter att involvera de anställda, då centraliseringen av makt försvårar dialogen. Slutligen föreslås att företag som vill verka i Sverige bör ha en decentraliserad struktur och ha en styrning som underlättar dialogen mellan ledning och anställda. Processtyrning är att föredra i företag som verkar i Sverige.

8 Källkritik

Studiens urval har inte skett på ett vetenskapligt sätt, utan har byggts på möjligheten till tillgång av information. Då företaget varit representativt för undersökningen, antas att denna studie inte har påverkats av detta.

Val av informanter har på samma sätt gjorts utifrån tillgänglighet och bakomliggande kunskap om att informanterna påverkats av situationen. Detta kan ha påverkat studiens resultat, då de anställda som inte uttryckt om de påverkats av den förändrade situationen, inte har fått komma till tals. Således präglas studien av de informanter som tidigare uttryckt åsikter om fusionen.

Studien hade kunnat utgå från ett frågeformulär för att på så sätt undersöka en större population i företaget. Detta hade kunnat ge en större variation och generaliserbarheten hade ökat. I denna studie vägs detta mot att den kvalitativa undersökningen istället har gett ett djup, där informanterna haft möjlighet att utveckla och förklara sina tankar och åsikter. Fortsättningsvis har möjligheten att kunna ställa kompletterande följdfrågor getts och på så sätt har informanternas svar kunnat koncentreras till huvudfrågorna.

Källförteckning

Litteratur

- Arvonen, Jouko (1989) *Att leda via idéer*, Lund: Studentlitteratur
- Bengtsson Henrik (2003) *Ålder och ekonomisk omvandling*, Stockholm: Almqvist & Wiksell International
- Densombe, Martyn (2000), *Forskningshandboken*, Lund: Studentlitteratur
- Donaldson, Lex. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications, Inc. California
- Hofstede, Geert (1991), *Organisationer och kulturer*, Lund: Studentlitteratur
- Hofstede, Geert och Hofstede, Gert Jan (2005), *Organisationer och kulturer*, Lund: Studentlitteratur
- Hofstede, Geert (2001) *Cultures Consequences*, Sage Publications, Inc. California
- Huges, Richard L. et al (2002) *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience* London: McGraw-Hill
- Johannessen, Asbjörn och Tufte, Per Arne (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö: Liber
- Johanson, Jan. (2002), *Företagets internationaliseringsprocess: Lärande i nätverk*, Lund: Studentlitteratur
- Majkgård, Anders.(1998), *Experimental knowledge in the internationalization process of service firms*, Uppsala: Företagsekonomiska institutionen
- Normann, Richard (1975) *Skapande företagsledning*, Smedjebacken: Tryck Fälth och Hässler AB

Forskningsrapporter

- Hesket, J L, et al, *Putting the service-profit-chain to work*, Harvard Business Review, March to April 1994.
- Johanson, J. Vahlne, J-E. *The Internationalization Process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, 8 (1977) återtryckt i Four decades of Uppsala business research (1998), Stockholm: Gotab
- Vernon, R. *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, The quarterly journal of economics, vol 80, nr 2, may 1966

Rapporter

Falk, Thomas. Svenskt näringsliv, *Den nya ekonomin - Teknikskifte och en ny affärslogik*, återfinns på www.svensktnaringsliv.se, 2005-10-25

Jonsson, Anders. Svenskt näringsliv, *Entreprenörerna – Sveriges väg till välbstånd*, 2003

Larsson, Tomas. Svenskt näringsliv, *Globalisering och multinationella företag. Jättar, jävlar, änglar: en skrift om multinationella företag*, 2002

Linder. P J Anders. Svenskt näringsliv, *Uppslaget om fri handel*, 2001

Norén, Göran, Åberg, Allan. Svenskt näringsliv, *Globaliseringsdebatten – Argument och positioner*, maj 2002

Palmstierna, Rutger. Svenskt näringsliv, *Globalisering – krönika av Rutger Palmstierna*, 2002-06-27

Thorsén Lind. Marie-Louise, Johansson. Sven-Erik, Rock, Bo., Svenskt näringsliv *Om verksamhetsstyrning och företagets mjuka resurser*, maj 2003

ISA, *Utländska investeringar – Sverige och ISA*, 2004

ITPS, *Utlandsägda företag 2004*, juli 2005

Prospekt avseende erbjudande till aktieägarna i ELI AB i anledning av det föreslagna samgåendet mellan ELI AB och SAD Inc.

Tidskrifter

Affärsvärlden, Direktörer, Folkhemmets söner har tagit över, 1998-03-04

Chef, Skandinavien leksakskung säljer med ett smil, 1996-12-18

Dagens Industri, Kulturkrockar hotar fusionerna, 1999-02-24

Dagens Industri, Wilke, Björn. Fem skäl till varför ett börsbolag blir en uppköpskandidat, 2004-09-29

Dagens Industri, Örn, Gunnar. Pengaflödet utifrån sinar, 2005-08-26

Dagens Nyheter, Hennéus Mårten, Connex företagskultur bryter ner folk, 2005-10-06

Personal och ledarskap, Doiver, H Personvagnar: kulturkrockar utan krascher 2005-06-16

Resumé, Så sätter Intel munkavel på deras anställda, 1999-02-18

SvD, Forsberg, H Mjuka värden avgör om företag lyckas 1997-10-07

TT Nyhetsbanken, Unionen en missuppfattad Norgehistoria, 2005-09-17

Veckans Affärer, Christer Jacobsson, VD Pronator Fun and profit är våra ledord, 1985-11-28

Veckan affärer, Forsman, L. Det jäser i finskföretagen, 1989-08-31

Muntliga källor

Annika Ödebrink, SEKO, Stockholm, 2005-10-13

Handläggare på Bolagsverket, Sundsvall, 2005-12-05

Intervjuer

Maria Ask, ELISAD AB, anställd på informationsavdelningen, intervjun genomförd 2005-12-08

Lena Björk, ELISAD AB, anställd på informationsavdelningen, intervjun genomförd 2005-12-10

Inga Lind, ELISAD AB, anställd på avdelningen för administrativ samordning, intervju genomförd
2005-12-11

Christoffer Ek, ELISAD AB, anställd på avdelningen för administrativ samordning, intervju
genomförd 2005-12-11

Internet

www.metall.se, 2005-10-04

www.francofil.se, 2005-09-28

www.elisad.se, 2005-10-17

Bilaga 1

Intervjuguide

Utifrån den teoretiska referensramen delades intervjuguiden in i fem olika teman som informanterna fick diskutera kring.

- Förändringar sedan fusionen
- Mål
- Möten och information
- Belöning och motivation
- Ledarskapet

Bilaga 2

Fyra olika ledartyper

1. Tar vanligtvis sina beslut snabbt och punktligt, framför dem klart och tydligt för sina underordnade. Han/hon utgår från att de underordnade genomför och följer besluten lojalt och utan motstånd.
2. Tar vanligtvis sina beslut snabbt och punktligt, men innan han/hon lägger fram beslutet så försöker han/hon förklara dem för sina underordnade. Chefen ger dem bakgrunden till beslutet och svarar på alla frågor som de underordnade kan tänkas ha.
3. Konsulterar vanligtvis sina underordnade innan han/hon tar sitt beslut. Lyssnar på deras råd, överväger dem och meddelar sedan sitt beslut. Därefter utgår han/hon från att alla ska arbeta lojalt för att realisera beslutet även om det inte överensstämmer med det råd som den underordnade uttalat.
4. Kallar vanligtvis till möte när något viktigt beslut ska tas. Läger fram problemet för gruppen och försöker uppnå konsensus. Om han/hon uppnår konsensus så accepterar han/hon beslutet. Om konsensus är omöjlig att uppnå så tar han/hon själv beslutet.

Egen översättning av Hofstedes frågeformulär (s 470)