



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Företagsförvärv och fusioner

- en utvärdering av ett verktyg som kan användas
för att genomföra en så kallad cultural due dilligence

Mergers and acquisitions

- an evaluation of a tool that can be used to carry out a
so-called cultural due dilligence

Isabella Thöger

Företagsförvärv och fusioner
- en utvärdering av ett verktyg som kan användas
för att genomföra en så kallad cultural due dilligence

Mergers and acquisitions
- an evaluation of a tool that can be used to carry out a
so-called cultural due dilligence

Isabella Thöger

Handledare: Bo Öhlmér, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Bo Öhlmér, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 30 hp

Nivå och fördjupning: Avancerad D

Kurstitel: Examensarbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0266

Program/utbildning: Agronomprogrammet, ekonomisk inriktning

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2010

Serienamn: Examensarbete

Nr: 603

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: ekonomi, företagsförvärv, fusioner, affärsstrategi, organisationskultur,
företagskultur, due dilligence, cultural due dilligence, förändringsarbete



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Företagsförvärv och fusioner (F&F) är numera en vanlig strategi för att skapa snabb tillväxt och förbättra företagets konkurrensfördelar: under 1990-talet slog branschen rekord både vad gäller antalet transaktioner och deras värde (Mendenhall & Stahl, 2005). Det är dock ett väl känt problem att så mycket som 50-80% av dessa företagsförvärv och fusioner misslyckas på olika sätt och att de positiva effekterna då uteblir (Orrbeck, 2006 och Cartwright & Cooper, 1996).

Ett misslyckat förvärv eller fusion kan leda till stora förluster för företaget, i värsta fall till konkurs. Dessutom blir en onödigt långdragen integrationsprocess efter en F&F kostsam och kan skada företaget på olika sätt. För att undvika att orsaken till ett sådant misslyckande är så kallad *kulturell inkompatibilitet*, vilket enligt en tidigare studie utgör det största hindret för att integrationen mellan företagen skall lyckas (Watson Wyatt 1998/99), bör företagens organisationskultur utvärderas inför en eventuell F&F. Faktorn kulturell inkompatibilitet bör därför ingå i underlaget för företagsvärderingen i likhet med andra finansiella och strategiska faktorer. För att kunna göra en sådan typ av företagsvärdering behövs ett verktyg med vilket ett företags organisationskultur kan utvärderas och jämföras. Eftersom en viss typ av organisationskultur underlättar eller motverkar en viss typ av affärsstrategi, bör verktyget även kunna användas för att utvärdera och jämföra företagets affärsstrategi (Porter, 1985 och Cartwright & Cooper, 1996). Resultatet från en sådan undersökning skulle sedan kunna användas för att se om den kulturella kompatibiliteten talar för eller emot en F&F: en så kallad *cultural due diligence*. Genomförs sedan en F&F kan underlaget även användas för att effektivisera integrationsprocessen.

I boken *Spetsföretag* av Hans Thornell, managementkonsult på företaget Evolution & Co, beskriver författaren hur företag kan använda sig av verktyget *värde-triangeln* för att utveckla ett marknadsledarskap genom att möta kundbehov och positionera sig på marknaden. Om värde-triangeln test dels visar vilken värde-dimension företaget fokuserar på *och* vilken organisationskultur företaget har, kan resultatet användas för att se om företagets affärsstrategiska fokus och organisationskultur passar ihop eller om de motverkar varandra. Utifrån ett sådant underlag kan företagets framtida affärsstrategi och önskvärda organisationskultur diskuteras och sedan användas för att motivera medarbetarna. Eftersom organisationskulturer till stor del handlar om värderingar kan det vara bra att ha något mer konkret att relatera valet av en viss organisationskultur till: i annat fall kan det verka som att valet av organisationskultur mest handlar om personlig smak och tycke snarare än valet av en medveten strategi. Genom att undersöka vilken värde-dimension företaget bör fokusera på för att bli marknadsledande, kan det affärsstrategiska fokuset användas för att motivera varför en viss typ av organisationskultur passar bättre än en annan.

Om värde-triangeln kompletteras med en del frågor som mäter företagets organisationskultur och eventuellt ändrar frågorna så att resultaten blir mer utslagsgivande, kan värde-triangeln komma att utgöra ett värdefullt instrument för att undersöka företagets affärsstrategi och organisationskultur inför en F&F. Genom att beslutsfattarna inför en eventuell F&F kan använda sig av denna typ av mätvärden när en *due diligence* genomförs, kan fördärliga F&F:er förhoppningsvis undvikas och mer lovande F&F:er genomförs effektivare. En så kallad *cultural due diligence* ger beslutsfattarna en kartläggning av något som har avgörande betydelse för hur lyckad en F&F blir, men som inte går att utläsa ur företagets årsredovisning: företagets affärsstrategi och organisationskultur. Med hjälp av mätvärdena från ett modifierat spetsföretags-test kan företagen spara tid, pengar, kunder och medarbetarnas hälsa.

Förkortningar och begrepp

- cultural due dilligence – en due dilligence med avseende på företagskultur och affärsstrategi
- F&F – företagsförvärv och fusioner (från engelskans M&A – mergers and aquisitions)
- HR – human resources
- Organisationskultur/företagskultur – i det här arbetet används dessa begrepp synonymt
- PMI - post merger integration – hanteringen av integrationsprocessen efter en F&F

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	PROBLEM	2
1.2	SYFTE	3
1.3	AVGRÄNSNINGAR	3
2	METOD	5
2.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	5
2.2	FELKÄLLOR	6
3	TEORI	7
3.1	PORTERS TEORI OM KONKURRENSSTRATEGI	7
3.1.1	<i>De generiska strategiernas samband med företagens organisationskultur</i>	8
3.2	VÄRDETRIANGELN	9
3.2.1	<i>Affärsstrategiernas samband med olika typer av organisationskulturer</i>	11
3.3	HARRISONS TYPOLOGI	13
3.3.1	<i>Sambandet mellan Harrissons typologier och olika affärsstrategier</i>	17
3.4	CARTWRIGHT OCH COOPERS TEORI	18
3.4.1	<i>Kurt Lewins teori</i>	19
3.5	JÄMFÖRELSE MELLAN VÄRDETRIANGELN OCH DE OLIKA TEORIerna	20
3.5.1	<i>Värdetriangeln och Porters konkurrensstrategi</i>	20
3.5.2	<i>Värdetriangeln och Harrissons typologi</i>	20
3.5.3	<i>Värdetriangeln och Cartwright och Coopers teori</i>	22
4	BAKGRUND TILL DEN EMPIRISKA STUDIEN	23
4.1	EUROPOLITAN	23
4.2	VODAFONE OCH VODAFONE SVERIGE AB	24
4.3	TELENOR SVERIGE AB	26
5	RESULTAT	29
5.1	FÖRETAGENS AFFÄRSSTRATEGI ENLIGT VÄRDETRIANGELNS PERSPEKTIV	29
5.2	FÖRETAGENS ORGANISATIONSKULTUR ENLIGT HARRISONS PERSPEKTIV	32
5.3	MEDARBETARNAS UPPLEVELSE AV FÖRVÄRVEN ENLIGT CARTWRIGHT OCH COOPERS PERSPEKTIV	34
6	DISKUSSION	39
6.1	DISKUSSIONSFRÅGA NUMMER 1	39
6.2	DISKUSSIONSFRÅGA NUMMER 2	42
6.3	DISKUSSIONSFRÅGA NUMMER 3	43
6.5	SLUTSATSER	45
	KÄLLFÖRTECKNING	47
	<i>Litteratur</i>	47
	<i>Internet</i>	48
	<i>Personal messages</i>	48
	APPENDIX 1: SPETSFÖRETAGSFRÅGOR	49
	APPENDIX 2: RESULTAT PÅ SPETSFÖRETAGSFRÅGORNA	50
	APPENDIX 3: FRÅGOR TILL HARRISONS TEST	53
	APPENDIX 4: RESULTAT FRÅN HARRISONS TEST	57
	APPENDIX 5: POSITIVA UPPLEVELSER AV VODAFONES FÖRVÄRV AV EUROPOLITAN	62
	APPENDIX 6: NEGATIVA UPPLEVELSER AV VODAFONES FÖRVÄRV AV EUROPOLITAN	63
	APPENDIX 7: POSITIVA UPPLEVELSER AV TELENORS FÖRVÄRV AV VODAFONE	64
	APPENDIX 8: NEGATIVA UPPLEVELSER AV TELENORS FÖRVÄRV AV VODAFONE	65

1 Inledning

Företagsförvärv och fusioner (F&F) är numera en vanlig strategi för att skapa snabb tillväxt och förbättra företagets konkurrensfördelar: under 1990-talet slog branschen rekord både vad gäller antalet transaktioner och deras värde (Mendenhall & Stahl, 2005). Syftet med en F&F är att öka aktievärdet och uppnå så kallade synergieffekter genom exempelvis skalekonomi, överföring av kunskap eller ökad kontroll av marknaden. Det kan även finnas outtalade psykologiska motiv bakom ett företagsförvärv eller en fusion; för en del är det en möjlighet att göra snabb karriär eller rentav en form av spännande underhållning (Cartwright & Cooper, 1996).

Det är dock ett väl känt problem att så mycket som 50-80% av dessa företagsförvärv och fusioner misslyckas på olika sätt och att de positiva effekterna då uteblir (Orrbeck, 2006 och Cartwright & Cooper, 1996). Trots att många forskare har analyserat detta problem är det ofta oklart varför en så stor andel av företagsförvärven och fusionerna fortfarande misslyckas (Sköld, 2007). Forskningen kring F&F brukar delas in i följande fem olika områden (Mendenhall & Stahl, 2005):

1. Strategiskt ledarskap
2. Kapitalmarknader
3. Ekonomisk prestation
4. Organisationsteori
5. Human resources (HR)

Trots att F&F är något som i allra högsta grad påverkar de anställda i de företag som förvärvas eller fusioneras, är det främst område 1-3, det vill säga strategiskt ledarskap, kapitalmarknader och ekonomisk prestation som har diskuterats i litteraturen. De anställda, det vill säga *människorna* kännetecknas istället som ”den glömda eller dolda faktorn” i en F&F (Cartwright & Cooper, 1996). Det är även väl känt att företagets organisationskultur sällan undersöks inför en F&F men att det efter förvärvet eller fusionen visar sig att olikheter i företagets organisationskultur, så kallad *kulturell inkompatibilitet*, utgör det största hindret för att integrationen mellan företagen skall lyckas (Watson Wyatt 1998/99). En företagsvärdering, så kallad due dilligence, görs ofta med fokus på olika finansiella och strategiska faktorer, vilket i sin tur innebär att om förvärvet eller fusionen misslyckas så analyseras misslyckandet utifrån dessa finansiella och strategiska faktorer (Cartwright & Cooper, 1996). Även om det inte är lika lätt att mäta och värdera mänskliga faktorer som finansiella och strategiska, så går det heller inte att särskilja de anställda och företagets organisationskultur från vad som händer med företaget och dess organisation under ett förvärv eller en fusion. Det finns därför två mänskliga faktorer som har avgörande betydelse för om en F&F kommer att lyckas, eftersom de påverkar hur snabbt och effektivt företagen kan integreras efter en F&F:

- kompatibiliteten mellan företagets olika organisationskulturer, samt som ett resultat härutav dess kulturella dynamik
- hanteringen av integrationsprocessen efter en F&F (så kallad post merger integration, PMI)

Den kulturella kompatibiliteten och hanteringen av integrationsprocessen är två viktiga aspekter vid en F&F eftersom de påverkar och i värsta fall hindrar företagsledningen att skapa en ny och sammansatt organisation (Cartwright & Cooper, 1996). I detta arbete kommer fokus att ligga på den kulturella kompatibiliteten, som sedan har betydelse för hur integrationsprocessen bör hanteras.

1.1 Problem

Ett misslyckat förvärv eller fusion kan leda till stora förluster för företaget, i värsta fall till konkurs. Dessutom blir en onödigt långdragen integrationsprocess efter en F&F kostsam och kan skada företaget på olika sätt. För att undvika att orsaken till ett sådant misslyckande är så kallad *kulturell inkompatibilitet*, bör företagets organisationskultur utvärderas inför en eventuell F&F. Faktorn kulturell inkompatibilitet bör därför ingå i underlaget för företagsvärderingen i likhet med andra finansiella och strategiska faktorer. För att kunna göra en sådan typ av företagsvärdering behövs ett verktyg med vilket ett företags organisationskultur kan utvärderas och jämföras. Eftersom en viss typ av organisationskultur kan underlätta eller motverka en viss typ av affärsstrategi, bör verktyget även kunna användas för att utvärdera och jämföra företagets affärsstrategi (Porter, 1985 och Cartwright & Cooper, 1996). Resultatet från en sådan undersökning skulle sedan användas för att se om graden av kulturell inkompatibilitet talar för eller emot en F&F: en så kallad *cultural due dilligence*. Genomförs sedan en F&F kan underlaget även användas för att effektivisera integrationsprocessen.

Roger Harrison har utarbetat ett verktyg med vilket ett företags organisationskultur kan kartläggas utifrån följande fyra grundläggande typer av organisationskultur: makt, roll, uppgift/prestation och person/stöd (Harrison & Stokes, 1992). Verktyget består av 15 frågor som chefer och anställda får svara på och typologierna har visat sig vara lätt igenkännliga, besitta hög validitet och anses meningsfulla av både företagsledare och anställda. Cartwright och Cooper har i sin tur laborerat med Harrisons typologier för att på så vis försöka förklara varför olika horisontella förvärv eller fusioner kan resultera i så olika former av kulturell dynamik (Cartwright & Cooper, 1996).

I boken *Spetsföretag* av Hans Thornell, managementkonsult på företaget Evolution & Co, beskriver författaren hur företag kan använda sig av den så kallade *värde triangeln* för att utveckla ett marknadsledarskap genom att möta kundbehov och positionera sig på marknaden. Värde triangeln bygger till viss del på Porters teori om competitive advantage, vilket kommer att redogöras för nedan (Porter, 1985). Värde triangeln och Porters teori om competitive advantage är två olika verktyg för att arbeta med ett företags affärsstrategi. Värde triangeln skulle eventuellt kunna användas som ett verktyg för att undersöka företagets kulturella inkompatibilitet inför en eventuell F&F. Uppdraget från Evolution & Co är därför att undersöka om värde triangeln är ett lämpligt verktyg för att upptäcka de potentiella svårigheter avseende organisationskultur och affärsstrategi, som en F&F innebär.

1.2 Syfte

Syftet är att undersöka om värdeetriangeln är ett lämpligt verktyg för att inför en eventuell F&F upptäcka de potentiella svårigheter avseende företagets affärsstrategi och organisationskultur, så kallad kulturell inkompatibilitet, som en F&F innebär. Utvärderingen av värdeetriangeln syftar därför till att ge svar på frågan huruvida värdeetriangeln kan användas som ett verktyg för att undersöka företagets kulturella inkompatibilitet inför en eventuell F&F. Resultatet från en sådan undersökning skulle i sådana fall kunna utgöra underlag i en så kallad cultural due dilligence och sedan användas för att underlätta integrationsprocessen efter en F&F.

1.3 Avgränsningar

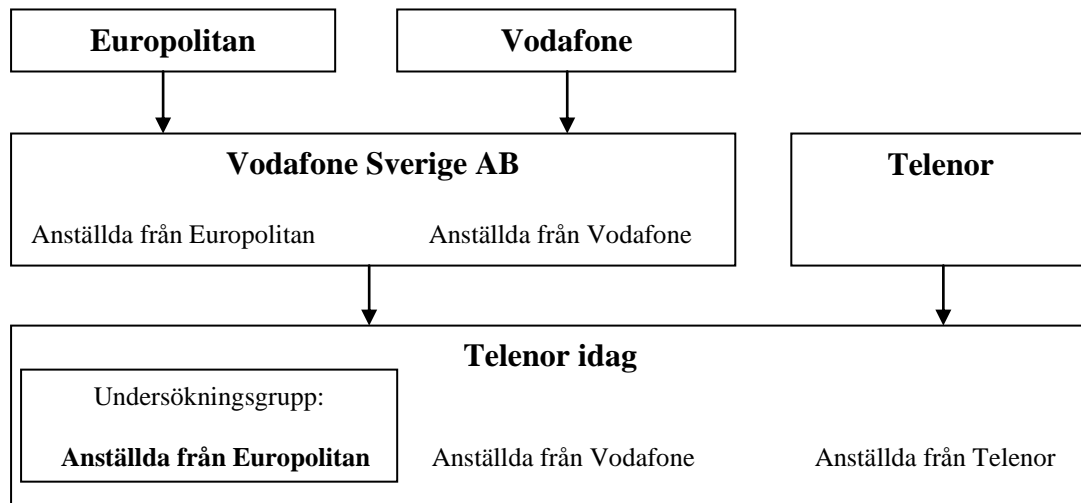
För att kunna behålla fokus och hålla tidsplanen är det nödvändigt att göra vissa avgränsningar. Eftersom det med hänsyn till examensarbetets omfattning inte är möjligt att följa arbetsprocessen i en F&F i verkligheten och göra mätningar under processens gång, görs fallstudien på ett företag som redan har genomgått en F&F. I detta fall kommer ett förvärv att studeras och inte en fusion.

Avhängigt av hur starkt det förvärvade företagets affärsområde kan relateras till det förvärvande företagets affärsområde, delas föregsförvärv och fusioner ofta in i följande fyra olika kategorier (Cartwright & Cooper, 1996):

1. **Vertikala** – företagen är verksamma inom samma område men på olika positioner värdekedjan, exempelvis en tillverkare som förvärvar en leverantör.
2. **Horisontella** – företagen är verksamma inom samma område och på samma position i värdekedjan, exempelvis en tillverkare som förvärvar en annan tillverkare.
3. **Konglomerat** – företagen är verksamma inom helt olika affärsområden.
4. **Koncentriska** – företagen är verksamma inom olika affärsområden men är relaterade till varandra på annat sätt, exempelvis ett företag som tillverkar sportartiklar men som vill utöka sitt produktutbud genom att förvärva ett företag som tillverkar fritidskläder.

I det här arbetet kommer ett företag som genomgått så kallade *horisontella* och till viss del även *koncentriska* förvärv att undersökas. För att kunna göra jämförelser har förändringen efter två olika förvärv undersökts men med ett och samma företag som studieobjekt: Telenor. Företaget är verksamt i telecom-branschen och var från början ett svenskt företag som hette Europolitan. År 2002 förvärvades Europolitan av det brittiska företaget Vodafone som fyra år senare, 2006, sålde den svenska delen av Vodafone (Vodafone Sverige AB) till det norska företaget Telenor.

När en F&F genomförs så blandas anställda från minst två olika företag. Eftersom fallföretaget i det här arbetet har genomgått två olika förvärv så kommer de som arbetar på företaget idag ifrån sammanlagt tre olika företag:



Figur 1 Översikt över de företagsförvärv som undersökningsgruppen valt med om

Eftersom arbetet syftar till att mäta förändring i organisationskultur och affärsstrategi efter Vodafones förvärv av Europolitan och Telenors förvärv av Vodafone Sverige AB avgränsas arbetet till att undersöka hur de personer som ursprungligen arbetat på Europolitan och som fortfarande arbetar kvar på Telenor idag har upplevt förändringarna. På så vis blir undersökningsgruppen mer homogen och eventuella felkällor på grund av att de anställda ursprungligen kommer ifrån olika företag utesluts. Eftersom värdetriangeln innehåller frågor som har att göra med företagets affärsstrategi, avgränsas undersökningen dessutom till personer som är eller har varit relativt högt uppsatta inom företaget och därför antas arbeta, eller tidigare ha arbetat medvetet med företagets affärsstrategi.

2 Metod

Litteraturstudier av lämplig teori inom området F&F. För att kunna utvärdera modellen värdetriangeln genomförs en fallstudie på ett företag som har varit med om två stora företagsförvärv de senaste åren.

I litteraturen finns det ett verktyg som kallas för Harrisons typologier och som används för att mäta ett företags organisationskultur (Harrison & Stokes, 1992). Det verktyget kommer att användas för att mäta hur företagets organisationskultur har förändrats till följd av företagsförvärven. Harrisons typologier har även använts för att förutsäga kulturell inkompatibilitet vid företagsförvärv (Cartwright & Cooper, 1996). För att kunna bedöma om, och i sådana fall *hur* de anställda på företaget upplevt den kulturella inkompatibilitet som undersökningens mätvärden eventuellt tyder på, ställs ett par öppna frågor till medarbetarna om deras upplevelse av förvärven.

Värdetriangeln kommer att användas för att mäta förändring i affärsstrategi till följd av företagsförvärven. Den eventuella förändringen i organisationskultur kommer sedan att jämföras med den eventuella förändringen i affärsstrategi. Om Harrisons modell uppvisar hög kulturell inkompatibilitet, och värdetriangelns resultat också tyder på hög affärsstrategisk inkompatibilitet, behöver värdetriangeln inte kompletteras. Det kan då antas att de svårigheter som har att göra med skillnader i företagets organisationskultur har ett samband med de svårigheter som har att göra med skillnader i företagets affärsstrategi. Vid sämre överensstämmelse mellan resultaten från Harrisons modell och värdetriangeln kan värdetriangeln behöva kompletteras för att kunna användas som ett verktyg för att upptäcka affärsstrategiska svårigheter i samband med F&F.

2.1 Tillvägagångssätt

Det här arbetet är en fallstudie och därmed kvalitativt. För att mäta företagets organisationskultur och affärsstrategi används dock två olika modeller som består av ett antal frågor med ett begränsat antal svarsalternativ, vilket är typiskt för den kvantitativa undersökningsmetoden (Aaker et. al 1995). En enkät som innehåller frågor från respektive modell (se appendix 1 och 3) har satts ihop och mailats ut till 35 anställda på Telenor som uppfyller de kriterier som redogjordes för i avsnitt 1.4. För att resultatet från enkäten skall stämma med 90% sannolikhet krävs det att 23 personer svarar (Scheaffer et. al 1995). Resultatet i denna studie är baserat på 26 svar.

För att få en djupare insikt i hur de anställda upplevt förvärven innehåller enkäten även två öppna frågor där undersökningspersonerna fritt får svara vad de upplevt som positivt eller negativt med att respektive företag blev förvärvat. Slutligen görs ett par djupintervjuer med två medarbetare för att få en översiktlig bild av hur förvärvet gått till. Djupintervjuerna är ett exempel på den kvalitativa metoden som istället grundar sig på ett fåtal försökspersoner men som därmed ger möjlighet att ställa nyanserade frågor och gå på djupet inom ett visst område, utan att försökspersonen måste begränsa sig till förutbestämda svarsalternativ (Aaker et. al 1995).

2.2 Felkällor

En möjlig felkälla i det här arbetet är gruppen undersökta medarbetare på företaget. Det är inte säkert att den undersökta gruppen som omfattar 26 personer ger en helt korrekt bild av vilken företagskultur och affärsstrategi företaget har haft och har idag. Eftersom en av avgränsningarna var att personerna har "varit med hela vägen", det vill säga arbetat på Europolitan när det förvärvades av Vodafone och sedan arbetat kvar på Vodafone när det förvärvades av Telenor samt arbeta kvar på Telenor idag. De personer som eventuellt slutat till följd av något av förvärven är därför inte med i undersökningsgruppen och deras uppfattning om förändringen av företagskultur och affärsstrategi har därför inte undersökts. Eftersom medarbetarna måste uppfylla vissa kriterier för att kunna vara med i undersökningen har ett visst urval gjorts (se avsnitt 1.4), vilket kan ha påverkat resultatet på ett omedvetet sätt.

En annan felkälla är undersökningens validitet, det vill säga om enkätundersökningen mäter de faktorer som har betydelse för om ett förvärv blir mer eller mindre lyckat. I det här arbetet har Harrisons test använts, vilket är en väl beprövad metod för att mäta organisationskultur i samband med förändring. Resultatet på spetsföretags-testet har sedan jämförts med resultatet från Harrisons test. På de öppna frågorna nämndes ofta den engelska företagskulturen som en faktor som påverkat medarbetarnas upplevelse av förvärven. Nationella skillnader i företagskultur och affärsstrategi är något som de test som den här undersökningen är baserad på inte specifikt fångar upp.

Undersökningens realibilitet beror bland annat på om undersökningspersonerna svarat ärligt på frågorna och tagit sig tid att fylla i enkätundersökningen och inte bara tagit sig igenom den på kortast möjliga tid. Svaren på de två öppna frågorna tyder på att undersökningspersonerna har tagit sig tid att tänka efter. En annan faktor som påverkar realibiliteten är frågornas utformning. Enkätundersökningen är som sagt baserad på frågor ur tidigare använda test men det finns alltid en risk att en undersökningsperson missförstår någon fråga. I det här fallet var det dock svårt att kontrollera eftersom undersökningspersonerna genomförde testet ensamma framför en dator.

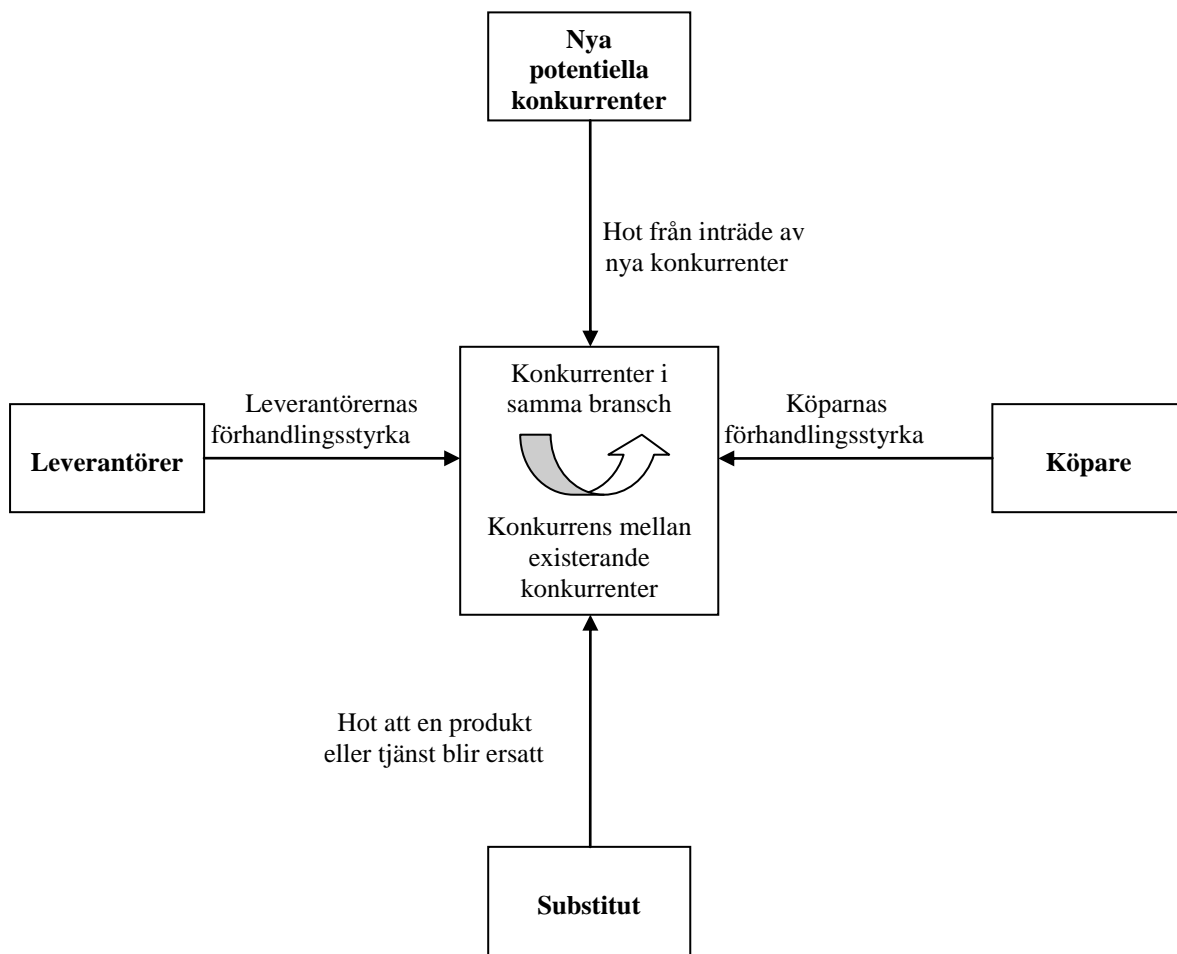
Eftersom det är en fallstudie är det svårt att uttala sig om undersökningens generaliserbarhet. Testet skulle behöva genomföras på fler företag som kommer att genomgå eller har genomgått en F&F för att på så vis öka resultatens generaliserbarhet. Eftersom det finns fyra olika typer av F&F:er (se avsnitt 1.3), kan resultatet från den här undersökningen vara applicerbart i olika stor grad på de olika typerna av F&F:er.

En annan möjlig felkälla är den tid som har förflutit sedan förvärven genomfördes. Undersökningspersonerna kan ha ändrat åsikt med tiden eller glömt hur de upplevde företagskulturen eller vad företaget hade för affärsstrategi innan förvärven.

3 Teori

3.1 Porters teori om konkurrensstrategi

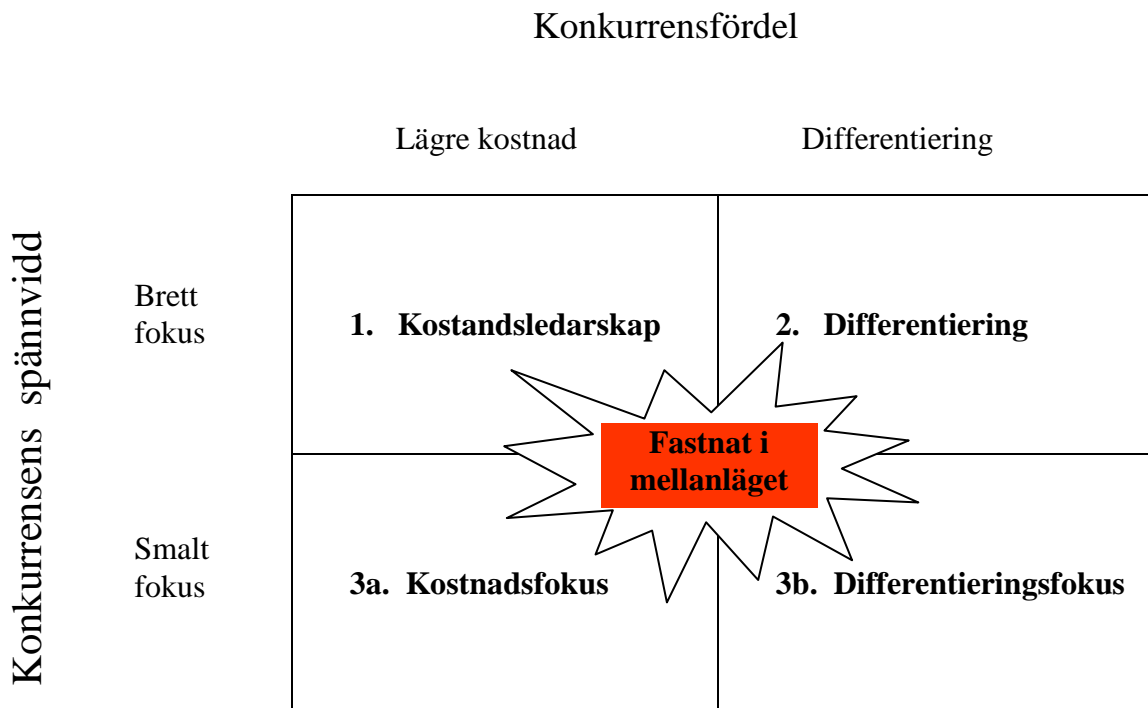
Enligt Porter är ett företags framgång avhängigt av hur företaget lyckas använda sig av reglerna om konkurrens, eller allra helst lyckas ändra dessa regler till sin fördel. Dessa regler om konkurrens konkretiseras enligt Porter i fem konkurrerande krafter, vilka åskådliggörs i figuren nedan: inträdet av nya konkurrenter, hotet av substitut, köparnas köpkraft, leverantörernas köpkraft och rivaliteten mellan existerande konkurrenter (Porter, 1985).



Figur 2 Porters teori om konkurrensstrategi (Porter, 1985, reprinted 2004, 5)

Enligt Porter är en så kallad hållbar konkurrensfördel nyckeln till att ett företag skall kunna prestera över medel även på lång sikt. Vidare finns det två grundläggande typer av konkurrensfördelar som ett företag kan använda sig av: låg kostnad eller differentiering. Enligt Porter så kan ett företags alla styrkor och svagheter alltid härledas till en viss inverkan på den relativa kostnaden eller differentieringen. Slutligen så är kostnadsfördelen eller differentieringen ett resultat av att företaget lyckas hantera de fem konkurrerande krafterna bättre än sina konkurrenter (ibid.).

Om konkurrensfördelarna låg kostnad och differentiering kombineras med två olika sorters spännvidd inom vilka företaget kan sträva efter att uppnå dessa konkurrensfördelar, bildas tre olika så kallade generiska strategier som ett företag kan använda sig av för att prestera över medel inom en industri. De tre generiska strategierna vilka åskådliggörs i figuren nedan kallas för kostnadsledarskap, differentiering och fokus. Strategin fokus delas dessutom upp i kostnadsfokus respektive differentieringsfokus (ibid.).



Figur 3 Tre generiska strategier (Porter, 1985, reprinted 2004, 12, modifierad)

Som framgår av figuren ovan så skapar strategierna kostnadsledarskap och differentiering konkurrensfördelar i ett brett segment av industrier, medan så kallade fokus-strategier strävar efter antingen kostnadsfokus eller differentieringsfokus i ett smalt segment eller en grupp av segment. Porters teori om generiska strategier innebär att för att ett företag skall kunna uppnå konkurrensfördelar så måste det dels välja vilken konkurrensfördel det vill försöka uppnå, samt inom vilken räckvidd. Ett företag som försöker vara allt på samma gång kommer oftast att misslyckas och prestera under medel eftersom det då inte har någon konkurrensfördel över huvudtaget (ibid.).

3.1.1 De generiska strategiernas samband med företagens organisationskultur

Eftersom varje generisk strategi förutsätter olika typer av kunskaper och behov för att företaget skall lyckas, innebär det även att organisationsstrukturen och kulturen skiljer sig åt mellan de företag som använder sig av olika generiska strategier. Till exempel så innebär strategin kostnadsledarskap ofta att företaget använder sig av strama kontrollsystem, minimering av overheadkostnader, skalekonomi och ett starkt engagemang för inlärningskurvan. Samma faktorer skulle istället kunna motverka ett företag som försöker differentiera sig genom att ständigt producera nya och kreativa produkter (ibid.).

3.2 Värdeetriangeln

Enligt Hans Thornells modell värdeetriangeln är ett företags framgång avhängigt av hur det lyckas positionera sig mot kunderna. Eftersom kunder har olika behov och värderar tillfredsställelse på olika sätt så finns det flera olika möjligheter för ett företag att bli marknadsledande inom en viss bransch eller på en viss geografisk marknad. Det företag som är störst i en viss bransch tillfredsställer därför inte alla kunders olika behov bättre än dess konkurrenter. Det finns med andra ord plats för flera olika typer av marknadsledare inom en och samma bransch och geografiska område (Thornell, 2007).

Nyckeln till de olika dimensioner som ett företag kan vara marknadsledare inom är kundernas behov. Avhängigt av hur kundernas behov definieras så skapas olika dimensioner som ett företag kan bli marknadsledande inom. I värdeetriangeln delas kundernas behov in i tre olika så kallade värdeedimensioner vilka motsvarar de tre olika fokus som ett företag kan bli marknadsledande inom i en viss bransch eller i ett visst geografiskt område (ibid.):

1. bästa pris – fokus på processen (Process)
2. bästa värde – fokus på produkten (Produkt)
3. bästa lösning – fokus på att vara kundnära (Kundnära)

1, Bästa pris – fokus på processen

Den första värdeedimensionen avser kunder som först och främst vill betala bästa pris, inte nödvändigtvis lägsta pris utan bästa pris för en tillräckligt bra vara. De företag som väljer att fokusera på att tillfredsställa den här kundgruppen måste vara operativt överlägsna och ha ordning på sina processer. Exempel på företag som valt att fokusera på den här dimensionen i värdeetriangeln är IKEA, H&M och Dell. De kännetecknas alla av att de säljer acceptabla produkter till bästa pris, samt levererar produkterna på ett smidigt sätt (ibid.).

2, Bästa värde – fokus på produkten

Till den andra värdeedimensionen hör de kunder som vill få bästa värde för pengarna eller är villiga att betala för bästa prestanda. De företag som väljer att fokusera på att tillfredsställa den här kundgruppen måste ständigt erbjuda nya produkter med högre prestanda. Exempel på sådana företag är Nokia, Atlas Copco och Sony (ibid.).

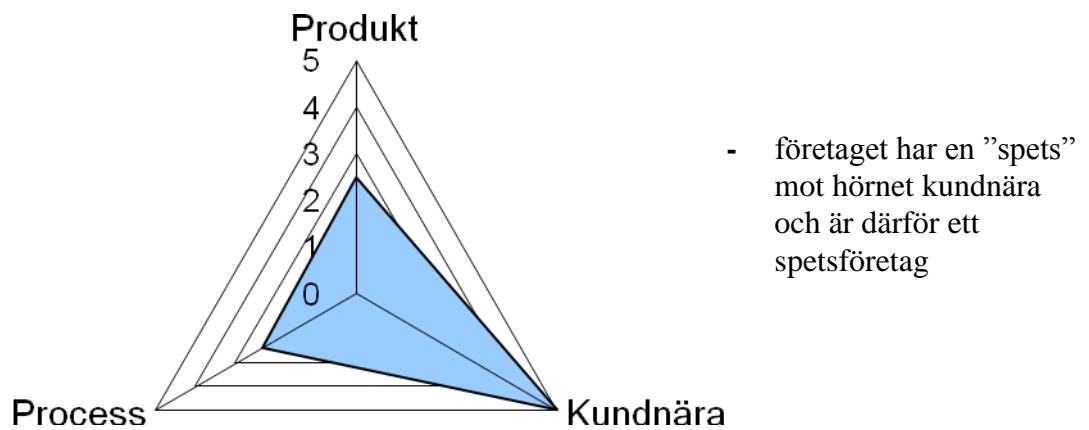
3, Bästa lösning – fokus på att vara kundnära

Till den tredje värdeedimensionen hör de kunder som söker den bästa lösningen på just deras problem. Företagets utbud måste därför kunna anpassas till de olika kundernas behov vilket innebär att företaget tjänar på att bygga starka kundrelationer. Att arbeta med kundnära fokus är en vanlig strategi bland små lokala företag men även stora företag som IBM och Ericsson har arbetat med att bygga starka kundrelationer. Ericsson har till exempel stor kännedom om sina relativt få kunder som är teleoperatörer över hela världen (ibid.).

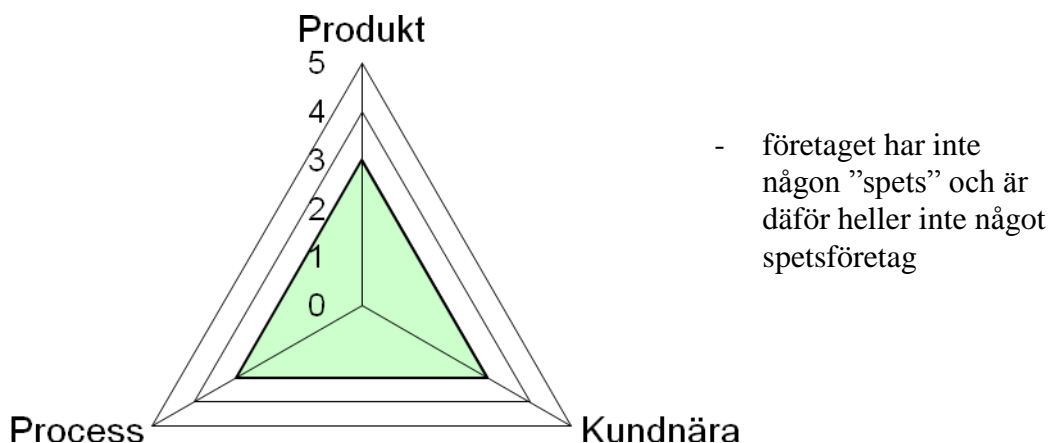
Positionering

Kunder har olika behov och värderingar och ett företag som försöker tillfredsställa alla typer av behov samtidigt riskerar att inte bli marknadsledande i någon av värdeedimensionerna. Istället bör ett företag försöka bli bäst i en värdeedimension och sedan fokusera på de kunder som värderar just den dimensionen. De tre olika värdeedimensionerna illustreras av triangelns tre hörn och för att bli marknadsledande skall företaget försöka vara bäst i en av dimensionerna men även acceptabelt bra i de övriga två. Ett företag som är bäst i en dimension befinner sig längst ut i en av triangelns spetsar och kallas därför för *spetsföretag*.

Eftersom det inte går att vara bäst i alla dimensioner samtidigt har ett spetsföretag ofta mer eller mindre omedvetet valt bort kunder som värderar andra egenskaper än den dimension företaget fokuserar på. Genom att undersöka företaget utifrån värdeetriangeln kan företagets strategi tydliggöras och kommuniceras till alla i företaget. På så vis kan företaget även arbeta med sin affärsstrategi på ett mer medvetet sätt och förhoppningsvis bli marknadsledande (ibid.). Undersökningen består av 18 olika påståenden om ett företags egenskaper och undersökningspersonerna får sedan ange till vilken grad (0-5) varje påstående stämmer in på företagets sätt att arbeta (se appendix 1). Resultatet visas sedan i diagramform. Figur 4 nedan visar resultatet från ett företag som har ett tydligt kundnära fokus. Figur 5 visar istället resultatet från ett företag som försöker tillfredsställa alla typer av behov samtidigt och följaktligen riskerar att inte bli marknadsledande inom någon värde dimension.



Figur 4 Värdeetriangeln - kundnära fokus (Thornell, 2007, 105, modifierad)



Figur 5 Värdeetriangeln - saknar fokus (Thornell, 2007, 105, modifierad)

3.2.1 Affärsstrategiernas samband med olika typer av organisationskulturer

Det företag som är marknadsledande är bäst i sin värdedimension. Ett företags kultur, ledning och system skapar en organisationskultur som ligger i linje med denna värdedimension. Att byta fokus till en annan värdedimension kräver därför även förändring i företagets organisationskultur (ibid.). I tabellen nedan redovisas några typiska kännetecken för den organisationskultur som enligt företaget Evolution & Co hör till respektive affärsstrategi. Kännetecknen har delats in i följande fem faktorer: ledarskap, medarbetare, fokus, styrning och stämning.

Tabell 1 Kännetecknande företagskulturer för värdetriangelns tre värdedimensioner

	Process	Produkt	Kundnära
<i>Ledarskap</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarkiskt • Resultatorienterat • Nyckeltal • Tydliga karriärvägar • Konceptstyr 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligt uppdelat • Hjältar • Specialister inom ett område 	<ul style="list-style-type: none"> • Moget • Hög grad av förtroende • Stora befogenheter • Generalister
<i>Medarbetare</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Håller sig till givna regler/koncept • Håller samman • Lägre formell kompetens än chefer 	<ul style="list-style-type: none"> • Hjältar och – anonyma • Hög specialistkompetens • Arbetar mycket i projekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Stor frihet • Stort ansvar • Få givna strukturer • Stark egen motor/drivkraft • Helikopterperspektiv • Lyhörd • Kreativ • Konsultativt förhållningssätt • Kundlojal • Formella beslutsvägar finns men behöver ej följas • Värderingsstyr
<i>Fokus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lösa problem med systematik 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckling • Vinna • Framtid • Kvalitet • Uppmuntra till förslag och idéer för produktutveckling 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation • Identifiera möjligheter • Försäljningsfokus • Uppdragsfokus
<i>Styrning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Stark styrning • Uttalade koncept • Kostnadsmedvetna 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt – uppföljning per produkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Mycket känslor • Mycket åsikter • Luststyr
<i>Stämning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Engagemang • Tryggt och trevligt • Kamratligt 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemensam kultur • Homogen grupp 	<ul style="list-style-type: none"> • Värderingsstyr • Stort mått av självständighet • Individuella utmaningar
<i>Exempel på företag</i>	IKEA, H&M, Dell	Nokia, Atlas Copco, Sony	IBM, Ericsson, små lokala företag

För att ytterligare beskriva den typ av organisationskultur som hör till respektive affärsstrategi, använder sig Evolution & Co av sju olika påståenden som karakteriserar varje värddimension. Ju mer ett påstående stämmer in på ett visst företag, desto mer anpassad anses företagets organisationskultur vara till just den affärsstrategin. Nedan listas de sju olika påståenden som hör till respektive affärsstrategi/värddimension:

Process:

1. Bred kompetens är viktigare än att vara specialist på ett område
2. Nyckeltal och uppföljning på kostnader och kundnöjdhet är ständigt i fokus
3. Ni har kort inskolningstid för merparten av tjänsterna
4. Ni har delegerat ansvar inom tydliga ramar
5. Gruppen är viktigare än individen. Stolthet finns för den egna enheten och bolaget
6. Fel och misstag anser ni vara en viktig möjlighet till att förbättra processerna
7. Det är allmänt känt att ert bolag fungerar på ett kostnadseffektivt sätt

Produkt:

1. Det är viktigt att kontinuerligt få utmärkelser och publicitet kring era produkter
2. Affärsområden uppkallas oftast efter en produkt
3. Ledare och hjältar kommer oftast ur specialistledet
4. Specialistkompetens är viktigare än att vara generalist
5. Kvalitetsfrågor är ständigt på agendan
6. Certifieringar, titlar, patent och ranking är viktigt i ert bolag
7. Företaget känns igen på vad man gör/tillverkar

Kundnära:

1. Enskild kunds önskemål löser ni omedelbart med anpassade lösningar
2. Individen har starkare lojalitet med kunden än ert egna bolag
3. Alla har stor individuell frihet och stora befogenheter, men ej alltid kommunicerade
4. Individerna i er organisation känner genuint motstånd till administration och att följa regler
5. Ni anser att värderingar är viktigare än regler
6. Ni har många karismatiska medarbetare med hög social kompetens
7. Era kunder betalar gärna för lojalitet, förtroende och lyckat resultat

3.3 Harrisons typologi

Ett företags organisationskultur är ett mönster av åsikter, värderingar, ritualer, myter och stämningar som delas av företagets medarbetare och den påverkar alla individer och grupper inom företaget. Organisationskulturen påverkar företaget på många olika sätt, till exempel hur beslut fattas, vem som fattar besluten, hur belöningar distribueras, vem som befordras, hur människor behandlas, hur företaget reagerar på dess omvärld, och så vidare. Med hjälp av Harrisons verktyg som består av 15 olika frågor (se appendix 3) kan olika aspekter av ett företags organisationskultur identifieras. Verktyget är lämpligt för att kunna jämföra ett företags organisationskultur före och efter någon form av förändring, till exempel en F&F. Resultatet beskriver företagets organisationskultur utifrån fyra grundläggande typer av organisationskulturer: makt, roll, uppgift/prestation och person/stöd. (Harrison & Stokes, 1992)

Om det visar sig att medarbetarna i ett företag har olika uppfattning om vilken typ av organisationskultur företaget har, så beror det ofta på att organisationskulturen känns och ser olika ut beroende på vilken position de olika medarbetarna har i företaget. Det känns ofta annorlunda högre upp i hierarkin jämfört med längre ner. Högt uppsatta chefer upplever ofta mer uppgift/prestations-kultur, medan medarbetare på lägre positioner upplever organisationskulturen mer makt-orienterad. Avhängigt typen av arbetsuppgift och hur arbetet organiseras kan även olika grupper och avdelningar uppleva att företaget har olika typ av organisationskultur. De fyra olika typologierna är dock endast delvis förenliga med varandra och därför kan vissa av fördelarna med en typologi endast uppnås på bekostnad av en del av fördelarna med de andra typologierna. Typologierna makt och roll kännetecknas av att de är mer kontrollerande och begränsande än typologierna uppgift/prestation och person/stöd som istället är mer stödjande och låter medarbetarna vara mer självbestämmande (ibid.).

Makt

En makt-orienterad organisationskultur baseras på olikhet i medlemmarnas tillgång på olika resurser. En resurs kan vara vad som helst som en person kontrollerar och som en annan person vill ha. I affärslivet är maktens ”valuta” till exempel pengar, privilegier, möjlighet att få arbete, arbetsförhållanden och förmågan att kontrollera andra personers tillgång till detta. Personer med makt använder denna typ av resurser för att tillfredsställa eller gäcka andras behov och således även kontrollera andras beteende. Ledarskapet i en makt-orienterad organisation består följaktligen av ledarens förmåga och villighet att administrera belöningar och bestraffningar. Medlemmarna i en makt-orienterad organisation motiveras följaktligen av belöningar och bestraffningar, samt av en önskan att associeras till en stark ledare (ibid.).

En makt-orienterad organisationskultur passar bra för entreprenöriella och nystartade företag där ledarna har visionen, intelligensen och viljan att leda företaget och sätta en personlig prägel på medarbetarnas aktiviteter. I sådana mindre företag finns det ofta en personlig relation mellan ledare och medarbetare. Vidare är medarbetarna beroende av ledarna för att få instruktioner och trygghet, medan ledarna är beroende av medarbetarnas lojala service. När ett företag med en makt-orienterad organisationskultur växer och blir mer komplext, ökar kraven på ledarskapet exponentiellt. Stora makt-orienterade organisationer blir ofta ineffektiva och fulla av rädsla och förvirring, om de inte kompletteras med goda strukturer och system för att tillförsäkra att arbetet blir gjort. När avståndet mellan ledare och medarbetare ökar blir det även svårare att ha effektiv kontroll över företaget. Dessutom upplever makt-orienterade företag ofta en brist på duktiga ledare eftersom medarbetarna har tränats i att vara beroende (ibid.).

Även om den makt-orienterade organisationskulturen är typisk för små entreprenöriella organisationer och familjeföretag, påträffas den även i större företag som har fortsatt att ha en tydligt identifierbar och ofta karismatisk ledare. Ett exempel på en sådan ledare är Anita Roddick som startade företaget Body Shop. En fördel med makt-orienterade företag är att eftersom beslut typiskt sett fattas individuellt, så kan företaget reagera snabbt om det skulle behövas. Själva beslutsfattandet tenderar att baseras lika mycket på intuition och tidigare framgångar som på logiskt resonemang (Cartwright & Cooper, 1996).

När en makt-orienterad organisationskultur fungerar som bäst är ledarskapet baserat på styrka, rättvisa och ledarens förmyndaraktiga välvilja. Ledarna är bestämda, rättvisa och generösa i förhållande till sina lojala medarbetare. De har en känsla av förpliktelse till medarbetarna och utövar makt i enlighet med sin uppfattning om vad som är bra för företaget och alla dess medarbetare. Den här typen av ansvarsfullt maktutövande förutsätter att medarbetarna accepterar hierarkier och ojämlikheter som någonting legitimt och den anses vara typisk för en del av de bästa asiatiska och latinamerikanska företagen. I mer industrialiserade demokratier så som USA är acceptansen för hierarkier inte lika hög som i mer traditionella samhällen och det finns heller inget starkt kulturellt värde i att uppmuntra förmyndaraktigt, makt-orienterat ledarskap (Harrison & Stokes, 1992).

När ett makt-orienterat företag fungerar som sämst så tenderar det att styras av rädsla och ledare som missbrukar makt för att gynna sig själva och sina vänner. När den här typen av företag växer eller om dess ledare börjar slåss om makten, kan det förvandlas till en grogrund för intriger. Eftersom en makt-orienterad kultur huvudsakligen är autokratisk och undertrycker utmaningar, är det vanligt att medarbetarna känner sig maktlösa och har låg moral (ibid.).

Sammanfattningsvis är följande faktorer typiska för ett företag med makt-kultur:

- Starka ledare och förmyndaraktigt ledarskap
- Hierarkiskt
- Individuellt beslutsfattande
- Kan reagera snabbt
- Känsla av maktlöshet bland medarbetare
- *Exempel på företag: entreprenöriella och nystartade företag, familjeföretag*

Roll

Ledord för en organisation som har så kallad rollkultur är logik, rationalitet och effektivitet. Organisationens bild av sig själv är att det är en samling roller som någon behöver ta på sig, snarare än en samling personer och personligheter. Eftersom den här typen av organisationer ofta är uteslutande resultatorienterade anses finans- och redovisningsavdelningen vara organisationernas viktigaste funktioner (Cartwright & Cooper, 1996).

I en rollkultur utförs arbetsuppgifterna enligt företagets vedertagna regler och de anställda blir därför uppskattade om de är bra på att följa dessa regler. Formella procedurer och regleringar för hur arbetsuppgifter skall utföras är därför viktigt i den här typen av organisationer. Vidare är kraven på de olika rollerna inom organisationen tydligt definierade, likaså gränserna för auktoritet och utformningen av rapporteringssystem (ibid.).

Makten inom organisationen är hierarkiskt fördelad och härleds ur den anställdes roll eller position i företaget. Rollkulturer tenderar att vara extremt statuskänsliga vilket ofta leder till

att olika avdelningar eller divisioner inom företaget tävlar med varandra. Hur viktig en chef är framgår av hur stort konto hon eller han disponerar för olika kostnader, vilken typ av bil hon eller han kör samt storleken på hans eller hennes kontor och dess inredning (ibid.).

Rollkulturer fungerar bra i stabila omgivningar men på grund av deras formella struktur tar det lång tid för dem att anpassa sig till förändringar. Har organisationen väl funnit ett vinnande koncept så håller den sig gärna till det. Rollkulturer erbjuder de anställda säkerhet och förutsägbarhet men begränsar ofta beteenden som är riskfyllda eller innovativa. Den här typen av organisationer upplevs därför ofta som opersonliga och frustrerande av de anställda och de känner sig ofta om små kuggar i ett stort hjul (ibid.).

Rollkulturer kan även variera vad gäller kommunikationssystemets och ledarstilens öppenhet, samt till vilken grad de är personorienterade. Organisationer som säljer produkter i massvolym och av standardiserad produktkvalitet, så som exempelvis McDonalds, ger ett bra exempel på den typ av kundservice som är typisk för rollkulturer (ibid.).

Sammanfattningsvis är följande faktorer typiska för ett företag med roll-kultur:

- Effektivitet
- Regler
- Opersonligt
- Hierarki baserad på arbetsroller
- Massvolym
- *Exempel på företag: McDonalds*

Uppgift/prestation

Det mest framträdande kännetecknet för en så kallad uppgiftskultur är att stor vikt läggs vid att slutföra en viss uppgift och att mycket energi riktas åt att säkra uppgiftsrelaterade resurser och kompetens. Ofta har en del av en organisation, snarare än hela organisationen en så kallad uppgiftskultur, exempelvis avdelningen för forskning och utveckling. Uppgiftskulturen är även vanlig i nystartade organisationer, särskilt inom högteknologi. Eftersom en uppgiftskultur samlar individerna kring en specifik uppgift så är det en så kallad lag/grupp kultur. Vidare utformas arbetet utifrån uppgiftens karaktär snarare än utifrån individerna eller formella regler – *vad* som uppnås är med andra ord viktigare än *hur* det uppnås. Följaktligen värderas även relevant kunskap för att kunna lösa en viss uppgift högt, vilket innebär att det kan vara ett värdefullare maktmedel än den makt som härleds ur en viss position eller person.

Vidare karaktäriseras uppgiftskulturer av flexibilitet och en hög grad av autonomi bland de anställda, vilket i sin tur leder till en potentiellt kreativ och tillfredsställande arbetsplats. Bristande formell auktoritet innebär dock att uppgiftskulturer kan ha problem med kontroll och i kristider när det är knappt om resurser brukar de förändras till rollkulturer (ibid.).

Uppgiftskulturer erbjuder ofta sina kunder skräddarsydda produkter och är vanliga inom högteknologiska branscher och olika tjänstebanscher så som exempelvis reklam och kommunikation. Uppgiftskulturer väcker ofta ett starkt engagemang och passion, vilket tyvärr ofta kan leda till att de anställda blir ”utbrända” och desillusionerade efter en tids arbete. Om en uppgiftskultur misslyckas, så är det även typiskt att alla skyller på varandra (ibid.).

Även om uppgiftskulturer ofta erbjuder sina kunder skräddarsydda produkter så menar Harrison att den kundservice som organisationen erbjuder sina kunder snarare baserar sig på

organisationens egen uppfattning av vad som är lämplig service än det som kunderna själva efterfrågar. Ett klassiskt exempel på en sådan organisation är Apple Computers vars anställda var så fokuserade på att förändra världen och ständigt vara så innovativa inom produktdesign så att de helt tappade känslan för kundernas behov. Modellerna blev snabbt uråldriga och kunderna upplevde svårigheter med att få tag i reservdelar eller anpassa tidigare modeller till aktuella behov (ibid.).

Sammanfattningsvis är följande faktorer typiska för ett företag med uppgifts-kultur:

- Typisk kultur för avdelningen för forskning och utveckling
- Uppgiften/produkten i fokus
- Expertkunskap högt värderad
- Flexibilitet och autonomi bland de anställda
- Innovation och produktens prestanda i fokus
- *Exempel på företag: Apple*

Person/stöd

Person/stöd-kulturen definieras som en organisationskultur baserad på ömsesidigt förtroende mellan individen och företaget. I ett sådant företag upplever medarbetarna att de har ett mänskligt värde och inte bara är muttrar i ett maskineri eller medverkar i en viss uppgift. En person/stöd-kultur fostrar värme och till och med kärlek, inte bara drivande entusiasm. Medarbetarna tycker om att komma till jobbet på morgonen, inte bara för att de tycker om sitt arbete utan även för att de bryr sig om de som de arbetar tillsammans med. Till följd av att de känner att någon bryr sig om dem, är de mer mänskliga när de interagerar med andra: kunder, återförsäljare, allmänheten och sina medarbetare (Harrison & Stokes, 1992).

I en person/stöd-kultur så hjälper medarbetarna varandra över arbetsuppgifternas formella gränser och även mellan olika arbetsgrupper. Medarbetarna kommunicerar mycket och inte bara om arbetsuppgifter, det finns alltid någon som kan lyssna till deras idéer och problem. Medarbetarna tycker om att spendera tid tillsammans och träffas även på fritiden. När en ny person skall anställas så läggs särskild vikt vid att personen är omtänksam och kommer att passa in i gruppen. Bilden av medarbetarna är att de i grund och botten är bra och om någonting går fel så får de en andra chans. Samtidigt så vet medarbetarna att om de behöver hjälp med något utöver de rättigheter de har enligt anställningskontraktet, så kommer företaget att göra sitt bästa för att hjälpa dem. I gengäld så bryr sig medarbetarna väldigt mycket om företaget och är måna om företagets faciliteter och utrustning, lägger särskild vikt vid kvalitet och hushåller med företagets resurser, samt är måna om företagets anseende utåt (ibid.).

Vidare firar medarbetarna gärna olika saker tillsammans och då inte bara sådant som har att göra med deras arbetsinsats utan de uppmärksammar gärna även mer personliga milstolpar såsom befordringar, pensioneringar, födelsedagar och årsdagar. Medarbetarna värderar harmoni och undviker konfrontationer, ibland så mycket att viktiga problem aldrig blir lösta. Medarbetarna har förtroende och ställer upp för varandra. Det betyder att de både håller vad de har sagt och gör sin del av arbetet så att ingen annan skall bli överbelastad (ibid.).

I den västliga världen är person/stöd-kulturen den minst förekommande av Harrisons fyra olika typologier. Eftersom den inte är tillräckligt resultatorienterad för att vara konkurrenskraftig, så är person/stöd-kulturen väldigt ovanlig i näringslivet i dess rena form. Den gör sig bäst i en dynamisk blandning med uppgift/prestationskulturen och för att den

skall bli konkurrenskraftig kan den balanseras med olika former av krav på framgång. Det finns två olika områden i affärlivet där ett varmt och omsorgsfullt klimat ger stor fördel: kvalitet och service. Det har nämligen visat sig finnas ett nära samband mellan att tycka om sitt arbete och vilja göra bra ifrån sig samt bry sig om och lita på sina medarbetare (ibid.).

Sammanfattningsvis är följande faktorer typiska för ett företag med person/stöd-kultur:

- Medarbetarna har ett mänskligt värde
- Personlig utveckling
- Medarbetarna bryr sig om varandra och hjälper varandra
- Bra för kvalitet och service
- Ej konkurrenskraftig i dess rena form
- *Exempel på företag: Kibbutz (ej vinstdrivande)*

3.3.1 Sambandet mellan Harrisons typologier och olika affärsstrategier

Som framgått i redogörelsen ovan, så passar en viss typ av organisationskultur mer eller mindre bra till ett visst arbetssätt och därmed även en viss typ av affärsstrategi. I tabellen nedan redovisas några typiska kännetecken för de olika organisationskulturerna och exempel på företag vars organisationskultur är kännetecknande för respektive typologi.

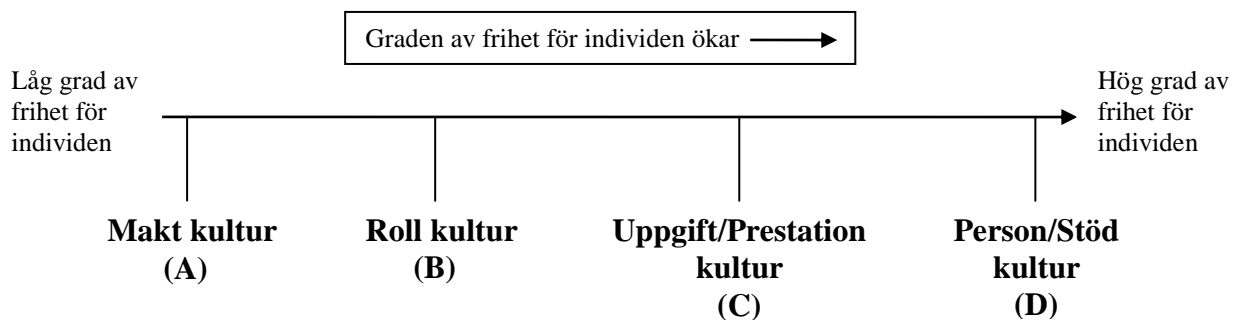
Tabell 2 Kännetecknande affärsstrategier/företagskulturer för Harrisons fyra typologier

Makt	Roll	Uppgift/Prestation	Person/Stöd
1. Starka ledare och förmyndaraktigt ledarskap 2. Hierarkiskt 3. Individuellt beslutsfattande 4. Kan reagera snabbt 5. Känsla av maktlöshet bland medarbetare	1. Effektivitet 2. Regler 3. Opersonligt 4. Hierarki baserad på arbetsroller 5. Massvolym	1. Typisk kultur för avdelningen för forskning och utveckling 2. Uppgiften/produkten i fokus 3. Expertkunskap högt värderad 4. Flexibilitet och autonomi bland de anställda 5. Innovation och produktens prestanda i fokus	1. Mänskligt värde 2. Personlig utveckling 3. Medarbetarna bryr sig om varandra och hjälper varandra 4. Bra för kvalitet och service 5. Ej konkurrenskraftig i dess rena form
<i>Entreprenöriella och nystartade företag, familjeföretag</i>	<i>McDonalds</i>	<i>Apple</i>	<i>Kibbutz (ej vinstdrivande)</i>

3.4 Cartwright och Coopers teori

Cartwright och Cooper har valt att laborera med Harrisons typologier för att på så vis försöka förklara varför olika horisontella förvärv eller fusioner kan resultera i så olika former av kulturell dynamik. Harrisons typologier ansågs lämpliga eftersom de kan upptäcka skillnader i organisationskultur mellan företag som är verksamma i samma typ av bransch. Dessutom har typologierna visat sig vara lätt igenkännliga, besitta hög validitet och anses meningsfulla av både företagsledare och anställda (Cartwright & Cooper, 1996).

Eftersom ett företags organisationskultur kan bestå av en blandning av de olika typologierna och det i verkligheten troligtvis inte finns många företag som har en så kallat "ren" organisationskultur som består av endast en av typologierna, fann Cartwright och Cooper det mer användbart att placera de fyra typologierna utefter en skala som baserats på individernas grad av frihet. Skalan nedan visar sambandet mellan Harrisons fyra typologier och individernas grad av frihet (ibid.):



Figur 6 Cartwright's & Cooper's skala (Cartwright & Cooper, 1996, reprinted 2001, 80, modifierad)

- (A)– "Medarbetaren gör det han eller hon blir tillsagd."
- (B)– "Medarbetaren utför arbetet inom arbetsuppgiftens gränser."
- (C)– "Medarbetaren utför arbetet på det sätt som hon eller han finner lämpligast."
- (D)– "Medarbetaren utför den typ av arbete som hon eller han finner intressant."

Ju mer frihet individen upplever i en viss organisationskultur, desto mer tillfredsställande anses den vara för individen och desto djupare engagemang anses den samtidigt skapa hos medarbetarna. Det anses därför vara lättare att genomföra en förändring där individens frihet ökar istället för minskar, det vill säga "flytta" en organisationskultur mer åt höger på skalan. Vid ett företagsförvärv innebär det att om det förvärvande företaget vill överföra sin egen organisationskultur på det förvärvade företaget, vilket oftast är fallet, så kommer det att vara enklare om det förvärvande företaget har en organisationskultur där individerna har mer frihet än i det förvärvade företaget (ibid.). I tabellen nedan redovisas olika potentiella kombinationer av de fyra typologierna, samt de olika kombinationernas lämplighet:

Tabell 3 Potentiella kombinationer av Harrisons typologier och kombinationernas lämplighet (Cartwright & Cooper, 1996, reprinted 2001, 90)

Det förvärvande företags organisationskultur	Potentiellt goda förvärvsobjekt	Potentiellt problematiska förvärvsobjekt	Potentiellt fördärliga förvärvsobjekt
Makt		Makt	Roll Uppgift/Prestation Person/Stöd
Roll	Makt Roll	Uppgift/Prestation	Person/Stöd
Uppgift/Prestation	Makt Roll Uppgift/Prestation	Person/Stöd	-
Person/Stöd	Makt Roll Uppgift/Prestation Person/Stöd	-	-

Som framgår av tabellen anses person/stöd-kulturen vara den typologi som är minst problematisk att överföra på ett förvärvat företag. Majoriteten förvärvande företag har dock en organisationskultur av typologin makt, roll eller uppgift/prestation. Ju större avståndet är mellan det förvärvande och det förvärvade företags organisationskulturer, desto mer problematisk antas en eventuell förändring bli. Det anses med andra ord vara mer problematiskt att förändra från roll-kultur till person/stöd-kultur, än från roll-kultur till uppgift/prestation-kultur (ibid.).

En annan faktor som påverkar hur svårt eller enkelt det är att förändra ett företags organisationskultur är hur högt medarbetarna värderar sin nuvarande organisationskultur. Om medarbetarna trivs med sin nuvarande organisationskultur så förväntas de vara mer negativt inställda till förändring än om motsvarande är fallet. Det bör med andra ord vara mindre komplicerat att förvärva ett företag där medarbetarna inte uppskattar sin företagskultur än ett företag där de gör det (ibid.).

3.4.1 Kurt Lewins teori

I det här sammanhanget bör även Kurt Lewins teori för planerad förändring nämnas. Modellen består av tre steg: unfreezing, moving och refreezing. Det första steget, unfreezing, innebär att de personer som skall genomgå en förändring behöver uppmärksammas på att den nuvarande situationen inte är hållbar och att någonting därför behöver förändras. Det innebär även att medarbetarna behöver förberedas på förändring och att eventuellt motstånd från medarbetarna bör minimeras genom att existerande värderingar och beteenden förändras. I nästa steg, moving, genomförs själva förändringen. Det innebär att man slutar göra som man gjort tidigare och börjar göra saker på ett annat sätt. Det här stadiet innebär ofta mycket förvirring och oro eftersom medarbetarna skall sluta göra något som känts bekant och istället lära sig något nytt som de ännu inte har en klar bild av vad det innebär. Det tredje och sista steget kallas för refreezing och innebär att de nya önskade värderingarna och beteendena stabiliseras och förhoppningsvis bildar ett naturligt, självförstärkande mönster (Cook & Hunsaker, 2001).

3.5 Jämförelse mellan värdeetriangeln och de olika teorierna

För att kunna utvärdera värdeetriangeln och eventuellt se vissa samband, förstå och analysera undersökningens resultat är det viktigt att ha kännedom om hur värdeetriangeln förhåller sig till de andra teorier som det redogjorts för ovan. Följande kapitel försöker därför klargöra eventuella likheter och skillnader mellan värdeetriangeln och övriga teorier.

3.5.1 Värdeetriangeln och Porters konkurrensstrategi

Värdeetriangelns värdedimensioner har vissa likheter med Porters konkurrensstrategi. Porters två grundläggande konkurrensfördelar består av låg kostnad och differentiering. Eftersom företaget sedan kan välja att satsa i ett brett eller ett smalt segment av industrier, så finns det två varianter av varje konkurrensfördel. Värdeetriangeln skiljer sig från Porters konkurrensstrategi genom att ta utgångspunkt i den enskilde kundens behov istället för huruvida företaget vill satsa på ett brett eller smalt segment av industrier. Värdeetriangelns dimension *process* har vissa likheter med Porters konkurrensfördel *låg kostnad*: det är till stor del priset på varan som avgör. Värdedimensionerna *produkt* och *kundnära* är istället två olika sätt för ett företag att differentiera sig och inte bara tävla om priset på en viss produkt eller tjänst. Porters andra konkurrensfördel kallas just för *differentiering* men eftersom det inte framgår på vilket sätt företaget skall differentiera sig, är Porters begrepp bredare än värdeetriangelns dimensioner *produkt* och *kundnära*.

Enligt Porter innebär konkurrensfördelen låg kostnad ofta att företaget använder sig av strama kontrollsystem, minimering av overhead kostnader, skalekonomi och ett starkt engagemang för inlärningskurvan. Dessa faktorer kännetecknar till stor del även den typiska organisationskulturen för värdedimensionen *process*: stark styrning, kostnadsmedvetenhet, kort inskolningstid (se tabell 1 på sid 11 och påståendena på sid 12). Enligt Porter så skulle samma faktorer istället kunna motverka ett företag som försöker differentiera sig genom att ständigt producera nya och kreativa produkter. Den typiska organisationskulturen för värdedimensionerna *produkt* respektive *kundnära* skiljer sig också från den organisationskultur som är typisk för värdedimensionen *process* genom att ge mer utrymme för kreativitet och egna initiativ (se tabell 1 på sid 11 och påståendena på sid 12).

3.5.2 Värdeetriangeln och Harrisons typologi

Det finns vissa likheter mellan Harrisons fyra typologier och de olika typer av organisationskulturer som är kännetecknande för respektive värdedimension i värdeetriangeln.

Roll-kultur och värdedimensionen process

En typisk roll-kultur kännetecknas exempelvis av följande fem faktorer: effektivitet, regler, operativt, hierarki baserad på arbetsroller och massvolym. Som exempel på ett företag med typisk roll-kultur nämns McDonalds (se tabell 2 på sid 17). Ur värdeetriangelns affärsstrategiska perspektiv är McDonalds ett företag som tydligt fokuserar på värdedimensionen *process*. Följande kännetecken är typiska för den organisationskultur som hör till värdedimensionen *process* och påminner även starkt om det som kännetecknar en typisk roll-kultur: hierarki, kostnadsmedvetenhet, medarbetare som håller sig till givna regler/koncept, stark styrning och tydliga karriärvägar (se tabell 1 på sid 11).

Uppgift/prestation-kultur och värdedimensionen produkt

En typisk uppgift/prestation-kultur kännetecknas av följande faktorer: uppgiften/produkten i fokus, expertkunskap högt värderad, flexibilitet och autonomi bland de anställda, innovation och produktens prestanda i fokus. Som exempel på ett företag med typisk uppgift/prestation-kultur nämns Apple (se tabell 2 på sid 17). Ur värdetriangelns affärsstrategiska perspektiv är Apple ett företag som tydligt fokuserar på värdedimensionen *produkt*. Följande kännetecken är typiska för den organisationskultur som hör till värdedimensionen produkt och påminner även starkt om det som kännetecknar en typisk uppgift/prestation-kultur: ledarna är specialister inom ett område och även medarbetarna har hög specialistkompetens, man arbetar mycket i projekt och fokuserar på utveckling, kvalitet och att uppmuntra till förslag och idéer för produktutveckling (se tabell 1 på sid 11).

Person/stöd-kultur och värdedimensionen kundnära

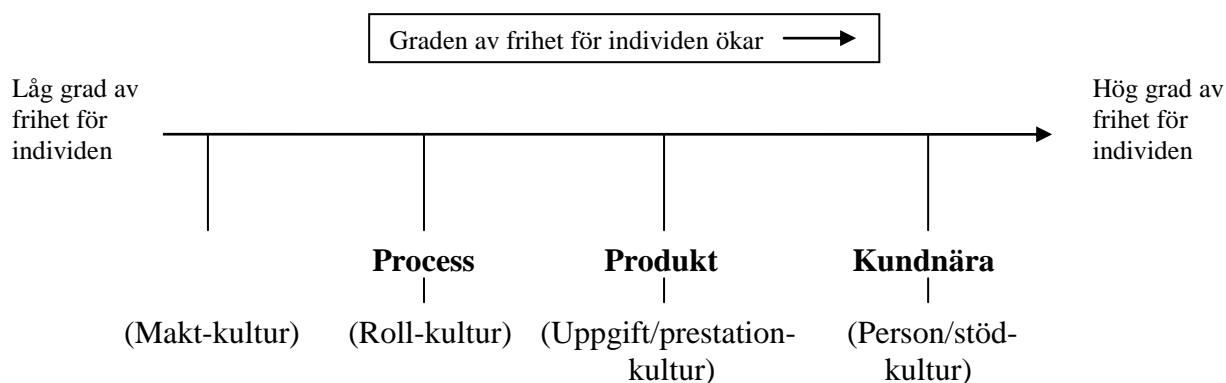
En typisk person/stöd-kultur kännetecknas av följande faktorer: medarbetarna har ett mänskligt värde och får stort utrymme för personlig utveckling, medarbetarna bryr sig om varandra och hjälper varandra, bra kultur för att främja kvalitet och service, ej konkurrenskraftig i dess rena form. Som exempel på en organisation med typisk person/stöd-kultur nämns Kibbutz som inte är vinstdrivande (se tabell nr 2 på sid 17). Det poängteras dock att den här typen av organisationskultur är särskilt bra för att främja ett företags arbete med kvalitet och service och om den balanseras med krav på framgång, gärna genom en del uppgift/prestation-kultur, blir den mer konkurrenskraftig. Ur värdetriangelns affärsstrategiska perspektiv är ett företag som satsar på kvalitet och service ett företag som fokuserar på värdedimensionen *kundnära*. Följande kännetecken är typiska för den organisationskultur som hör till värdedimensionen kundnära och påminner även starkt om det som kännetecknar en typisk person/stöd-kultur: stor frihet, stort ansvar, värderingsstyrt, kreativt, individuella utmaningar (se tabell 1 på sid 11).

Makt-kultur

En typisk makt-kultur kännetecknas av följande faktorer: starka ledare och förmyndaraktigt ledarskap, hierarkiskt, individuellt beslutsfattande, kan reagera snabbt och känsla av maktlöshet bland medarbetare. Som exempel på ett företag med typisk makt-kultur nämns entreprenöriella och nystartade företag samt familjeföretag. (se tabell 2 sid 17) Denna typ av företag är varken mer eller mindre kännetecknande för någon av värdetriangelns värdedimensioner. Att ett företag är entreprenöriellt, nystartat eller ett familjeföretag säger inte något särskilt om vad för slags strategi företaget har, utan snarare vad för slags anda det drivs i och vad för slags relationer medarbetarna har till varandra. Makt-kulturen har därför troligtvis inget samband med någon specifik värdedimension utan kan förekomma oavsett vilken värdedimension ett företag fokuserar på.

3.5.3 Värdeetriangeln och Cartwright och Coopers teori

I stycket ovan redogjordes för sambandet mellan värdeetriangelns tre värdedimensioner och Harrison's typologier. För att koppla det sambandet till Cartwright och Coopers teori, placeras nu värdeetriangelns värdedimensioner på den skala som Cartwright och Cooper placerat Harrison's fyra typologier utmed. Skalan nedan visar därför sambandet mellan Harrison's fyra typologier, värdeetriangelns tre värdedimensioner och individernas grad av frihet:



Figur 8 Cartwright's & Cooper's skala med värdeetriangelns tre värdedimensioner

Enligt Cartwright och Cooper är det lättare att genomföra en förändring där individens frihet ökar istället för minskar, det vill säga "flytta" en organisationskultur mer åt höger på skalan. Förutsatt att de organisationskulturer som hör till värdeetriangelns tre olika värdedimensioner motsvaras av Harrison's typologier på så vis som redogjorts för i avsnitt 3.5.2, och följaktligen kan placeras ut på skalan ovan, bör det också vara lättare att "flytta" en affärsstrategi mer åt höger, precis som med en organisationskultur.

Vid ett företagsförvärv innebär det att om det förvärvande företaget vill överföra sin egen affärsstrategi på det förvärvade företaget, så kommer det att vara enklare om det förvärvande företaget har en affärsstrategi som innebär att individerna har mer frihet än i det förvärvade företaget. I tabellen nedan redovisas olika potentiella kombinationer av värdeetriangelns tre värdedimensioner, samt de olika kombinationernas lämplighet:

Tabell 4 Potentiella kombinationer av värdeetriangelns värdedimensioner och kombinationernas lämplighet (hypotetiskt)

Förvärvande företags affärsstrategi	Potentiellt goda förvärvsobjekt	Potentiellt problematiska förvärvsobjekt	Potentiellt fördärliga förvärvsobjekt
Process	Process	Produkt	Kundnära
Produkt	Process, Produkt	Kundnära	-
Kundnära	Process, Produkt, Kundnära	-	-

4 Bakgrund till den empiriska studien

Följande kapitel kommer att ge en översiktlig beskrivning av de olika företagen och hur arbetet med att integrera de förvärvade företagen har gått till. Materialet kommer från företagens hemsidor, tidningsartiklar och djupintervjuer med personer som arbetat på företagen under förvärven och efter. Beskrivningen syftar inte till att ge någon heltäckande bild av företagen eller integrationsprocessen efter förvärven, istället syftar den till att utgöra en bakgrund till de resultat som presenteras i nästa kapitel. I tabellen nedan åskådliggörs företagens finansiella utveckling. Eftersom Telenor Sverige AB är mitt uppe i ett fusionsarbete som gör företagets årsredovisningar komplicerade att avläsa, redovisas inga nyckeltal för Telenor Sverige AB.

Tabell 5 Europolitans och Vodafone Sverige AB:s finansiella utveckling åren 1996-2005
(Affärsdata: Telekommarknaden, 2005)

Företag	År	Omsättning (Mkr)	Rörelseresultat (Mkr)	Vinstmarginal	Resultat före skatt (Mkr)
Europolitan	1996	1 426	400	28,0%	329
Europolitan	1997	2 210	407	18,4%	375
Europolitan	1998	3 268	1 040	31,8%	983
Europolitan	*				
Europolitan	2000	5 559	1 917	34,5%	1 899
Europolitan	2001	5 313	1 747	32,9%	1 757
Vodafone Sverige AB	2002	5 854	1 844	31,5%	1 888
Vodafone Sverige AB	2003	5 936	1 906	32,1%	1 240
Vodafone Sverige AB	2004	6 464	1 169	18,1%	658
Vodafone Sverige AB	2005	6 107	-117	-1,9%	4

* Orsaken till att 1999-års siffror fattas är att räkenskapsåret 2000 innefattade 15 månader.

4.1 Europolitan

Europolitan startades 1991 i Karlskrona med verksamhet i telekombranschen och cirka 25 anställda. Det brittiska företaget Vodafone var med och finansierade redan från början med en ägarandel på tio procent. Europolitan var en mobiloperatör som byggde nät i Sverige och satsade på företagskunder eftersom det var där pengarna fanns – i näringslivet. 1994 började de även sälja telefoner i så kallade Europolitan stores och konkurrerade då bland annat med SIBA och Expert.

1992 hade de en rad möten och workshops för alla anställda på Europolitan för att skapa en företagskultur. Företaget hade då växt till cirka 50 anställda och de fick fundera kring vad det var för slags företagskultur de ville ha. Utifrån det tog de sedan fram broschyrer som de bland annat skickade till personer som sökte jobb på Europolitan. Om den som sökte jobb ville ha en arbetsbeskrivning istället så var han eller hon troligtvis inte den slags person som skulle passa på Europolitan: *"Kunskaper kan man ge folk men att ändra värderingar och kultur är mycket svårare."*

Europolitans företagskultur var kundorienterad och flexibel. De ritade aldrig en klassisk karta över sin organisationsstruktur med boxar och rapporteringslinjer, istället ritade de en fotbollsplan där medarbetarna hela tiden kunde röra sig. Det var lätt att flytta runt människor i projekt, varje medarbetare hade en primär uppgift men man använde sig inte av några rollbeskrivningar. Det fanns en beskrivning för vad varje avdelning/funktion skulle arbeta med men inte för vad varje medarbetare skulle göra. Företaget var mål-styrt.

När Europolitan växte till 150-200 anställda var företaget väldigt noga med att de skulle fortsätta styras av värderingar: system skall inte få styra. En värdering var att kunden skall vara i fokus och därför startade de en kundtjänst väldigt snabbt. Samma dag som mobilnätet var i kommersiell drift så fanns det en kundtjänst etablerad. Kunden skulle inte slussas vidare utan den person som jobbade på kundtjänst och hade tagit emot samtalet tog reda på allt hon eller han kunde och återkom sedan till kunden.

En annan värdering var att ingen medarbetare gör medvetet fel. De hade en väldigt tillåtande kultur, att göra fel är mänskligt men inte att göra det om och om igen. En annan djupt rotad värdering var att vara rädd om pengar, inte så att man skall vara snål men man skall få mycket för mycket. Från början var det VD som fattade beslut men i takt med att företaget växte blev det fler som fick fatta beslut. Beslut fattades individuellt och inte i grupp. De hade en otrolig sammanhållning på Europolitan och det gick väldigt bra för företaget Europolitan, vilket framgår av siffrorna i tabellen i inledningen till det här kapitlet.

4.2 Vodafone och Vodafone Sverige AB

Vodafone startades 1984 i Storbritannien och har sedan dess vuxit till en av världens största mobiltelefonoperatörer. Företaget är idag verksamt i stora delar av världen och har omkring 269 miljoner kunder (www, Vodafone, 2008). Vodafone var med redan från början när Europolitan startades och hade då en ägarandel på tio procent. Med tiden ökade Vodafone sin ägarandel i Europolitan och år 2001, cirka tio år efter att Europolitan hade startats, köpte Vodafone aktiemajoriteten i företaget. Året efter bytte Europolitan namn till Vodafone Sverige AB och det satsades då stora resurser på rebranding (Affärsdata, Telekommarknaden, 2005).

Syftet med förvärvet var att Vodafone ville bli ännu mer globala och komma in på den svenska marknaden. Europolitan hade varit framgångsrika med att arbeta med företagskunder och efter förvärvet skulle de bli lika bra på att arbeta med privatkunder. I samband med förvärvet började dock även minutpriserna falla, vilket privatkunderna var mer känsliga för än företagskunderna. I och med att de gick in på marknaden för privatkunder fick företaget även fler konkurrenter.

Det var främst finansavdelningen som märkte av förändringen, hur internkontrollen av företaget och rekryteringen av nya medarbetare sköttes. Många anställda upplevde att Vodafones attityd var: *vi vet allt och ni vet inget - nu skall vi lära er allt*. Ju fler länder Vodafone gav sig in i, desto mer byggde de upp den globala strukturen i moderbolagets hemland England. Vodafone ville få synergieffekter och då måste alla kontor ha samma metodik, samma system och så vidare. Det blev mycket kontroll och revision på allt, Vodafone i England skickade även ut olika kontrollörer. Men eftersom lagarna är olika i olika länder så var det inte så enkelt att skapa synergieffekter. Det blev väldigt mycket och helt andra typer av rapporteringssystem.

Troligtvis gjordes det ingen affärsstrategisk eller kulturell utvärdering inför förvärvet, i vart fall inte som de anställda i Sverige fick någon vetskap om. När sedan Vodafone hade tagit över fick de en låda från England med en beskrivning av vilka värderingar Vodafone arbetade efter. Värderingarna kallades för de fyra ”P: na”:

1. Passion for customers
2. Passion for employees
3. Passion for results
4. Passion for the world around us

I Sverige blev man förvånad över hur Vodafone i England skötte implementeringen av de nya värderingarna. Budskapet från England var: här är värderingarna - nu skall ni tycka så här! I Sverige blev reaktionen: vad är det här? HR-chefen skulle sedan plocka ihop ett antal medarbetare som fick åka på utbildning i England där de fick lära sig Vodafones värderingar. Värderingarna var bra, men de fick inte lära sig någon historia om värderingarna och det var svårt för medarbetarna från Sverige att känna att värderingarna var genuina. Alla mål skulle styras utifrån de 4P: na. När de kom hem delade de upp resten av de anställda i små grupper och hade en 2-3 timmar lång genomgång av de 4P: na, det var lite som en föreläsning om hur man skulle arbeta enligt de nya värderingarna. Man pratade inte specifikt om företagets affärsstrategi men det dröjde inte länge förrän man upplevde att Vodafone var mest passion for *result* medan Europolitan snarare hade varit passion for *customer* och det är svårt att plötsligt göra tvärt om.

Medarbetarna var inte särskilt positivt inställda till att byta ut sin företagskultur: man tafsar inte på svenska själar. På Europolitan hade man förväntat sig att Vodafone skulle ha samma arbetsätt som de själva och börja med att diskutera värderingar med företagets medarbetare efter förvärvet. De hade förväntat sig att någon skulle komma från England och prata med medarbetarna i Sverige, inte att de själva skulle åka till England och se hur de gör där. (jmf Kurt Lewins teori i avsnitt 3.4.1) Troligtvis hade det varit bättre att först involvera medarbetarna och sedan bestämma, istället för att börja med att visa vem som bestämmer och sen försöka involvera medarbetarna. Den som förvärvar bör först se hur det förvärvade företaget arbetar och inte bara komma och säga: gör så här. Men det kan även ha med den svenska kulturen att göra, folkhemsbygge, att det är viktigt att få säga vad man tycker och sen kan man acceptera en annan eller en ny åsikt.

Samtidigt vill ju en köpare ha kontroll. Köparen blir ju lite orolig att det skall hända något som de inte har kontroll över. Det förvärvade företaget känner istället en rädsla för att dess kompetens inte kommer att uppskattas och man blir väldigt protektionistisk i en sådan situation. Beslutsfattandet blev mindre individuellt i takt med att företaget blev större, men det var snarare till följd av storleken på företaget än företagskulturen som sådan. Fotbollsplanen som karta över företagets struktur försvann, den begrep inte engelsmännen. Engelsmän och tyskar är väldigt fyrkantiga, Europolitan försökte behålla det lilla företagets spelplan även när företaget växte men engelsmännen förstod aldrig det. De ville veta *vem* som är ansvarig och de hade en mycket starkare chefs-fixering, det blev väldigt viktigt med ansvarsfördelning. Det blev en kultur- och konfliktfråga mellan det lilla slimmade bolaget och det stora. Men samtidigt upplevde väldigt många anställda att det var utvecklande och kul att få testa på nya områden och se hur andra jobbar.

När de fick en engelsk VD på Vodafone som gick i kostym och slips, då började alla andra medarbetare också göra det. På Europolitan hade det varit mer casual. Ett år innan Telenor

sedan tog över, fick Vodafone Sverige AB en ny VD från Australien som hade lyckats vända Vodafone i Australien från förlust till vinst. Den nye VD:n stökade om på företaget vilket var positivt. När han skulle presentera sig bad han alla ta bort alla bord och stolar i rummet och sen tog han av sig skorna och satte sig på golvet och sa ”Hej, det är jag som heter Graham”. Och det här var under den tiden då folk gick i kostym och slips på Vodafone! Graham hade inte kostym och han anmälde sig till Svenska för Invandrare. Han lärde sig aldrig tala svenska men han visade att han *ville*. De gjorde kostsamma värderingsövningar med Graham men sen kom beskedet att Telenor skulle förvärva Vodafone.

En annan skillnad mellan Europolitan, Vodafone Sverige AB och Vodafone England var vad företagen valde att sponsra. På Europolitan frågade de sig själva: vad är viktig för oss? Det visade sig att barn var något som engagerade samtliga medarbetare och därför valde de att sponsra organisationer som jobbade med barn, exempelvis BRIS. Europolitan hade även egna insamlingar av kläder på kontoret i Karlskrona som de sen skickade till Litauen. De hade även 30 fadderbarn. Vodafone Sverige AB hade en egen budget till sponsring och de fortsatte då att sponsra organisationer som arbetade för barn, till exempel BRIS och Friends.

Denna typ av sponsring skiljde sig från Vodafone England som lade sina pengar på fotbollslaget Manchester United och motorsporten Formel 1. Det var svårt för Vodafone Sverige AB att förstå hur sponsringen av Manchester United och Formel 1 gick ihop med företagets fjärde P: passion for the world around us. Företaget frågade sig vad de gör som är bra för världen och kom fram till att de försöker vara miljömedvetna. Men samtidigt sponsrade de Formel 1! De hade även tävlingar på företaget som arrangerades från England där man kunde vinna en biljett till en match med Manchester United, vilket kändes något avlägset för de som arbetade på Vodafone i Sverige.

4.3 Telenor Sverige AB

Telenor var ursprungligen Norges statliga televerk, motsvarande företaget Telia i Sverige idag. 1994 blev det ett publikt aktiebolag och året efter, 1995, ändrade företaget namn till Telenor. Företaget börsnoterades och privatiserades delvis i december 2000. Idag är Telenor en av världens sjunde största mobiloperatörer med ca 143 miljoner kunder (Q4 2007) och verksamhet i följande 12 länder: Norge, Sverige, Danmark, Ukraina, Ungern, Montenegro, Serbien, Ryssland, Pakistan, Malaysia, Thailand och Bangladesh. Antalet anställda uppgår till 34 000 medarbetare varav 2 500 arbetar i Sverige. I Sverige representeras Telenor även av Bredbandsbolaget, Glocalnet, djuice och Canal Digital (www, Telenor, 2008).

Intervju 1

Telenor har två lika stora kontor, ett i Stockholm och ett i Karlskrona. Alla utom en person av de tolv som sitter i ledningsgruppen sitter i Stockholm. I Stockholm sitter till stor del det mesta av marknadsfunktionerna medan exempelvis kundservice och finance har stor representation i Karlskrona. Innan Telenor förvärvade Vodafone Sverige AB så var Telenor Sverige ett ganska litet företag med cirka 300 anställda som uteslutande arbetade med företagskunder och på fast telefoni. Eftersom Telenor ville bredda sig på den svenska marknaden förvärvades företaget Vodafone Sverige AB våren 2006 och under cirka ett år även företagen Bredbandsbolaget, Glocalnet, djuice och spray. Till följd av förvärven blev det totalt cirka 900 anställda på kontoret i Stockholm. Utöver Telenor finns idag bara varumärkena Bredbandsbolaget och Glocalnet kvar.

Syftet med förvärven var att få en större kundbas och marknadsandel. Eftersom Vodafone Sverige AB inte tjänade så mycket pengar per kund hoppades Telenor kunna få "lite bättre snurr" på företaget, sälja fler produkter på samma kund och driva näten i större skala med befintlig supportfunktion.

Till en början gjordes ingen större förändring utan bolagen drevs i en matris, det fanns även väldigt många kollektivavtal och juridiska personer som ofta tar längre tid än önskat att ändra. I september 2007 lades företagens olika IT-avdelningar ihop och då såg de först till att alla medarbetare kunde jobba i samma systemmiljö innan de gjorde själva organisationsförändringen. Det blir ju väldigt svårt för medarbetarna att jobba tillsammans om de inte kommer åt varandras nätverk.

Sedan 2008 har alla medarbetare samma kollektivavtal och företagens olika finans-, HR- och nät-avdelningar har också lagts ihop, vilket innebar ganska stora förändringar. Men det behövdes, man hade nämligen jobbat väldigt mycket i sina "silos", sina rutor, under en period och då gick inte interaktionen så fort framåt. Men när medarbetarna väl hamnar i samma organisation då får de samma mål och då är det mycket lättare att jobba ihop.

På sätt och vis är Telenor ett nytt varumärke för även om vi fanns i Sverige tidigare så var det bara för företag och på en produkt, fast telefoni. Nu har vi ju en helhetslösning och därför handlar det ju väldigt mycket om att re-branda utan att göra om själva logotypen, men däremot fylla den med ett innehåll som är relevant för hur Telenor ser ut nu.

- Hur skiljer sig det här från den identitet som de som jobbade på Vodafone förut hade?

Många som kommer från den delen känner sig nog mer som Europolitan än som Vodafone, Europolitan var ju ett väldigt starkt varumärke och ett starkt företag som byggdes upp lokalt i Karlskrona med enormt mycket stolthet, så jag tror att de flesta identifierar sig inte så mycket med Vodafone som de gjorde med Europolitan. Vad jag har förstått när jag pratat med mina medarbetare så tycker de att det är väldigt mycket trevligare att bli ägda av Telenor än Vodafone. Jag tror att det beror på att Vodafone är ett väldigt stort globalt företag och litet på vår marknad, det var ju väldigt litet i Sverige om man jämför med hur det ser ut i England. Jag har även uppfattat det som att de blev väldigt centralt styrda, att de hade väldigt lite mandat här i landet att styra så det var väldigt svårt att påverka, svårt att få vara med och bygga en vision framåt.

Sen tror jag att man får tänka på att Europolitan var skapat i Karlskrona, ett svenskt företag som byggt upp hela sin företagskultur på att vara entreprenörer och service och kundorienterade. Sen blir man köpt av en jättekonzern och helt plötsligt tas man ifrån väldigt mycket av det mandat som man har haft sedan tidigare. Europolitan var ju väldigt snabba, släppte produkter hela tiden och var ju sådär väldigt innovativa. Det fick de inte riktigt vara på Vodafone utan det snävades in och gjordes annorlunda och då när Telenor kom in, då tror jag att man kände en mycket större samhörighet med ett norskt bolag än ett engelskt. Jag tror att det är stor skillnad mellan företagen både kulturellt, hur man leder och hur ett företag tar upp strategier och implementerar dem och jobbar med att bygga medarbetarna och medarbetarkultur. Jag tror att det är lättare att vara nordisk och köpa nordiskt än att komma från ett annat land och köpa i Norden.

Telenors företagskultur idag är väldigt kunddriven, mycket fokus på kunden hela tiden och teknik. Kund och teknik, det skulle man kunna säga. De älskar teknik i det här bolaget. De

som kan utveckla tjänsterna är företagets kungar. På Vodafone var det däremot de som jobbade med att sälja som var företagets kungar. Teknik och innovation, allt som kan göras skall bara göras, det är rätt häftigt. Företagets kärnkompetens sitter ju i networks, kundservice, IS/IT och produktenheterna. Vi andra är ju bara stöd, vi skall ju bara möjliggöra det. Men sen tycker jag att det börjar vända, det börjar även bli de som är nära kunden. Vi fokuserar ju väldigt mycket på vår kundservice, det är ju där man träffar kunden allra mest egentligen i och med att man fakturerar, får samtal av kunden, hjälper med teknik- och faktureringsfrågor. Sen har man ju uppgraderingar och säljer på kunderna fler produkter och det sker ju ofta på kundservice. Väldigt kunddrivet skulle jag säga.

Intervju 2

Reaktionen på att det blev Telenor som förvärvade Vodafone var: Gud vad skönt med ett nordiskt bolag! Det gjordes ingen kulturell eller affärsstrategisk granskning inför förvärvet. Syftet med förvärvet var att utöka från fast telefoni till mobiltelefoni. Lättare språk, kul men det var också ett större bolag som ville ha koll på vad de hade köpt: fyra olika bolag skulle integreras i Telenor. Fast nät och mobilt skulle slås ihop till ett. Vi tänkte: det här skulle kunna bli riktigt bra! Telenor har alla delar och kan lämna ett erbjudande med alla bitar – en komplett produktportfölj.

Arbetet med att integrera företagen efter förvärvet skiljde sig från Vodafones förvärv av Europolitan eftersom de inte bara hade att förhålla sig till Telenor Norge utan även till Bredbandsbolaget, Glocalnet och Telenor AB som gått upp i Telenor. De kunde inte komma överens om något, det blev ställningskrig mellan de olika företagen och de brydde sig inte om kunden utan fokuserade på saker så som vilken policy de skulle använda sig av, markera revir, människor i rädsla.

Det fanns inget tydligt motstånd från medarbetarna till förvärvet, men en del slutade. Intervjupersonen slutade för att det var så mycket tjafs. Integrationsprocessen hanterades inte effektivt. Den relativt nye VD:n på Vodafone Sverige AB var kvar tills de fick en ny VD men det blev aldrig riktigt uttalat vem som skulle ta ansvar för vad. Det var någon slags ”låt gå” attityd, ingenting hände, det fattades inga beslut om något. Telenor tog inte riktigt tag i problemet utan ”det här skall bara ordna sig”. Det fanns 2000 personer i mobilsidan och 300-400 personer på fast sidan: ”nu skall ni jobba ihop” Det ledde till konflikter om vilken typ av system och regelverk som skulle gälla. Medarbetarna vill ju veta vad som gäller. Det blev även mer hierarkiskt eftersom det var fler chefsnivåer på Telenor än på Vodafone.

Företaget måste bestämma sig för att alla skall kunna arbeta ihop och köra på - om man försöker ha kvar det bästa av alla företag så blir det dyrt. Telenor måste bestämma hur de skall jobba men det var mer prat än verkstad. Från början sas det att det här skall bli *en* organisation med gemensamma frågor och ett gemensamt sätt att arbeta men det gick väldigt sakta från ord till handling. Det var fortfarande fyra olika bolag i Sverige, några hade kollektivavtal, andra hade det inte. Allt var olika och man måste först samordna i Sverige innan man kan förhålla sig till Norge. Eller så får man acceptera att allting är olika och kommunicera det till medarbetarna men de sa att vi skall *inte* gifta ihop oss *men* vi skall ha samma sätt att jobba, vilket blir motsägelsefullt. Ett år efter förvärvet hade vi inte haft några möten om värderingar utan vi skulle fortsätta jobba som vanligt – inget nytt sades.

5 Resultat

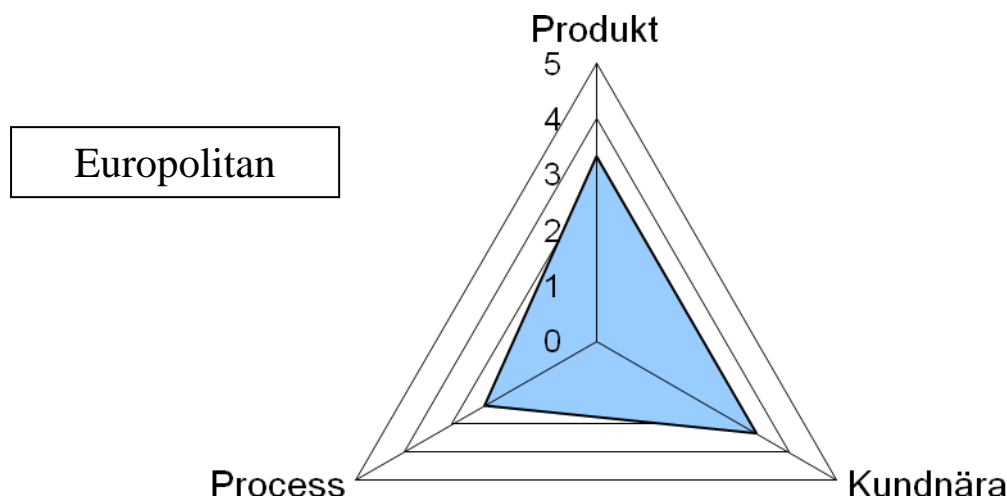
I den här delen av arbetet redovisas resultatet från enkätundersökningen. Totalt svarade 26 personer på samtliga frågor i enkäten. De som endast svarade på en del av undersökningen har filterats bort så att resultatet inte skall bli missvisande. Svaren har sammanställts nedan och kommer sedan att diskuteras i kapitel 6.

5.1 Företagens affärsstrategi enligt värdetriangelns perspektiv

Den här delen av resultatet baseras på de 18 olika påståenden om ett företags egenskaper som utgjorde den sista delen av enkätundersökningen. Till varje värdedimension hör sex olika påståenden, men undersökningens personerna vet inte vilket påstående som hör till vilken värdedimension (se appendix 1). På en skala från noll till fem angav undersökningens personerna till vilken grad de ansåg att ett visst påstående stämde in på respektive företag. Eftersom de tre värdedimensionerna inte utesluter varandra, kan ett och samma företag få likadana värden (0-5) på alla värdedimensionerna. Resultatet redovisas nedan i tabell- och diagramform och baseras på medelvärden. För respondenternas fullständiga svar, se appendix 2.

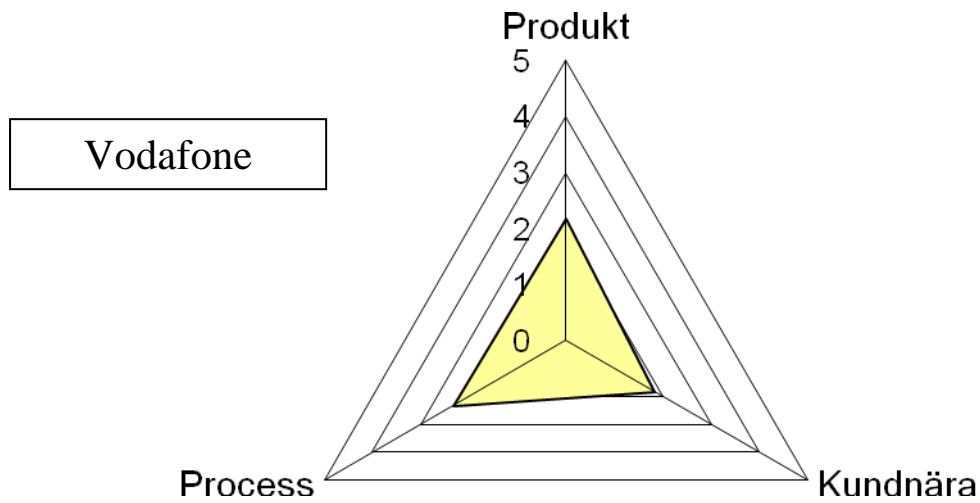
Tabell 6 Företagens mätvärden från spetsföretagstestet

	Process	Produkt	Kundnära
Europolitan	2,3	3,3	3,3
Vodafone	2,3	2,2	1,8
Telenor	2,5	2,5	2,5



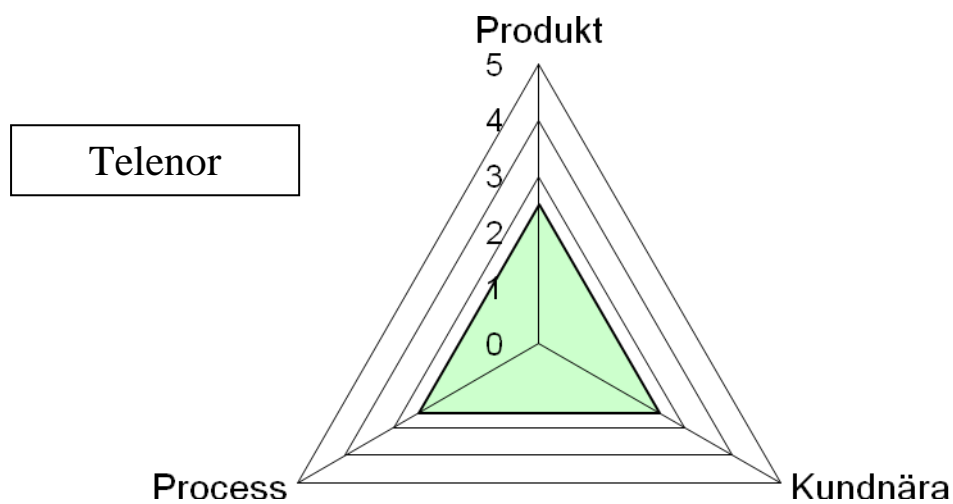
Figur 9 Värdetriangeln - Europolitan

Europolitan har ingen tydlig ”spets” utan fokuserar lika mycket på att vara kundnära som produkt-orienterad. Företaget satsar minst på värdedimensionen process.



Figur 10 Värdeetriangeln - Vodafone

Vodafone satsar mest på värddimensionen process, tätt följt av produkt. Företaget satsar minst på att vara kundnära.

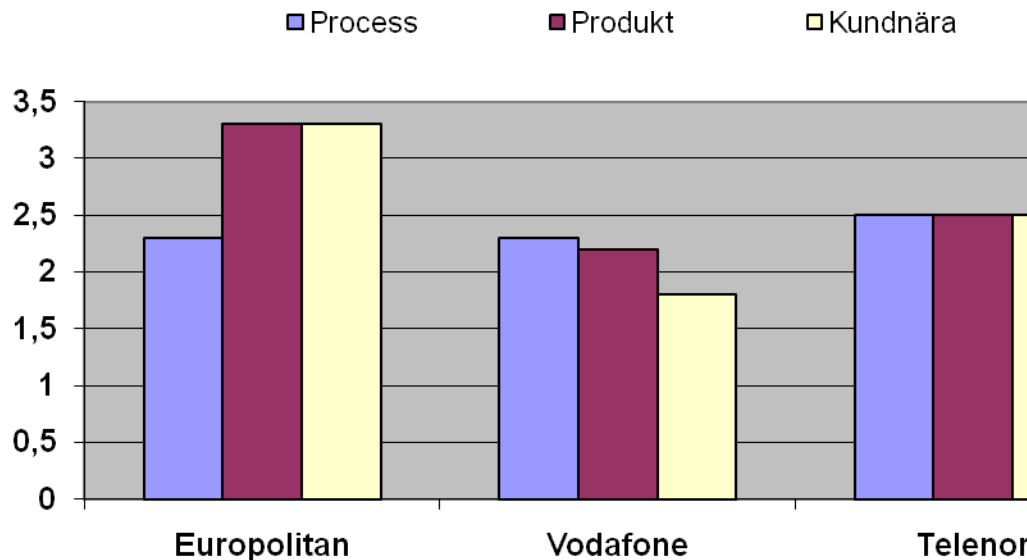


Figur 11 Värdeetriangeln - Telenor

Telenor satsar lika mycket på alla värddimensioner och har därför inte någon ”spets”.

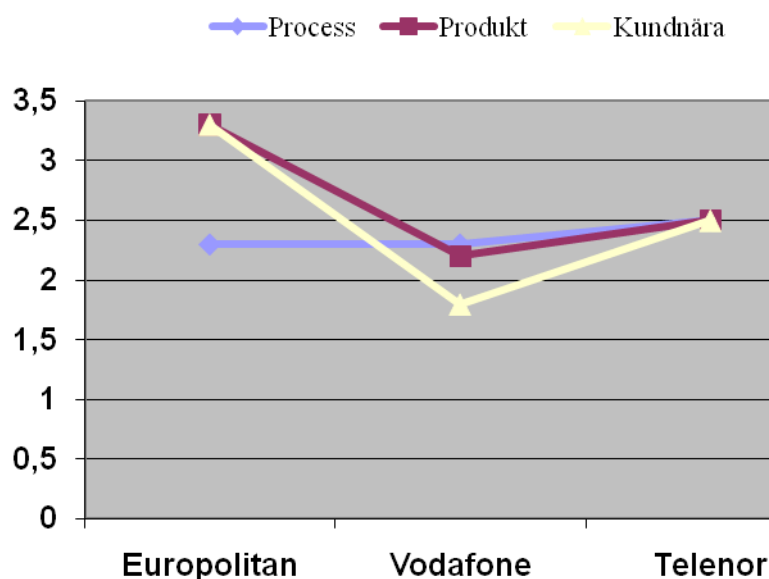
I diagrammet nedan redovisas skillnaderna i affärsstrategi i stapeldiagram. Det blir då tydligt att företagen främst skiljer sig åt med avseende på hur mycket de fokuserar på att vara kundnära. Det är även relativt stora skillnader i hur mycket företagen fokuserar på att vara produkt-orienterade. Det mätvärde som förändrats minst mellan företagsförvärven är det som representerar värdedimensionen process.

Diagram 1 Resultat från spetsföretagstestet



I diagrammet nedan åskådliggörs förändringen i affärsstrategi i relation till förvärven. Personerna som har svarat på enkätundersökningen arbetade först på Europolitan, som sedan förvärvades av Vodafone och slutligen Telenor. I diagrammet syns det tydligt hur värdena för den kundnära och produkt-orienterade affärsstrategin på Europolitan sjunker när företaget förvärvas av Vodafone. Vodafones mest framträdande värdedimension blir istället process, tätt följt av produkt. På Telenor har värdet på alla värdedimensioner ökat, vilket resulterar i att företaget saknar fokus.

Diagram 2 Resultat från spetsföretagstestet



5.2 Företagens organisationskultur enligt Harrisons perspektiv

Den här delen av resultatet baseras på Harrisons test som består av 15 olika frågor om olika faktorer som påverkar ett företags organisationskultur (se appendix 3). Frågorna utgjorde den första delen av enkätundersökningen och för varje fråga fanns det fyra olika svarsalternativ; A, B, C eller D. Varje svarsalternativ representerade en av Harrisons typologier och undersökningsspersonen skulle välja det svarsalternativ som passade bäst. Eftersom testet bestod av 15 olika frågor där varje typologi var representerad av ett svarsalternativ, och 26 personer har svarat på enkätundersökningen, blir det maximala värdet för alla fyra typologier sammanlagt 390 (26*15). Ett företag som får värdet 390 för en viss typologi har därför en "ren" organisationskultur, vilket innebär att alla undersökningsspersoner har valt en och samma typologi som svar på samtliga frågor.

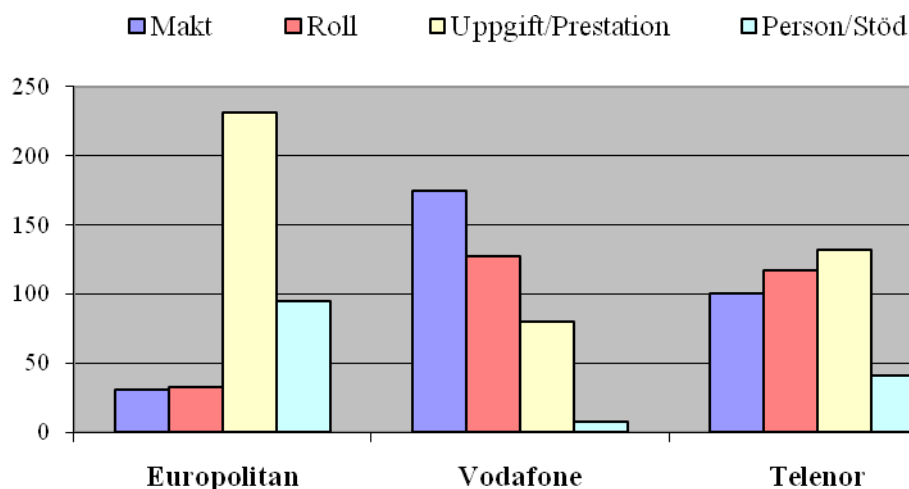
Som nämnts ovan i avsnitt 3.3 uppfattar personer i olika positioner och i olika avdelningar inom företaget ofta organisationskulturen på olika sätt. De fyra typologierna är dock endast delvis förenliga med varandra och eftersom vissa fördelar med en typologi endast uppnås på bekostnad av vissa fördelar med de andra, bör en eller två typologier vara mer framträdande för ett visst företag. Resultatet redovisas nedan i tabell och diagramform. För fullständiga svar, se appendix 4.

Tabell 7 Företagens mätvärden från Harrisons test

	Makt	Roll	Uppgift/Prestation	Person/Stöd	Summa
Europolitan	31	33	231	95	390
Vodafone	175 (↑)	127 (↑)	80 (↓)	8 (↓)	390
Telenor	100 (↓)	117 (↓)	132 (↑)	41 (↑)	390

I tabellen ovan framgår det att det är relativt stor skillnad i organisationskultur mellan de olika företagen, vilket åskådliggörs tydligare i stapeldiagrammet nedan:

Diagram 3 Resultat från Harrisons test



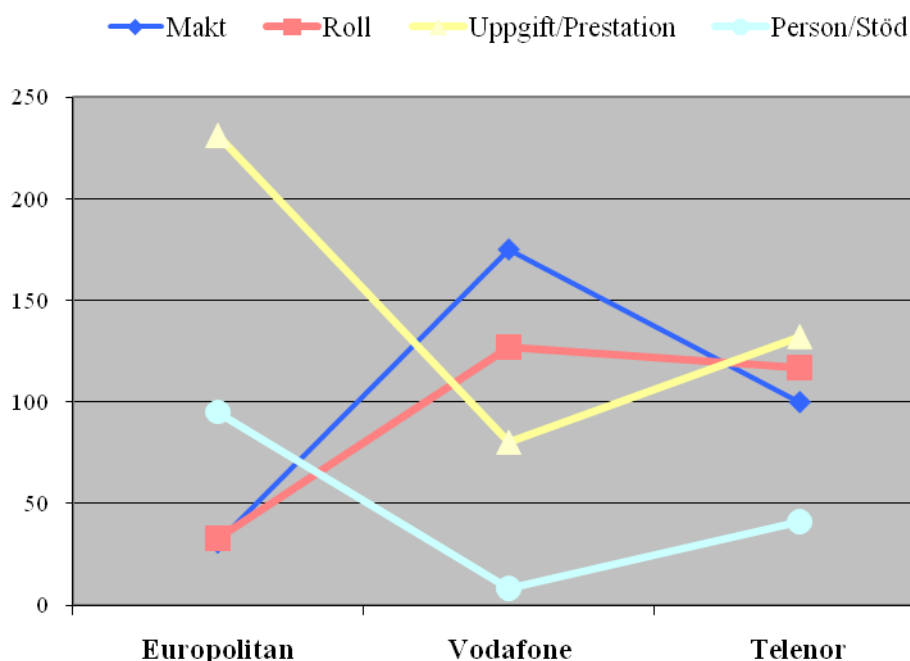
Europolitan: Uppgift/prestation-kulturen var klart dominerande, med relativt höga värden av person/stöd-kultur. Dessa två typologier tyder på ett stödjande arbetsklimat där medarbetarna är självbestämmande och har mycket frihet och ansvar.

Vodafone: Här var istället makt-kulturen klart framträdande med relativt höga värden av roll-kultur. Båda dessa typologier är kontrollerande och begränsande för medarbetarna, vilket står i stark kontrast med den organisationskultur som var mest framträdande på Europolitan.

Telenor: Dagens företagskultur är till stor del en blandning av de tre typologierna uppgift/prestation, roll och makt. Typologierna makt och roll som kännetecknas av att vara kontrollerande och begränsande för medarbetarna har sammanlagt ett värde på 217. Det är något mer än det sammanlagda värdet för typologierna uppgift/prestation och person/stöd (173) som istället tyder på ett stödjande arbetsklimat där medarbetarna är självbestämmande och har mycket frihet och ansvar. Det är dock uppgift/prestations-kulturen som är mest framträdande. Dessutom har person/stöd-kulturen ett högre värde än på Vodafones tid.

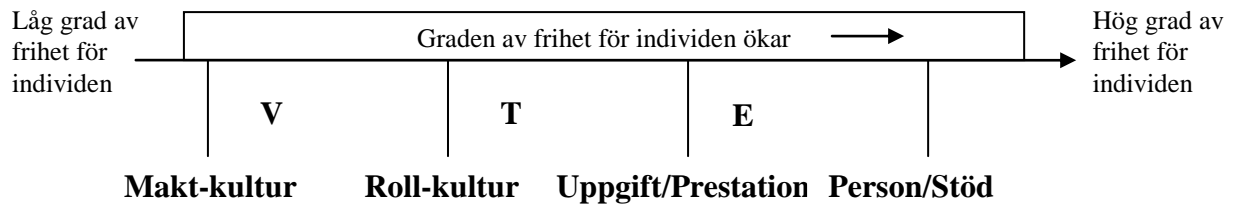
I diagrammet nedan åskådliggörs förändringen i organisationskultur i relation till förvärven. Personerna som har svarat på enkätundersökningen arbetade först på Europolitan, som sedan förvärvades av Vodafone och slutligen Telenor. I diagrammet syns det tydligt hur värdena för det typiskt sett stödjande arbetsklimatet på Europolitan, där medarbetarna var självbestämmande och hade mycket frihet och ansvar (gul och grön linje), sjunker när det förvärvas av Vodafone. Istället ökar de mer kontrollerande och begränsande typologierna (röd och blå linje). På Telenor ökar återigen det mer stödjande och fria arbetsklimat som var typiskt för Europolitan, och den mer begränsande och kontrollerande organisationskulturen som var typisk för Vodafone minskar.

Diagram 4 Resultat från Harrisons test



5.3 Medarbetarnas upplevelse av förvärven enligt Cartwright och Coopers perspektiv

I de resultat som redovisas ovan i avsnitt 5.2 framgår det hur företagens organisationskultur har förändrats till följd av förvärven. Utifrån mätvärdena i tabell nr 7 i avsnitt 5.2 som visar vilken typ av organisationskultur som är mest framträdande för respektive företag, har företagen sedan prickats in på Cartwright och Coopers skala nedan:



Figur 12 Företagen markerade på Cartwright's & Cooper's skala

Enligt Cartwright och Cooper är det lättare att genomföra en förändring där individens frihet ökar istället för minskar, det vill säga "flytta" en organisationskultur mer åt höger på skalan. I tabellen nedan redovisas olika potentiella kombinationer av de olika organisationskulturerna, samt de olika kombinationernas lämplighet (se även avsnitt 3.4):

Tabell 8 Potentiella kombinationer av Harrisons typologier och kombinationernas lämplighet (Cartwright & Cooper, 1996, reprinted 2001, 90)

Förvärvande företags organisationskultur	Potentiellt bra förvärvsobjekt	Potentiellt problematiska förvärvsobjekt	Potentiellt fördärliga förvärvsobjekt
Makt		Makt	Roll Uppgift/Prestation Person/Stöd
Roll	Makt Roll	Uppgift/Prestation	Person/Stöd
Uppgift/Prestation	Makt Roll Uppgift/Prestation	Person/Stöd	-
Person/Stöd	Makt Roll Uppgift/Prestation Person/Stöd	-	-

När resultatet från den del av undersökningen som baserades på Harrisons test appliceras på Cartwright och Coopers modell ser de möjliga förvärvskombinationerna av företagen Europolitan, Vodafone och Telenor ut som följer:

Tabell 9 Potentiella kombinationer av företagen och kombinationernas lämplighet (hypotetiskt)

Förvärvande företag	Potentiellt bra förvävsobjekt	Potentiellt problematiska förvävsobjekt	Potentiellt fördärliga förvävsobjekt
Telenor	Vodafone	Europolitan	
Vodafone	-	Telenor	Europolitan
Europolitan	Telenor	Vodafone	-

Enligt resultatet i tabellen ovan utgjorde Vodafone ett potentiellt bra förvävsobjekt för Telenor. Europolitan utgjorde å andra sidan ett potentiellt fördärligt förvävsobjekt för Vodafone. För att undersöka hur förvärven upplevdes av medarbetarna, ställdes två öppna frågor i enkätundersökningen:

1. Vad upplevde du som positivt/negativt med att Vodafone förvärvade Europolitan?
2. Vad upplevde du som positivt/negativt med att Telenor förvärvade Vodafone?

Fråga 1

Fråga 1 som handlade om Vodafones förvärv av Europolitan, resulterade i klart fler negativa beskrivningar än positiva, vilket tyder på att Cartwright och Coopers teori stämmer. Beskrivningarna av de negativa upplevelserna utgör nästan en hel A4-sida medan de positiva upplevelserna endast utgör en halv A4-sida. Nedan följer en sammanfattning av vad medarbetarna upplevde som positivt respektive negativt med att Vodafone förvärvade Europolitan. För utförliga svar se appendix 5 och 6.

Positiva upplevelser av att Vodafone förvärvade Europolitan

Medarbetarna upplevde det som positivt att bli en del av en internationell koncern, ett globalt företag som var konkurrenskraftigare, hade mer kapital och tillgång till en större marknad. Vidare nämns företagets överlevnad, marknadsföringen och varumärkeskänslan. Vodafone var till skillnad från Europolitan konsumentinriktat och det fanns stora möjligheter.

Tillgång till en del globala tjänster, roamingavtal, teknikutmaningar och en gemensam strategi i Europa. Någon nämner att det var positivt att få se hur man arbetar i andra delar av världen under andra förhållanden och regler. En annan upplever det som positivt att Vodafone ”var Formel 1 och Manchester United”.

Negativa upplevelser av att Vodafone förvärvade Europolitan

Vanligt förekommande negativa upplevelser var att Vodafone var toppstyrt, centraliserat och mer hierarkiskt. Det blev mindre flexibelt, mer byråkrati och mycket rapportering. Interna rapporter och KPI:er var viktigare än verkligheten utanför.

Ett otydligt varumärke med produkter som inte alltid riktade sig till de svenska kunderna. Slarvade bort det unika och det starka varumärke som Telenor än idag inte har eller ännu står för i Sverige. Europolitans kända företagsposition eroderades av ett mer konsumentorienterat Vodafone, missnöje med var man befann sig i näringskedjan. Satsade på tjänster i stället för ett kvalitativt nätverk. Kvaliteten sjönk mycket.

En grundläggande företagskultur försvann och den familjära känslan försvann. Man gick från att vara en stor operatör till att bli en plutt, uppslukad av ett jätteföretag som inte hade förmågan att "bibehålla andan". Otroliga pengar försvann till ingen nytta med alla resor och möten. Beslutskraft flyttade utomlands. Globala "påläggskalvar" i ledande positioner för att få erfarenhet att kunna komma vidare. Positionsbevakning.

Cheferna saknade känsla för de svenska arbetsförhållandena och den svenska marknaden: nu skulle det vara på engelskt vis. Engelsk företagskultur, med brittisk kolonialsyn på sig själva och förvärvet. Det var ständiga strider mellan de olika cheferna och kontoren i mestadels Italien och Tyskland, men även England om vem som skulle styra och regera. Trodde att om alla bara älskade Manchester United och Formel 1 så skulle allt lösa sig.

Inget positivt alls i ärlighetens namn! Hetsjakt på anställda, en trafikledning med mycket trevliga medarbetare som tvingades stå med stoppur och påpeka att man suttit 30 sek över tiden på kafferasten. Vi var endast siffror - inget annat. Ingen uppmuntran. Vi bor i Sverige och man kan inte ha engelsk personalpolitik här!

Fråga 2

Fråga 2 handlade om Telenors förvärv av Vodafone och resulterade till skillnad från den första frågan i klart fler positiva beskrivningar än negativa, vilket också tyder på att Cartwright och Coopers teori stämmer. Beskrivningarna av de positiva upplevelserna utgör nästan en hel A4-sida medan de negativa upplevelserna endast utgör en halv A4-sida. Nedan följer en sammanfattning av vad medarbetarna upplevde som positivt respektive negativt med att Telenor förvärvade Vodafone. För utförliga svar se appendix 7 och 8.

Positiva upplevelser av att Telenor förvärvade Vodafone

Vanligt förekommande positiva upplevelser var att det var skönt att få en stark nordisk ägare som förstår de nordiska förhållandena och den nordiska marknaden och hur det fungerar i Sverige. Det blev ett tydligare fokus på den nordiska och svenska marknaden och skönt med en svensk VD som förstår den svenska företagsvärlden. Bra att de har fått vara så autonoma och mer fria att agera i Sverige så länge de kan visa upp ett bra resultat.

Stark ägare som har ett mål med företaget och vill satsa, vilket ger framtidstro. Förhoppning om att det skulle bli ordning på företaget med rätt fokus. Mål och struktur är mycket bättre. Vi blev en helhetsleverantör med både fastnät och bredband, en nordisk spelare med stort fokus på framtiden som en internationell spelare. Man såg att kvalitet säljer. Kan man ringa så funkar andra tjänster också. Man satsade pengar på kvalitet i nätet. Bortrensning av avdankade chefer som bara lattjade runt utan något vettigt att utföra. De vände alltid kappan

efter vinden. Personer som är/var duktiga på sina respektive områden fick större ansvar och genast höjdes kvaliteten och ekonomin vändes till plus. En sund inställning till företagets ekonomi. Vodafone hade gjort konkurs om de fortsatt driva företaget. Nu måste vi se till att ta bort alla silos och börja jobba tvärs över verksamheten i de värdekedjor som levererar värde till kund.

Det var skönt att ”komma hem” och slippa Vodafone. Sverige blev ca 17% av Telenor mot 1% av Vodafone. Det blev mindre toppstyrning och beslutskraften kom i viss grad tillbaka till den lokala marknaden. Bättre klimat än på Vodafone. Telenor har liknande kultur som vi, liknande villkor avseende anställda och bra syn på medarbetare och ledarskap (äntligen).

Företagets räddning! Äntligen blev det roligt att gå till arbetet igen! Human personalpolitik igen. När man gör ett bra arbete får man beröm! Har fått tillbaka känslan "Jag är stolt att jobba på Telenor!". Absolut inget negativt om Telenor - tvärtom! Tack och lov att Telenor köpte upp Vodafone. Det märks att medarbetare trivs nu. Telenor är en mycket bra och human arbetsgivare. Jag stormtrivs! Andan generellt är så bra!

Negativa upplevelser av att Telenor förvärvade Vodafone

Det koncentrat till Stockholm som blivit och med det den företagskultur som detta medfört. Maktförskjutning mellan det "gamla" och "nya" huvudkontoret. Lite "statlig" i sitt styrsätt när man har med Norge att göra. Policies och regler för allt, ny policy IGEN. Litet steg bakåt mot Vodafone med fler chefer för chefers skull. Stort och dyrt och inte alltid att nyttan är större än värdet.

Maktspelet mellan de olika bolagen som slogs samman. Revirtänkande från alla bolag. Olika kulturer som hade och har svårt att mötas och tillsammans uppnå mål. Flummigt, otydligt, svag VD som anställer sina kompisar och som ger indikationer på att mobilsidan är till besvär och att de är den svaga länken... I vissa fall så e man så fokuserade på att integrera mobilnät och fastnät att man glömt hur det funkar på "teknikernivå". Är positiv till att jobba mer och mer intimt med fastnät, men måste finnas en logik och en känsla för detta, inte göra för att man måste hitta på någe....

Managementet kommer från små bolag som inte har den insikten och kapaciteten att leda en stor koncern. Oerfarna att driva globala organisationer. Förlorat det mindre företagets styrkor. Sättet det kommunicerades på (att Telenor skulle förvärva Vodafone). Mer toppstyrning. Att personalen inte har ett mänskligt värde. Inget negativt än så länge.

Sammanfattningsvis

Vodafone's förvärv av Europolitan upplevdes väldigt negativt av medarbetarna men det fanns även vissa positiva aspekter. Telenors förvärv av Vodafone upplevdes däremot nästan som en slags befrielse även om det förvärvet också innebar vissa negativa följder. För att undersöka i vilken företagskultur medarbetarna anser sig ha trivts bäst med sitt arbete, ställdes följande fråga i enkätundersökningen:

- I vilken företagskultur, den på Europolitan, Vodafone eller Telenor, har du trivts bäst med ditt arbete?

Tabell 10 Svarsalternativ och resultat

Svarsalternativ	Antal svar (totalt 26)	Procent
Europolitan	15	57.7 %
Vodafone	0	0.0 %
Telenor	6	23.1 %
”jag har trivts lika bra på alla”	5	19.2 %

En klar majoritet, 15 av 26 personer, ansåg att de trivts bäst med Europolitans företagskultur. Sex personer ansåg att de trivts bäst på Telenor och fem personer har svarat ”jag har trivts lika bra på alla”. Det sista svarsalternativet kan dock vara något missvisande eftersom personer som eventuellt trivts lika bra på två av företagen, men inte nödvändigtvis på alla tre, kan ha fyllt i detta alternativ. Ingen har svarat att det trivts bäst med företagskulturen på Vodafone.

Resultatet på denna fråga stärker intrycket från de två öppna frågorna som tydde på att medarbetarna upplevde Vodafones förvärv av Europolitan väldigt negativt medan Telenors förvärv av Vodafone upplevdes mer positivt. Detta resultat stämmer överens med Cartwright och Coopers teori, vilket kommer diskuteras mer i nästa avsnitt.

6 Diskussion

I det här kapitlet kommer undersökningens resultat att diskuteras i relation till de teorier som presenterades i kapitel 3. Syftet med undersökningen är som sagt att undersöka om värdeetriangeln är ett lämpligt verktyg för att inför en eventuell F&F upptäcka svårigheter som har att göra med företagets affärsstrategi och organisationskultur, så kallad kulturell inkompatibilitet. För att närmare kunna utvärdera detta delas diskussionen av resultatet nedan in i följande tre diskussionsfrågor:

1. Stämmer det samband mellan Harrisons fyra typologier och värdeetriangelns tre olika värdedimensioner som det redogjorts för i avsnitt 3.5.2, med resultaten från undersökningen?
2. Stämmer Cartwright och Coopers teorier förutsägelse, att det är enklare för ett *förvärvande* företag att överföra sin organisationskultur på det *förvärvade* företaget, om det *förvärvande* företaget har en organisationskultur där individerna har mer frihet än i det *förvärvade* företaget, med resultaten från undersökningen?
3. Om det finns ett samband mellan Harrisons fyra typologier och värdeetriangelns tre olika värdedimensioner (fråga 1) och Cartwright och Coopers teori stämmer (fråga 2), förutsäger då även värdeetriangeln huruvida ett visst förvärvsobjekt är potentiellt gott, problematiskt eller fördärligt för ett visst företag? Det vill säga: går det att använda värdeetriangeln för att mäta företagets kulturella inkompatibilitet?

Utifrån svaren på frågorna ovan kommer det sedan att diskuteras hur värdeetriangeln eventuellt bör kompletteras för att bättre kunna förutsäga graden av kulturell inkompatibilitet inför ett visst företagsförvärv.

6.1 Diskussionsfråga nummer 1

I de resultat som redovisas ovan i avsnitt 5.1 och 5.2 framgår det hur företagets affärsstrategi och organisationskultur har förändrats till följd av förvärven. I tabellen nedan sammanställs resultaten från värdeetriangeln och Harrisons test; de mest framträdande mätvärdena har markerats med fet stil.

Tabell 11 Resultat från spetsföretagstestet och Harrisons test

Företag	Affärsstrategi	Organisationskultur	Summa	Skillnad
Europolitan (E)	Process (2,3)	Makt (31) Roll (33)	64	262
	Produkt (3,3) Kundnära (3,3)	Uppgift/Prestation (231) Person/Stöd (95)	326	
Vodafone (V)	Process (2,3)	Makt (175) Roll (127)	302	214
	Produkt (2,2) Kundnära (1,8)	Uppgift/Prestation (80) Person/Stöd (8)	88	
Telenor (T)	Process (2,5)	Makt (100) Roll (117)	217	44
	Produkt (2,5) Kundnära (2,5)	Uppgift/Prestation (132) Person/Stöd (41)	173	

I avsnitt 3.5.2 redogjordes för Harrisons olika typologiers likheter med värde-triangeln's olika värddimensioner. Det hypotetiska sambandet mellan de olika typologierna och värddimensionerna åskådliggörs i tabellen nedan:

Tabell 12 Hypotetiskt samband mellan Harrisons typologier och värde-triangeln's dimensioner

Typologi	Värddimension
makt	inget samband med någon specifik värddimension
roll	process
uppgift/prestation	produkt
person/stöd	kundnära

Som framgår av tabell 11 ovan går det inte att från undersökningens mätvärden exakt utläsa vilken typologi som motsvarar vilken värddimension, men det finns ett visst samband.

Europolitan som har en framträdande uppgift/prestations-kultur har även höga mätvärden på värddimensionen produkt, vilket stämmer överens med det hypotetiska samband som framgår av tabellen ovan. Men eftersom Europolitan har ett lika högt mätvärde på värddimensionen kundnära som på värddimensionen produkt, borde mätvärdet för typologin person/stöd vara lika högt som för typologin uppgift/prestation, om sambandet mellan de olika värddimensionerna och typologierna skall anses vara starkt. Europolitan har visserligen relativt höga mätvärden även på person/stöd-typologin, men inte alls lika höga som för typologin uppgift/prestation.

Europolitans sammanlagda värde för uppgift/prestation och person/stöd är däremot 326, vilket är mycket mer än det sammanlagda värdet för makt och roll: 64. Det går därför att dra den slutsatsen att värddimensionerna produkt och kundnära motsvaras av båda typologierna uppgift/prestation och person/stöd. Båda dessa typologier tyder på ett stödjande arbetsklimat där medarbetarna är självbestämmande och har mycket frihet och ansvar.

Vodafone har istället en framträdande makt-kultur och även relativt höga värden roll-kultur. Vodafones mest framträdande värddimension är process, vilken enligt tabellen ovan skulle motsvaras av typologin roll. Det gör det till viss del men den mest framträdande typologin för Vodafone är som sagt makt. I avsnitt 3.5.2 nämndes det att typologin makt eventuellt inte har något samband med någon specifik värddimension utan skulle kunna förekomma oavsett vilken värddimension ett företag fokuserar på. Enligt undersökningens resultat ser det istället ut som att en makt-kultur skulle kunna förstärka en roll-kultur. Vodafone har ett nästan lika högt mätvärde på värddimensionen produkt som på process och borde därför enligt det hypotetiska sambandet i tabellen ovan ha nästan lika högt mätvärde för typologin uppgift/prestation som för roll. Skillnaden i mätvärdet mellan typologin uppgift/prestation och roll är dock relativt stor i jämförelse med skillnaden i mätvärde mellan värddimensionerna process och produkt. Däremot har Vodafone väldigt lågt mätvärde på värddimensionen kundnära, vilket även motsvaras av ett väldigt lågt mätvärde på typologin person/stöd.

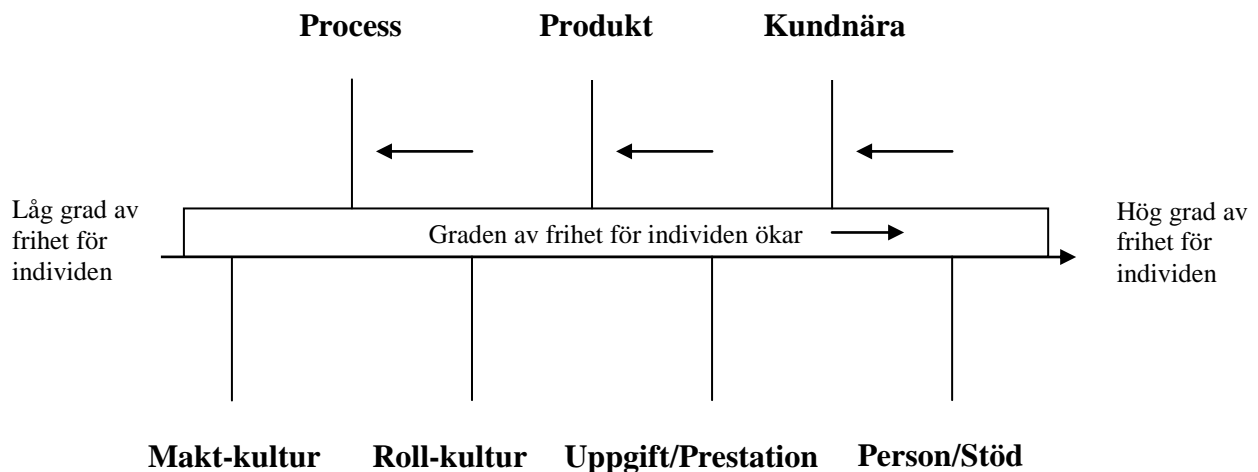
Vodafones sammanlagda värde för uppgift/prestation och person/stöd är 88, vilket är mycket mindre än det sammanlagda värdet för makt och roll: 302. Det går därför att dra den slutsatsen att ett högt värde på värddimensionen process motsvaras av höga värden på typologierna makt och roll. Båda dessa typologier är kontrollerande och begränsande för medarbetarna. Vodafone hade även ett relativt högt värde på värddimensionen produkt.

Telenor har samma mätvärde på alla tre värddimensioner, vilket borde innebära en väldigt blandad organisationskultur med ungefär lika höga mätvärden på alla typologier. Som framgår av tabell 11 är uppgift/prestations-kulturen mest framträdande (132), tätt följd av roll (117) och sedan makt (100), medan mätvärdet för typologin person/stöd är relativt lågt (41). Det generella intrycket är dock att Telenors organisationskultur är väldigt blandad med relativt jämnt fördelade mätvärden mellan de fyra typologierna.

Telenors sammanlagda värde för uppgift/prestation och person/stöd är 173, vilket är något mindre än det sammanlagda värdet för makt och roll: 217. Skillnaden mellan dessa två mätvärden är dock mycket mindre än för Europolitan och Vodafone, vilket tyder på en mer blandad organisationskultur än de andra två företagen. Det stämmer även väl överens med att Telenors mätvärden för de tre olika värddimensionerna är exakt lika höga.

Sammanfattningsvis

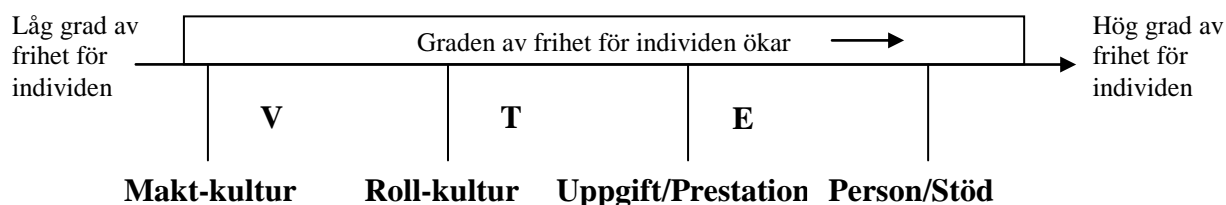
Det hypotetiska samband mellan Harrisons fyra typologier och värddetriangelns tre olika värddimensioner som det redogjorts för i avsnitt 3.5.2 behöver modifieras något för att stämma med undersökningens resultat. De olika värddimensionerna motsvaras inte så exakt av en viss typologi som det beskrivits i avsnitt 3.5.2. Istället skulle värddimensionerna kunna placeras något till vänster på skalan om den typologi som enligt tabell nummer 12 anses motsvara respektive värddimension. Den modifierade skalan ser då ut så här:



Figur 13 Cartwright's & Cooper's skala med värddetriangelns tre värddimensioner – anpassad till resultatet från undersökningen

6.2 Diskussionsfråga nummer 2

Utifrån resultatet på Harrisons test, redovisat i avsnitt 5.2 ovan, prickades företagen in på Cartwright och Coopers skala utifrån den typ av organisationskultur som visat sig vara mest framträdande för respektive företag (se avsnitt 5.3). Skalan såg då ut så här:



Figur 14 Företagen markerade på Cartwright's & Cooper's skala

Enligt Cartwright och Coopers teori har de möjliga förvärvskombinationerna av företagen Europolitan, Vodafone och Telenor enligt deras positioner på skalan ovan, följande potential:

Tabell 13 Potentiella kombinationer av företagen och kombinationernas lämplighet (utifrån resultatet på Harrisons test)

Förvärvande företag	Potentiellt bra förvärvsobjekt	Potentiellt problematiska förvärvsobjekt	Potentiellt fördärliga förvärvsobjekt
Telenor	Vodafone	Europolitan	
Vodafone	-	Telenor	Europolitan
Europolitan	Telenor	Vodafone	-

Enligt resultatet från enkätundersökningens två öppna frågor som behandlade medarbetarnas upplevelse av förvärven, upplevde medarbetarna Vodafones förvärv av Europolitan klart mer negativt än Telenors förvärv av Vodafone (se avsnitt 5.3). Detta resultat stämmer väl överens med Cartwright och Coopers förutsägelse av de möjliga förvärvskombinationernas följder, som framgår av tabell 9 ovan. Enligt Cartwright och Coopers förutsägelse utgjorde Europolitan ett potentiellt fördärligt förvärvsobjekt för Vodafone. Vodafone utgjorde å andra sidan ett potentiellt bra förvärvsobjekt för Telenor.

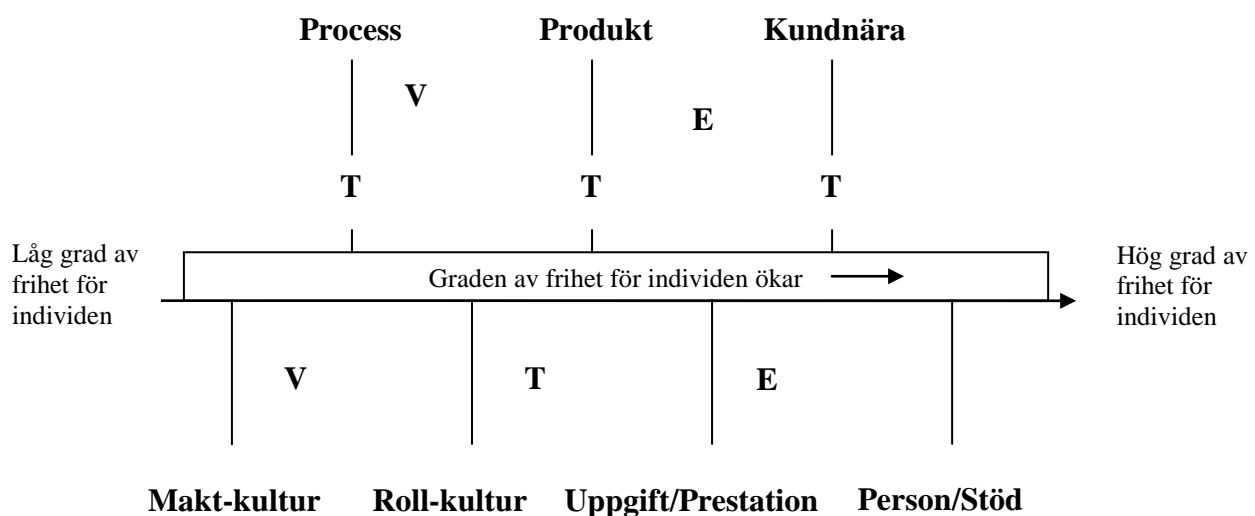
I samband med denna diskussion skall det även nämnas att en klar majoritet, 15 av 26 personer, ansåg att de trivts bäst med Europolitans företagskultur. Sex personer ansåg att de trivts bäst på Telenor och fem personer har svarat "jag har trivts lika bra på alla". Ingen har svarat att det trivts bäst med företagskulturen på Vodafone. I avsnitt 3.4 nämndes det att en faktor som påverkar hur problematiskt det är att förändra ett företags organisationskultur är hur högt medarbetarna värderar sin nuvarande organisationskultur. Eftersom medarbetarna värderade sin organisationskultur på Europolitan betydligt högre än de sedan värderade sin organisationskultur på Vodafone, bidrog det troligtvis till att medarbetarna var mer positivt inställda till att förändra den organisationskultur de hade på Vodafone än den de hade på Europolitan.

Sammanfattningsvis

Cartwright och Coopers teorier förutsägelse, att det är enklare för ett *förvärvande* företag att överföra sin organisationskultur på det *förvärvade* företaget, om det *förvärvande* företaget har en organisationskultur där individerna har mer frihet än i det *förvärvade* företaget, stämmer med resultaten från undersökningen eftersom medarbetarna upplevde Vodafones förvärv av Europolitan klart mer negativt än Telenors förvärv av Vodafone.

6.3 Diskussionsfråga nummer 3

På Cartwright och Coopers modifierade skala nedan har företagen prickats in både utifrån vilken typ av organisationskultur som är mest framträdande för respektive företag och vilken värddimension företagen fokuserar på.



Figur 15 Företagen markerade på Cartwright's & Cooper's skala med värdetriangelns tre värddimensioner - anpassad till resultatet från undersökningen

Europolitan fokuserade lika mycket på värddimensionerna produkt och kundnära och har därför markerats lite högre upp men mitt mellan de båda värddimensionerna. Vodafone fokuserade något mer på process än på produkt och har därför markerats något närmare process än produkt och högre upp än Europolitan för att på så vis markera att Vodafone hade ett något starkare fokus, det vill säga något mer av en spets i värdetriangeln. Eftersom Telenor fokuserar lika mycket på alla värddimensioner har företaget prickats in på "botten" av varje värddimension.

Eftersom värdetriangeln endast har tre värddimensioner, till skillnad från Harrisons fyra olika typologier, är avståndet mellan värddimensionen process, som är längst till vänster på skalan, och värddimensionen kundnära, som är längst till höger på skalan, inte lika långt som mellan Harrisons typologier makt och person/stöd. Det resulterar i färre "potentiellt fördärliga förvärvsobjekt" än när modellen används för Harrisons fyra olika typologier. I tabellen nedan redovisas olika potentiella kombinationer av de olika affärsstrategierna, samt de olika kombinationernas lämplighet (se stycke 3.5.3):

Tabell 14 Potentiella kombinationer av värdetriangelns värdedimensioner och kombinationernas lämplighet (hypotetiskt)

Förvärvande företags affärsstrategi	Potentiellt goda förvärvsobjekt	Potentiellt problematiska förvärvsobjekt	Potentiellt fördärliga förvärvsobjekt
Process	Process	Produkt	Kundnära
Produkt	Process, Produkt	Kundnära	-
Kundnära	Produkt, Kundnära	Process	-

När resultaten från värdetriangelns test appliceras på Cartwright och Coopers modifierade skala ser de möjliga förvärvskombinationerna för de olika företagen ut som följer:

Tabell 15 Potentiella kombinationer av företagen och kombinationernas lämplighet (utifrån resultatet på spetsföretagstestet)

Förvärvande företag	Potentiellt goda förvärvsobjekt	Potentiellt problematiska förvärvsobjekt	Potentiellt fördärliga förvärvsobjekt
Telenor	Går ej att utläsa	Går ej att utläsa	Går ej att utläsa
Vodafone		Europolitan	Europolitan
Europolitan	Vodafone	Vodafone	-

Eftersom Telenor hade samma mätvärde på alla tre värdedimensionerna blir det svårt att utifrån Cartwright och Coopers modifierade skala avgöra om ett visst förvärv som involverar Telenor är potentiellt bra, problematiskt eller fördärligt. Enligt mätvärdena från värdetriangeln skulle Telenor kunna förvärva ett företag med vilken affärsstrategi som helst; alla affärsstrategier finns representerade till lika stor grad i företaget Telenor. Men det innebär samtidigt att Telenor saknar ett affärsstrategiskt fokus att anpassa medarbetarnas arbetsätt och organisationskultur efter, vilket gör att det kan vara svårt att motivera medarbetarna i ett förvärvat företag att arbeta på ett visst sätt.

Eftersom det enligt Cartwright och Coopers teori är lättare för ett förvärvande företag att överföra sin organisationskultur (och därmed, enligt den här undersökningen även företags affärsstrategi) på ett företag som ligger till vänster på skalan om det förvärvande företaget, bör det vara lättare för Telenor att förvärva ett företag som Vodafone än att förvärva ett företag som Europolitan. Medarbetarna på Vodafone skulle nämligen antingen uppleva att deras individuella frihet ökade, eller inte uppleva någon större skillnad i frihet överhuvudtaget eftersom de skulle kunna fortsätta arbeta enligt samma värdedimension. Om Telenor istället skulle förvärva ett företag som Europolitan är risken större att medarbetarna skulle uppleva att deras individuella frihet minskade eftersom de antingen skulle få fortsätta arbeta enligt samma värdedimension, eller enligt en som ligger mer till vänster på skalan.

Sammanfattningsvis

Värdetriangeln förutsäger till viss del om ett visst förvärvsobjekt är potentiellt gott, problematiskt eller fördärligt för ett visst företag. Om ett företag har samma mätvärden på alla värdedimensioner, så som Telenor, blir det dock svårt att utifrån värdetriangeln förutsäga huruvida medarbetarnas individuella frihet kommer att öka eller minska till följd av ett visst förvärv. Det går med andra ord till viss del att använda värdetriangeln för att mäta företagens kulturella inkompatibilitet.

6.5 Slutsatser

För att kunna undersöka om ett företag har den organisationskultur som anses underlätta för en viss affärsstrategi, skulle värdeetriangelns test kunna kompletteras med frågor av den typ som Harrisons test består av. I avsnitt 3.2.1 i detta arbete listades olika påståenden som enligt företaget Evolution & Co är kännetecknande för respektive värdedimension. Om dessa frågor används på samma sätt som frågorna om företagets affärsstrategiska fokus enligt värdeetriangeln, finns det dock stor risk att ett och samma företag får exakt samma mätvärden på en eventuell ”kulturell” del av spetsföretagstestet, vilket i sådana fall gör det komplicerat att förutsäga huruvida det föreligger kulturell inkompatibilitet (se avsnitt 6.3).

Eftersom de olika affärsstrategierna till viss del anses vara oförenliga med varandra, vilket även gäller de olika organisationskulturerna, uppnås troligtvis ett mer användbart resultat genom att ställa frågor om olika situationer och förhållanden och sedan ge tre olika svarsalternativ som var för sig representerar det arbetssätt som är kännetecknande för en viss värdedimension. Harrisons test var till exempel utformat på så vis att en fråga handlade om ett visst förhållande och sedan fanns det fyra olika svarsalternativ som representerade de fyra olika typologierna. För att få ett ännu mer noggrant resultat kan undersökningsspersonerna även få ranka svarsalternativen med nummer 1-4 eller i värdeetriangelns fall med nummer 1-3. På så vis blir resultatet mer nyanserat men resulterar ändå i olika höga mätvärden för respektive typologi eller värdedimension, vilket bör ge ett resultat som bättre kan förutsäga den kulturella inkompatibiliteten inför ett visst förvärv.

Undersökningens öppna frågor resulterade även i en del negativa upplevelser som hade att göra med skillnader i nationell kultur. Så som spetsföretagstestet är utformat idag fångar det inte upp den typen av faktorer och testet kan därför behöva kompletteras på något sätt om det skall användas i samband med en internationell F&F.

Om värdeetriangelns test dels visar vilken värdedimension företaget fokuserar på *och* vilken organisationskultur företaget har, kan resultatet användas för att se om företagets affärsstrategiska fokus och organisationskultur passar ihop eller om de motverkar varandra. Utifrån ett sådant underlag kan företagets framtida affärsstrategi och önskvärda organisationskultur diskuteras och sedan användas för att motivera medarbetarna. Eftersom organisationskulturer till stor del handlar om värderingar kan det vara bra att ha något mer konkret att relatera valet av en viss organisationskultur till - i annat fall kan det verka som att valet av organisationskultur mest handlar om personlig smak och tycke snarare än om valet av en medveten strategi. Genom att undersöka vilken värdedimension företaget vill fokusera på för att bli marknadsledande, kan det affärsstrategiska fokuset användas för att motivera varför en viss typ av organisationskultur passar bättre än en annan.

För att undvika att en F&F blir onödigt tidsödande och kostsam till följd av att företagets olika affärsstrategier och organisationskulturer inte passar ihop, bör dessa två områden undersökas inför en eventuell F&F. Om värdeetriangeln kompletteras med en del frågor som mäter företagets organisationskultur och eventuellt ändrar frågorna så att resultaten blir mer utslagsgivande, kan värdeetriangeln komma att utgöra ett värdefullt instrument för att undersöka företagets affärsstrategi och organisationskultur inför en F&F. Genom att beslutsfattarna inför en eventuell F&F kan använda sig av denna typ av mätvärden när en due diligence genomförs, kan fördärliga F&F:er förhoppningsvis undvikas och mer lovande F&F:er genomförs effektivare. En så kallad *cultural* due diligence ger beslutsfattarna en kartläggning av något som har avgörande betydelse för hur lyckad en F&F blir, men som inte

går att utläsa ur företagets årsredovisning: företagets affärsstrategi och organisationskultur. Med hjälp av mätvärdena från ett modifierat spetsföretagstest kan företagen spara tid, pengar, kunder och medarbetarnas hälsa.

Källförteckning

Litteratur

Aaker, D. Kumar, V. Day, G. 1995. *Marketing research*. John Wiley & Sons, USA.

Cartwright, Sue. & Cooper, Cary L., Second Edition 1996, Reprinted 2001, *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, Butterworth-Heinemann

Cook, Curtis W. & Hunsaker, Phillip L., Third Edition 2001, *Management and Organizational Behavior*, Von Hoffman Press, Inc.

Mendenhall, Mark E. & Stahl, Günter K., 2005, *Mergers and acquisitions: managing culture and human resources*, Stanford University Press, California

Orrbeck, Martin, 2006, *Företagsförvärv i praktiken*, Studentlitteratur, Narayana Press, Danmark

Porter, Michael E., 1985, Reprinted 2004, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York

Scheaffer, Richard L., Mendenhall, William & Ott, Lyman, 1995, *Elementary survey sampling*, Duxbury Press

Sköld, Martin, 2007, *Synergirealisering: Realisering av produktsynergier efter företagsammanslagningar*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan I Stockholm

Thornell, Hans, 2007, *Spetsföretag: Hur man möter kundbehov, positionerar sig och utvecklar marknadsledarskap*, Uppsala Publishing House AB

Internet

Affärsdata, www.ad.se

1. *Telekommarknaden, Därför rasade Europolitan/Vodafones resultat under åren 1996-2005*, 2008-09-10,

<http://www.ad.se.ezproxy.its.uu.se/aa/aa.php?zbwsession=0000499068>

Telenor, www.telenor.no och www.telenor.se

1. *Historie*, 2008-09-12,
<http://www.telenor.no/om/virksomhet/hvem-vi-er/historie/>
2. *Telenor i världen*, 2008-09-12,
<http://www.telenor.se/4014.jsp>
3. *Verksamheten*, 2008-09-12,
<http://www.telenor.se/4100.jsp>

Vodafone, www.vodafone.com

1. *Vodafone over the years*, 2008-09-12,
http://www.vodafone.com/start/about_vodafone/who_we_are/history.html
2. *We will be the communications leader in an increasingly connected world*, 2008-09-12,
http://www.vodafone.com/start/about_vodafone/who_we_are.html

Watson Wyatt, www.watsonwyatt.com

1. *Report Summary: Executive Summary of Watson Wyatt Worldwide's M&A Survey – U.S., Asia Pacific and Brazil*, 2008-04-13,
<http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=DMY-4&page=3>

Personal messages

Anonym intervju person 1

Företag: Telenor

Personligt möte, 2008-05-20

Anonym intervju person 2

Företag: Europolitan, Vodafone och Telenor

Telefonintervju, 2008-09-05

Appendix 1: Spetsföretagsfrågor

Följande frågor mäter respektive affärsstrategi:

Kundnära mäts av fråga nummer 1, 6, 8, 10, 14, 17

Produkt mäts av fråga nummer 3, 5, 7, 11, 13, 16

Process mäts av fråga nummer 2, 4, 9, 12, 15, 18

Svarsalternativ: 0 = stämmer inte alls, 1 = stämmer något, 2 = stämmer till viss del, 3 = stämmer ganska bra, 4 = stämmer mycket bra, 5 = stämmer helt

- 1, Levererar skräddarsydda lösningar
- 2, Effektiva processer som kan återanvändas i olika delar av verksamheten eller i annan verksamhet (t.ex rutiner & utrustning)
- 3, Produkter och tjänster kopieras ofta av konkurrenterna
- 4, Hög systematisering av sälj- och leveransprocesser
- 5, Högt pris / prisledande
- 6, Delegerat beslutsfattande till de som har kundkontakt
- 7, Förstår tidigt behov och trender samt vad kunder värderar
- 8, Kunskap om kundernas organisation och processer
- 9, Effektiv kundsupport
- 10, Tar initiativ till värdeskapande aktiviteter för kunden (ringer t.ex upp kunden med idéer om hur kunden skulle kunna göra något på ett bättre sätt)
- 11, Har en ständigt pågående produktutveckling för varor och/eller tjänster
- 12, Jämnt och högt kapacitetsutnyttjande (t.ex anpassa bemanningen efter efterfrågan)
- 13, En organisationsstruktur som ständigt förändras och anpassas efter utveckling
- 14, Långsiktiga kundrelationer
- 15, Standardiserade produkter (finns ej utrymme för att anpassa produkten/tjänsten efter varje kunds önskemål)
- 16, Tydlig utvecklingsprocess (kontroll på utvecklingstid & kostnader)
- 17, Bygger nätverk med leverantörer för att kunna möta kundens behov
- 18, Kostnadseffektivitet (jobbar ständigt med kostnadssidan)

Appendix 2: Resultat på Spetsföretagsfrågorna

Företag: Europolitan	stämmer inte alls	stämmer något	stämmer till viss del	stämmer ganska bra	stämmer mycket bra	stämmer helt	Antal svar
1, Levererar skräddarsydda lösningar	3.8% (1)	3.8% (1)	7.7% (2)	23.1% (6)	38.5% (10)	23.1% (6)	26
2, Effektiva processer som kan återanvändas i olika delar av verk-samheten eller i annan verksamhet (t.ex rutiner & utrustning)	11.5% (3)	30.8% (8)	11.5% (3)	11.5% (3)	30.8% (8)	3.8% (1)	26
3, Produkter och tjänster kopieras ofta av konkurrenterna	23.1% (6)	3.8% (1)	19.2% (5)	15.4% (4)	15.4% (4)	23.1% (6)	26
4, Hög systematisering av sälj- och leveransprocesser	42.3% (11)	26.9% (7)	15.4% (4)	7.7% (2)	3.8% (1)	3.8% (1)	26
5, Högt pris / prisledande	3.8% (1)	3.8% (1)	26.9% (7)	46.2% (12)	15.4% (4)	3.8% (1)	26
6, Delegerat beslutsfattande till de som har kundkontakt	7.7% (2)	7.7% (2)	11.5% (3)	26.9% (7)	26.9% (7)	19.2% (5)	26
7, Förstår tidigt behov och trender samt vad kunder värderar	0.0% (0)	7.7% (2)	3.8% (1)	34.6% (9)	30.8% (8)	23.1% (6)	26
8, Kunskap om kundernas organisation och processer	7.7% (2)	11.5% (3)	30.8% (8)	30.8% (8)	11.5% (3)	7.7% (2)	26
9, Effektiv kundsupport	0.0% (0)	11.5% (3)	7.7% (2)	23.1% (6)	34.6% (9)	23.1% (6)	26
10, Tar initiativ till värdeskapande aktiviteter för kunden (ringer t.ex upp kunden med idéer om hur kunden skulle kunna göra något på ett bättre sätt)	7.7% (2)	15.4% (4)	19.2% (5)	26.9% (7)	19.2% (5)	11.5% (3)	26
11, Har en ständigt pågående produktutveckling för varor och/eller tjänster	3.8% (1)	0.0% (0)	3.8% (1)	26.9% (7)	30.8% (8)	34.6% (9)	26
12, Jämnt och högt kapacitetsutnyttjande (t.ex anpassa bemanningen efter efterfrågan)	7.7% (2)	11.5% (3)	34.6% (9)	19.2% (5)	15.4% (4)	11.5% (3)	26
13, En organisationstruktur som ständigt förändras och anpassas efter utveckling	0.0% (0)	3.8% (1)	11.5% (3)	26.9% (7)	26.9% (7)	30.8% (8)	26
14, Långsiktiga kundrelationer	0.0% (0)	3.8% (1)	7.7% (2)	19.2% (5)	46.2% (12)	23.1% (6)	26
15, Standardiserade produkter (finns ej utrymme för att anpassa produkten/tjänsten efter varje kunds önskemål)	44.0% (11)	24.0% (6)	28.0% (7)	4.0% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	25
16, Tydlig utvecklingsprocess (kontroll på utvecklingstid & kostnader)	30.8% (8)	19.2% (5)	34.6% (9)	3.8% (1)	7.7% (2)	3.8% (1)	26
17, Bygger nätverk med leverantörer för att kunna möta kundens behov	3.8% (1)	15.4% (4)	34.6% (9)	23.1% (6)	19.2% (5)	3.8% (1)	26
18, Kostnadseffektivitet (jobbar ständigt med kostnadssidan)	19.2% (5)	7.7% (2)	11.5% (3)	26.9% (7)	19.2% (5)	15.4% (4)	26

Företag: Vodafone	stämmer inte alls	stämmer något	stämmer till viss del	stämmer ganska bra	stämmer mycket bra	stämmer helt	Antal svar
1, Levererar skräddarsydda lösningar	11.5% (3)	11.5% (3)	38.5% (10)	26.9% (7)	7.7% (2)	3.8% (1)	26
2, Effektiva processer som kan återanvändas i olika delar av verksamheten eller i annan verksamhet (t.ex rutiner & utrustning)	19.2% (5)	23.1% (6)	26.9% (7)	26.9% (7)	3.8% (1)	0.0% (0)	26
3, Produkter och tjänster kopieras ofta av konkurrenterna	11.5% (3)	19.2% (5)	15.4% (4)	38.5% (10)	3.8% (1)	11.5% (3)	26
4, Hög systematisering av sälj- och leveransprocesser	19.2% (5)	23.1% (6)	42.3% (11)	15.4% (4)	0.0% (0)	0.0% (0)	26
5, Högt pris / prisledande	11.5% (3)	15.4% (4)	34.6% (9)	19.2% (5)	7.7% (2)	11.5% (3)	26
6, Delegerat beslutsfattande till de som har kundkontakt	50.0% (13)	15.4% (4)	15.4% (4)	19.2% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	26
7, Förstår tidigt behov och trender samt vad kunder värderar	19.2% (5)	11.5% (3)	42.3% (11)	23.1% (6)	3.8% (1)	0.0% (0)	26
8, Kunskap om kundernas organisation och processer	15.4% (4)	26.9% (7)	38.5% (10)	19.2% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	26
9, Effektiv kundsupport	3.8% (1)	15.4% (4)	26.9% (7)	34.6% (9)	15.4% (4)	3.8% (1)	26
10, Tar initiativ till värdeskapande aktiviteter för kunden (ringer t.ex upp kunden med idéer om hur kunden skulle kunna göra något på ett bättre sätt)	11.5% (3)	15.4% (4)	57.7% (15)	15.4% (4)	0.0% (0)	0.0% (0)	26
11, Har en ständigt pågående produktutveckling för varor och/eller tjänster	0.0% (0)	7.7% (2)	26.9% (7)	38.5% (10)	19.2% (5)	7.7% (2)	26
12, Jämnt och högt kapacitetsutnyttjande (t.ex anpassa bemanningen efter efterfrågan)	15.4% (4)	19.2% (5)	34.6% (9)	23.1% (6)	0.0% (0)	7.7% (2)	26
13, En organisationstruktur som ständigt förändras och anpassas efter utveckling	15.4% (4)	19.2% (5)	34.6% (9)	19.2% (5)	7.7% (2)	3.8% (1)	26
14, Långsiktiga kundrelationer	11.5% (3)	19.2% (5)	30.8% (8)	30.8% (8)	3.8% (1)	3.8% (1)	26
15, Standardiserade produkter (finns ej utrymme för att anpassa produkten/tjänsten efter varje kunds önskemål)	4.0% (1)	12.0% (3)	40.0% (10)	20.0% (5)	20.0% (5)	4.0% (1)	25
16, Tydlig utvecklingsprocess (kontroll på utvecklingstid & kostnader)	19.2% (5)	23.1% (6)	46.2% (12)	3.8% (1)	3.8% (1)	3.8% (1)	26
17, Bygger nätverk med leverantörer för att kunna möta kundens behov	7.7% (2)	23.1% (6)	38.5% (10)	23.1% (6)	7.7% (2)	0.0% (0)	26
18, Kostnadseffektivitet (jobbar ständigt med kostnadssidan)	15.4% (4)	15.4% (4)	15.4% (4)	26.9% (7)	15.4% (4)	11.5% (3)	26

Företag: Telenor	stämmer inte alls	stämmer något	stämmer till viss del	stämmer ganska bra	stämmer mycket bra	stämmer helt	Antal svar
1, Levererar skräddarsydda lösningar	3.8% (1)	11.5% (3)	34.6% (9)	38.5% (10)	7.7% (2)	3.8% (1)	26
2, Effektiva processer som kan återanvändas i olika delar av verksamheten eller i annan verksamhet (t.ex rutiner & utrustning)	3.8% (1)	19.2% (5)	34.6% (9)	30.8% (8)	7.7% (2)	3.8% (1)	26
3, Produkter och tjänster kopieras ofta av konkurrenterna	19.2% (5)	7.7% (2)	19.2% (5)	26.9% (7)	7.7% (2)	19.2% (5)	26
4, Hög systematisering av sälj- och leveransprocesser	11.5% (3)	15.4% (4)	19.2% (5)	34.6% (9)	15.4% (4)	3.8% (1)	26
5, Högt pris / prisledande	7.7% (2)	19.2% (5)	38.5% (10)	26.9% (7)	7.7% (2)	0.0% (0)	26
6, Delegerat beslutsfattande till de som har kundkontakt	19.2% (5)	15.4% (4)	26.9% (7)	23.1% (6)	15.4% (4)	0.0% (0)	26
7, Förstår tidigt behov och trender samt vad kunder värderar	15.4% (4)	19.2% (5)	15.4% (4)	34.6% (9)	11.5% (3)	3.8% (1)	26
8, Kunskap om kundernas organisation och processer	7.7% (2)	3.8% (1)	42.3% (11)	38.5% (10)	3.8% (1)	3.8% (1)	26
9, Effektiv kundsupport	0.0% (0)	7.7% (2)	11.5% (3)	30.8% (8)	46.2% (12)	3.8% (1)	26
10, Tar initiativ till värdeskapande aktiviteter för kunden (ringer t.ex upp kunden med idéer om hur kunden skulle kunna göra något på ett bättre sätt)	3.8% (1)	11.5% (3)	26.9% (7)	34.6% (9)	15.4% (4)	7.7% (2)	26
11, Har en ständigt pågående produktutveckling för varor och/eller tjänster	0.0% (0)	19.2% (5)	11.5% (3)	38.5% (10)	23.1% (6)	7.7% (2)	26
12, Jämnt och högt kapacitetsutnyttjande (t.ex anpassa bemanningen efter efterfrågan)	7.7% (2)	11.5% (3)	30.8% (8)	30.8% (8)	11.5% (3)	7.7% (2)	26
13, En organisationstruktur som ständigt förändras och anpassas efter utveckling	0.0% (0)	7.7% (2)	23.1% (6)	38.5% (10)	19.2% (5)	11.5% (3)	26
14, Långsiktiga kundrelationer	0.0% (0)	11.5% (3)	11.5% (3)	42.3% (11)	30.8% (8)	3.8% (1)	26
15, Standardiserade produkter (finns ej utrymme för att anpassa produkten/tjänsten efter varje kunds önskemål)	4.0% (1)	16.0% (4)	28.0% (7)	44.0% (11)	0.0% (0)	8.0% (2)	25
16, Tydlig utvecklingsprocess (kontroll på utvecklingstid & kostnader)	15.4% (4)	19.2% (5)	26.9% (7)	23.1% (6)	11.5% (3)	3.8% (1)	26
17, Bygger nätverk med leverantörer för att kunna möta kundens behov	3.8% (1)	3.8% (1)	34.6% (9)	26.9% (7)	26.9% (7)	3.8% (1)	26
18, Kostnadseffektivitet (jobbar ständigt med kostnadssidan)	0.0% (0)	0.0% (0)	15.4% (4)	38.5% (10)	34.6% (9)	11.5% (3)	26

Appendix 3: Frågor till Harrisons test

1, Medarbetare i företaget förväntas ge första prioritet till att...

- A. - möta chefers och andra ledande personers behov, förväntningar och krav.
- B. - uppfylla de krav som ställs på deras egen arbetsroll, men samtidigt hålla sig till de handlingsnormer och procedurer som hör till deras arbete.
- C. - ta sig an de utmaningar som hör till uppgiften och hitta nya och bättre lösningar.
- D. - samarbeta med sina medarbetare för att lösa arbetsuppgifter.

2, Personer som lyckas inom företaget är vanligtvis de som...

- A. - vet hur de skall möta sina chefers krav samt har den politiska förmågan att ta sig fram.
- B. - följer reglerna, arbetar enligt systemet och strävar efter att göra saker korrekt.
- C. - är tekniskt kunniga och effektiva, och har ett starkt engagemang i att få jobbet gjort.
- D. - bygger nära arbetsrelationer med andra genom att vara samarbetsvilliga, intresserade och lyhörda.

3, Företaget behandlar sina medarbetare...

- A. - som "resurser" vars tid och energi står till förfogande för personer på en högre nivå inom företaget.
- B. - som "anställda" vars tid och energi regleras genom ett anställningskontrakt som innefattar både rättigheter och förpliktelser från bådas sida.
- C. - som "kollegor" eller "jämlingar" som är ömsesidigt engagerade i att prestera för ett gemensamt syfte.
- D. - som en "familj" eller "vänner" som tycker om att vara tillsammans och som bryr sig om och stödjer varandra.

4, Medarbetare i företaget styrs, beordras eller influeras av...

- A. - personer i auktoritetspositioner som styr genom att använda sig av belöningar och bestraffningar.
- B. - system, regler och procedurer som föreskriver vad medarbetare skall göra och hur de skall göra det.
- C. - sitt eget engagemang i att uppnå företagets mål.
- D. - sin egen önskan att bli accepterade av andra och vara en bra medlem i sin arbetsgrupp.

5, Beslutsfattarprocesser karakteriseras av...

- A. - direktiv, order och instruktioner som kommer från högre nivå.
- B. - förtroende för formella kanaler och tillit till olika policys och procedurer för beslutsfattande.
- C. - beslut fattas på plats, av de medarbetare som är där.
- D. - beslut fattas i samförstånd för att på så vis få acceptans och stöd för besluten.

6, Fördelningen av uppgifter och jobb till olika personer baseras på...

- A. - personliga omdömen, värderingar och önskemål från de som tillsätter tjänsten.
- B. - behoven och planerna för företaget, samt regelsystemet (tjänsteålder, kvalifikationer m.m.).
- C. - en matchning av de krav som arbetet kommer att innebära med personens intressen och förmågor.
- D. - individernas personliga önskemål och behov av utveckling.

7, Medarbetarna i företaget förväntas vara...

- A. - hårt arbetande, medgörliga, lydiga och lojala till företaget och den person som de rapporterar till.
- B. - ansvarstagande och pålitliga, utför de uppgifter som följer av deras arbetsroller och undvika den typen av handlingar som skulle kunna förvåna eller generera deras chefer.
- C. - självmotiverade och kompetenta, villiga att ta initiativ och få saker gjorda, villiga att utmana de personer som de rapporterar till om det är nödvändigt för att uppnå bra resultat.
- D. - bra på att arbeta i grupp, stödjande och samarbetsvilliga, kommer bra överens med andra.

8, Chefer och ledare förväntas vara...

- A. - starka och beslutsamma; bestämda men rättvisa.
- B. - opersonliga och korrekta, undvika att utöva makt till sin egen fördel.
- C. - demokratiska och villiga att acceptera underordnades idéer angående en uppgift.
- D. - stödjande, lyhörda och intresserade av de personliga intressen och behov som de personer som arbetar för dem har.

9, Det anses legitimt för en person (X) att säga till en annan person (Y) vad hon eller han skall göra när...

- A. - X har mer makt, auktoritet eller inflytande i företaget än Y.
- B. - det är en del av det ansvar som ingår i X:s arbetsuppgifter.
- C. - X har större kunskap eller expertis och använder det för att hjälpa eller lära Y att göra jobbet.
- D. - Y ber om X:s hjälp, vägledning eller råd.

10, Arbetsmotivation är främst ett resultat av...

- A. - förhoppning om belöning, rädsla för misslyckande eller personlig lojalitet till chefen.
- B. - accepterandet av normen ”att göra skäl för sin lön”.
- C. - starka önskemål om att prestera, skapa och förändra, samt gruppträck till att bidra till företagets framgång.
- D. - personer vill hjälpa andra och utveckla och bibehålla tillfredsställande arbetsrelationer.

11, Relationerna mellan arbetsgrupper och avdelningar är vanligtvis...

- A. - tävlingsinriktade, dels genom att man bara bryr sig om sina egna intressen, dels genom att man endast hjälper varandra när man själv kan se att man kommer att tjäna på det.
- B. - kännetecknas av likgiltighet gentemot varandra, hjälper varandra endast om det är praktiskt eller om det är en uppmaning från högre nivå.
- C. - samarbetsvilliga när de behöver uppnå gemensamma mål. Personer är vanligtvis villiga att bryta byråkratin och de organisatoriska gränserna för att få jobbet gjort.
- D. - vänskaplig, med en hög grad av engagemang för att hjälpa någon annan grupp som eventuellt behöver hjälp.

12, Konflikter mellan grupper och konflikter mellan individer...

- A. - hanteras vanligtvis av någon från en högre nivå inom företaget som personligen ingriper.
- B. - undviks med hänvisning till regler, procedurer och formella definitioner av auktoritet och ansvar.
- C. - hanteras genom diskussioner som har som mål att hitta den bästa möjliga lösningen med hänsyn till de arbetsfrågor som är involverade.
- D. - hanteras på ett sätt som bibehåller goda arbetsförhållanden och minimerar risken för att någon blir sårad.

13, Företagets omvärld betraktas som...

- A. - en djungel där företaget kämpar för sin överlevnad mot andra.
- B. - ett välordnat system där strukturer och procedurer avgör relationerna och alla förväntas följa sig efter reglerna.
- C. - en tävling i överlägsenhet där produktivitet, kvalitet och innovation leder till framgång.
- D. - ett samhälle där alla delar är beroende av varandra och de gemensamma intressena är av största vikt.

14, Om regler, system eller procedurer utgör ett hinder så...

- A. - kommer personer att bryta mot dem, om de har tillräckligt med inflytande för att komma undan eller om de inte tror att de kommer att bli upptäckta.
- B. - i allmänhet följa dem eller använda sig av lämpliga kanaler för att få tillåtelse att avvika från dem eller ändra dem.
- C. - brukar personer ignorera eller kringgå dem för att slutföra sina uppgifter eller utföra sina jobb bättre.
- D. - stödja varandra i att ignorera eller töja på dem om de uppfattas som orättvisa eller skapa lidande för andra.

15, Nya medarbetare i företaget behöver lära sig...

- A. - den informella strukturen, dvs: vem de kan be om hjälp och vem de skall undvika, vem som verkligen bestämmer och vilka oskrivna regler de måste känna till för att inte hamna i problem.
- B. - formella regler och procedurer och att följa dem, att hålla sig inom arbetsuppgiftens formella gränser.
- C. - vilka resurser som finns tillgängliga för att hjälpa dem göra sitt jobb, att ta initiativ och använda sig av sina kunskaper och förmågor i sitt arbete.
- D. - hur man samarbetar, hur man är en bra samarbetspartner, hur man utvecklar bra arbetsrelationer med andra.

Appendix 4: Resultat från Harrisons test

1. Medarbetare i företaget förväntas ge första prioritet till att... A. - möta chefers och andra ledande personers behov, förväntningar och krav. B. - uppfylla de krav som ställs på deras egen arbetsroll, men samtidigt hålla sig till de handlingsnormer och procedurer som hör till deras arbete. C. - ta sig an de utmaningar som hör till uppgiften och hitta nya och bättre lösningar. D. - samarbeta med sina medarbetare för att lösa arbetsuppgifter.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	3.8% (1)	7.7% (2)	50.0% (13)	38.5% (10)	26
Vodafone	73.1% (19)	23.1% (6)	0.0% (0)	3.8% (1)	26
Telenor	30.8% (8)	42.3% (11)	19.2% (5)	7.7% (2)	26

2. Personer som lyckas inom företaget är vanligtvis de som... A. - vet hur de skall möta sina chefers krav samt har den politiska förmågan att ta sig fram. B. - följer reglerna, arbetar enligt systemet och strävar efter att göra saker korrekt. C. - är tekniskt kunniga och effektiva, och har ett starkt engagemang i att få jobbet gjort. D. - bygger nära arbetsrelationer med andra genom att vara samarbetsvilliga, intresserade och lyhörda.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	0.0% (0)	7.7% (2)	57.7% (15)	34.6% (9)	26
Vodafone	61.5% (16)	23.1% (6)	15.4% (4)	0.0% (0)	26
Telenor	42.3% (11)	23.1% (6)	15.4% (4)	19.2% (5)	26

3. Företaget behandlar sina medarbetare... A. - som "resurser" vars tid och energi står till förfogande för personer på en högre nivå inom företaget. B. - som "anställda" vars tid och energi regleras genom ett anställningskontrakt som innefattar både rättigheter och förpliktelser från bådassida. C. - som "kollegor" eller "jämlingar" som är ömsesidigt engagerade i att prestera för ett gemensamt syfte. D. - som en "familj" eller "vänner" som tycker om att vara tillsammans och som bryr sig om och stödjer varandra.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	0.0% (0)	7.7% (2)	61.5% (16)	30.8% (8)	26
Vodafone	65.4% (17)	26.9% (7)	7.7% (2)	0.0% (0)	26
Telenor	26.9% (7)	34.6% (9)	34.6% (9)	3.8% (1)	26

4. Medarbetare i företaget styrs, beordras eller influeras av... A. - personer i auktoritetspositioner som styr genom att använda sig av belöningar och bestraffningar. B. - system, regler och procedurer som föreskriver vad medarbetare skall göra och hur de skall göra det. C. - sitt eget engagemang i att uppnå företagets mål. D. - sin egen önskan att bli accepterade av andra och vara en bra medlem i sin arbetsgrupp.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	3.8% (1)	11.5% (3)	76.9% (20)	7.7% (2)	26
Vodafone	50.0% (13)	30.8% (8)	19.2% (5)	0.0% (0)	26
Telenor	15.4% (4)	30.8% (8)	46.2% (12)	7.7% (2)	26

5. Beslutsfattarprocesser karakteriseras av... A. - direktiv, order och instruktioner som kommer från högre nivå. B. - förtroende för formella kanaler och tillit till olika policys och procedurer för beslutsfattande. C. - beslut fattas på plats, av de medarbetare som är där. D. - beslut fattas i samförstånd för att på så vis få acceptans och stöd för besluten.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	7.7% (2)	19.2% (5)	46.2% (12)	26.9% (7)	26
Vodafone	73.1% (19)	23.1% (6)	3.8% (1)	0.0% (0)	26
Telenor	30.8% (8)	57.7% (15)	7.7% (2)	3.8% (1)	26

6. Fördelningen av uppgifter och jobb till olika personer baseras på... A. - personliga omdömen, värderingar och önskemål från de som tillsätter tjänsten. B. - behoven och planerna för företaget, samt regelsystemet (tjänsteålder, kvalifikationer m.m.). C. - en matchning av de krav som arbetet kommer att innebära med personens intressen och förmågor. D. - individernas personliga önskemål och behov av utveckling.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	19.2% (5)	7.7% (2)	61.5% (16)	11.5% (3)	26
Vodafone	42.3% (11)	30.8% (8)	26.9% (7)	0.0% (0)	26
Telenor	34.6% (9)	30.8% (8)	30.8% (8)	3.8% (1)	26

7. Medarbetarna i företaget förväntas vara... A. - hårt arbetande, medgörliga, lydiga och lojala till företaget och den person som de rapporterar till. B. - ansvarstagande och pålitliga, utför de uppgifter som följer av deras arbetsroller och undvika den typen av handlingar som skulle kunna förvåna eller generera deras chefer. C. - självmotiverade och kompetenta, villiga att ta initiativ och få saker gjorda, villiga att utmana de personer som de rapporterar till om det är nödvändigt för att uppnå bra resultat. D. - bra på att arbeta i grupp, stödjande och samarbetsvilliga, kommer bra överens med andra.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	3.8% (1)	3.8% (1)	73.1% (19)	19.2% (5)	26
Vodafone	42.3% (11)	26.9% (7)	30.8% (8)	0.0% (0)	26
Telenor	23.1% (6)	15.4% (4)	46.2% (12)	15.4% (4)	26

8. Chefer och ledare förväntas vara... A. - starka och beslutsamma; bestämda men rättvisa. B. - opersonliga och korrekta, undvika att utöva makt till sin egen fördel. C. - demokratiska och villiga att acceptera underordnades idéer angående en uppgift. D. - stödjande, lyhörda och intresserade av de personliga intressen och behov som de personer som arbetar för dem har.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	23.1% (6)	0.0% (0)	34.6% (9)	42.3% (11)	26
Vodafone	42.3% (11)	34.6% (9)	7.7% (2)	15.4% (4)	26
Telenor	42.3% (11)	3.8% (1)	26.9% (7)	26.9% (7)	26

9. Det anses legitimt för en person (X) att säga till en annan person (Y) vad hon eller han skall göra när... A. - X har mer makt, auktoritet eller inflytande i företaget än Y. B. - det är en del av det ansvar som ingår i X:s arbetsuppgifter. C. - X har större kunskap eller expertis och använder det för att hjälpa eller lära Y att göra jobbet. D. - Y ber om X:s hjälp, vägledning eller råd.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	3.8% (1)	11.5% (3)	53.8% (14)	30.8% (8)	26
Vodafone	57.7% (15)	19.2% (5)	19.2% (5)	3.8% (1)	26
Telenor	26.9% (7)	26.9% (7)	30.8% (8)	15.4% (4)	26

10. Arbetsmotivation är främst ett resultat av... A. - förhoppning om belöning, rädsla för misslyckande eller personlig lojalitet till chefen. B. - acceptandet av normen "att göra skäl för sin lön". C. - starka önskemål om att prestera, skapa och förändra, samt grupstryck till att bidra till företagets framgång. D. - personer vill hjälpa andra och utveckla och bibehålla tillfredsställande arbetsrelationer.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	3.8% (1)	0.0% (0)	80.8% (21)	15.4% (4)	26
Vodafone	34.6% (9)	30.8% (8)	34.6% (9)	0.0% (0)	26
Telenor	15.4% (4)	15.4% (4)	53.8% (14)	15.4% (4)	26

11. Relationerna mellan arbetsgrupper och avdelningar är vanligtvis... A. - tävlingsinriktade, dels genom att man bara bryr sig om sina egna intressen, dels genom att man endast hjälper varandra när man själv kan se att man kommer att tjäna på det. B. - kännetecknas av likgiltighet gentemot varandra, hjälper varandra endast om det är praktiskt eller om det är en uppmaning från högre nivå. C. - samarbetsvilliga när de behöver uppnå gemensamma mål. Personer är vanligtvis villiga att bryta byråkratin och de organisatoriska gränserna för att få jobbet gjort. D. - vänskaplig, med en hög grad av engagemang för att hjälpa någon annan grupp som eventuellt behöver hjälp.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	3.8% (1)	3.8% (1)	53.8% (14)	38.5% (10)	26
Vodafone	19.2% (5)	50.0% (13)	30.8% (8)	0.0% (0)	26
Telenor	7.7% (2)	42.3% (11)	46.2% (12)	3.8% (1)	26

12. Konflikter mellan grupper och konflikter mellan individer... A. - hanteras vanligtvis av någon från en högre nivå inom företaget som personligen ingriper. B. - undviks med hänvisning till regler, procedurer och formella definitioner av auktoritet och ansvar. C. - hanteras genom diskussioner som har som mål att hitta den bästa möjliga lösningen med hänsyn till de arbetsfrågor som är involverade. D. - hanteras på ett sätt som bibehåller goda arbetsförhållanden och minimerar risken för att någon blir sårad.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	7.7% (2)	0.0% (0)	76.9% (20)	15.4% (4)	26
Vodafone	23.1% (6)	42.3% (11)	34.6% (9)	0.0% (0)	26
Telenor	19.2% (5)	19.2% (5)	53.8% (14)	7.7% (2)	26

13. Företagets omvärld betraktas som... A. - en djungel där företaget kämpar för sin överlevnad mot andra. B. - ett välordnat system där strukturer och procedurer avgör relationerna och alla förväntas foga sig efter reglerna. C. - en tävling i överlägsenhet där produktivitet, kvalitet och innovation leder till framgång. D. - ett samhälle där alla delar är beroende av varandra och de gemensamma intressena är av största vikt.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	30.8% (8)	0.0% (0)	46.2% (12)	23.1% (6)	26
Vodafone	42.3% (11)	26.9% (7)	26.9% (7)	3.8% (1)	26
Telenor	42.3% (11)	19.2% (5)	26.9% (7)	11.5% (3)	26

14. Om regler, system eller procedurer utgör ett hinder så... A. - kommer personer att bryta mot dem, om de har tillräckligt med inflytande för att komma undan eller om de inte tror att de kommer att bli upptäckta. B. - i allmänhet följa dem eller använda sig av lämpliga kanaler för att få tillåtelse att avvika från dem eller ändra dem. C. - brukar personer ignorera eller kringgå dem för att slutföra sina uppgifter eller utföra sina jobb bättre. D. - stödja varandra i att ignorera eller töja på dem om de uppfattas som orättvisa eller skapa lidande för andra.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	0.0% (0)	42.3% (11)	50.0% (13)	7.7% (2)	26
Vodafone	11.5% (3)	65.4% (17)	23.1% (6)	0.0% (0)	26
Telenor	11.5% (3)	61.5% (16)	19.2% (5)	7.7% (2)	26

15. Nya medarbetare i företaget behöver lära sig... A. - den informella strukturen, dvs: vem de kan be om hjälp och vem de skall undvika, vem som verkligen bestämmer och vilka oskrivna regler de måste känna till för att inte hamna i problem. B. - formella regler och procedurer och att följa dem, att hålla sig inom arbetsuppgiftens formella gränser. C. - vilka resurser som finns tillgängliga för att hjälpa dem göra sitt jobb, att ta initiativ och använda sig av sina kunskaper och förmågor i sitt arbete. D. - hur man samarbetar, hur man är en bra samarbetspartner, hur man utvecklar bra arbetsrelationer med andra.

	A	B	C	D	Response Count
Europolitan	7.7% (2)	3.8% (1)	65.4% (17)	23.1% (6)	26
Vodafone	34.6% (9)	34.6% (9)	26.9% (7)	3.8% (1)	26
Telenor	15.4% (4)	26.9% (7)	50.0% (13)	7.7% (2)	26

Appendix 5: Positiva upplevelser av Vodafones förvärv av Europolitan

1. Mer kapital och några bra globala tjänster.
2. Vi blev ett globalt företag, som blev betydligt starkare i konkurrensen.
3. Hoppades på en större styrka gentemot konkurrenter i Sverige.
4. Att vara en del i en världsomspännande koncern. Se hur man arbetar på andra delar i världen under andra förhållanden och regler.
5. Det globala arbetet som startades upp då.
6. En ingångsport till den globala världen! Många fördelar.
7. Att vi kom med i en större marknad.
8. Överlevandet.
9. Att bli del av en internationell koncern med förmåga att göra avtryck på marknaden.
10. Internationell koncern, gemensam strategi i Europa och teknikutmaningar.
11. Marknadsföringen
12. Stort internationellt företag som gav oss styrka att nå ut som en stor operatör.
Konsumentinriktat och stora möjligheter.
13. Stark ägare vilket var positivt till en början.
14. Stor ägare som skulle hjälpa oss men tyvärr blev det inte så bra.
15. Större konkurrenskraft eftersom vi blev en del av ett världsbolag. Mer internationella kontakter.
16. Roamingavtal var positivt och att Vodafone var Formel 1 och Manchester United.
17. Finansiell styrka och ett världsomspännande mobilnät.
18. Positivt för affären.
19. Varumärkeskänslan.

Appendix 6: Negativa upplevelser av Vodafones förvärv av Europolitan

1. Globala "påläggskalvar" i ledande positioner för att få erfarenhet att kunna komma vidare.
2. Flexibiliteten blev mindre, mer hierarkiskt.
3. Blev mer toppstyrt, tappade identitet.
4. Att bli uppslukad av ett jätteföretag som inte har förmågan att bibehålla andan.
5. Toppstyrt, otroliga pengar som försvann till ingen nytta med alla dessa resor och möten. Satsade på tjänster i stället för ett kvalitativt nätverk. Kvaliteten sjönk mycket. Den ständiga striden mellan dom olika cheferna och kontoren i mestadels Italien och Tyskland, men även England om vem som skulle styra och regera. Toppstyrda beslut om nätet som höll på att kullkasta hela det genuina arbetet som lagts ner innan.
6. Att vi var mer styrda och mycket rapportering. Togs ej hänsyn till de svenska förhållandena, det skulle vara enligt engelskt vis.
7. Att Europolitans kända företagsposition skulle eroderas av mer konsumentorienterat Vodafone.
8. Den företagskultur, mycket hierarkisk, som infördes.
9. Den brittiska kollonialsynen på sig själva och förvärvet höll på att sänka företaget fullständigt. Ingenting var "på riktigt" på den tiden. Allt var "på låtsas" på arbetstid. Interna rapporter och KPI:er var viktigare än verkligheten utanför...
10. Nackdel i ett lite mer toppstyrt företag.
11. Att det blev så "topp" styrt, produkterna riktade sig inte alltid till oss Svenskar.
12. Den familjära känslan försvann. Från en stor operatör till en plutt.
13. Beslutskraft flyttade utomlands.
14. Chefer i ledningsgrupp som inte hade känsla för svensk arbetskultur och vår svenska marknad.
15. Styrningen
16. Engelsk kollonialtid, hierarki, positionsbevakning för egen vinning.
17. Trodde att om alla bara älskade Manchester United och Formel 1 så skulle allt lösa sig. För mycket byråkrati, Toppstyrt, Slarvade bort det unika och det starka varumärke som vi än idag som "Telenor" inte har eller ännu står för i Sverige.
18. Inget positivt alls i ärlighetens namn! Hetsjakt på anställda, en trafikledning med mycket trevliga medarbetare som tvingades stå med stoppur och påpeka att man suttit 30 sek över tiden på kafferasten. Vi var endast siffror - inget annat. Ingen uppmuntran. Vi bor i Sverige och man kan inte ha engelsk personalpolitik här!
19. Tyvärr blev det mest centralisering och ett otydligt varumärke.
20. Var man befann sig i näringskedjan och hierarkiskt styre.
21. Engelskt management.
22. Men en grundläggande företagskultur försvann.
23. Toppstyrningen.

Appendix 7: Positiva upplevelser av Telenors förvärv av Vodafone

1. Nytt friskt blod in, mera fokus på den nordiska och svenska marknaden.
2. Vi blev starkare i Norden och blev allround med både fastnät och bredband.
3. Åter till den svenska marknaden.
4. Jag upplevde en förhoppning om att det skulle bli ordning på företaget med rätt fokus.
5. Man såg att kvalitet säljer. Kan man ringa så funkar andra tjänster åxå. Man satsade pengar på kvalitet i nätet. Bortrensning av avdankade chefer som bara lattjade runt utan något vettigt att utföra. Vände alltid kappan efter vinden. Personer som är/var duktiga på sina respektive områden fick större ansvar och genast höjdes kvaliteten och ekonomin vändes till plus.
6. Att få en ägare som vet hur de nordiska förhållandena är och hur det fungerar i Sverige. Vi blev mer fria att agera i Sverige så länge vi kunde visa upp ett bra resultat.
7. Tydligare fokus på nordiska marknaden från en ägare som förstår Norden.
8. Skönt med nordisk ägare och svensk Vd som förstår den svenska företagsvärlden. Bra syn på medarbetare och ledarskap (äntligen). Det är bra att vi fått vara så autonoma. Nu måste vi se till att ta bort alla silos och börja jobba tvärs verksamheten i de värdekedjor som levererar värde till kund...
9. En sund inställning till företagets ekonomi. Vodafone hade gjort konkurs om de fortsatt driva företaget.
10. Att det blev ett företag från Norden.
11. Bättre klimat än på VF.
12. Beslutskraften kom tillbaka till den lokala marknaden i viss grad.
13. Stark ägare som har ett mål med företaget.
14. Viss toppstyrning försvann.
15. Helhetsleverantör, nordisk spelare med stort fokus på framtiden som en internationell spelare.
16. Skönt att slippa Vodafone, äntligen en ägare med stark Nordiskt fäste.
17. Företagets räddning! Äntligen blev det roligt att gå till arbetet igen! Human personalpolitik igen. När man gör ett bra arbete får man beröm! Har fått tillbaka känslan "Jag är stolt att jobba på Telenor!". Absolut inget negativt om Telenor - tvärtom! Tack och lov att Telenor köpte upp Vodafone. Det märks att medarbetare trivs nu. Telenor är en mycket bra och human arbetsgivare. Jag stormtrivs! Andan generellt är så bra!
18. Att vi fick en stark ägare som ville satsa på oss och som har liknande kultur som vi.
19. Nordiska ägare som har liknande villkor avseende anställda.
20. Framtidsstro med rika norrmän som ägare. Mål och struktur är mycket bättre.
21. Sverige blev ca 17% av Telenor mot 1 % i Vodafone.
22. Mindre toppstyrning, bra för affären.
23. Att det var ett oskrivet blad i historien och skönt att "komma hem".

Appendix 8: Negativa upplevelser av Telenors förvärv av Vodafone

1. Maktförskjutning mellan "gamla" och "nya" huvudkontoret.
2. Flummigt, otydligt, svag VD som anställer sina kompisar och som ger indikationer på att mobilsidan är till besvär och att de är den svaga länken...
3. Att i vissa fall så e man så fokuserade på att integrera mobilnät och fastnät att man glömt hur det funkar på "teknikernivå". Litet steg bakåt mot Vodafone med fler chefer för chefers skull. Är positiv till att jobba mer och mer intimt med fastnät, men måste finnas en logik och en känsla för detta, inte göra för att man måste hitta på någe....
4. Inget negativt än så länge.
5. Mer toppstyrning.
6. Det koncentrat till Stockholm som blivit och med det den företagskultur som detta medfört.
7. Dock lite "statlig" i sitt styrsätt när man har med Norge att göra.
8. Att personalen inte har ett mänskligt värde.
9. Ny policy IGEN.
10. Förlorat det mindre företags styrkor.
11. Maktspelet mellan de olika bolagen som slogs samman. Policys och regler för allt.
12. (- ?) Liknande tendenser när det gäller konsolideringar, gemensam klient plattform osv. Stort och dyrt och inte alltid att nyttan är större än värdet.
13. Oerfarna att driva globala organisationer.
14. Revirtänkande från alla bolag. Olika kulturer som hade och har svårt att mötas och tillsammans uppnå mål.
15. Managementet kommer från små bolag som inte har den insikten och kapaciteten att leda en stor koncern.
16. Sättet det kommunicerades på.