

KANDIDATUPPSATS

Störst går först – Vägen till fördärv eller lyckat förvärv?

Ekonomistyrningseffekter vid förvärv – En fallstudie av ÅFs förvärv av Energo

Anna Bergsten 22198 och Johan Collin 21943

ABSTRACT

This bachelor thesis aims to analyse the effects of changes in management control systems following acquisitions, and deduce whether or not these effects are in line with the acquiring firm's objectives of the acquisition. Through a case study of technician consultant firm Energo, acquired in 2010 by ÅF, the study assumes the perspective of the acquired firm. Data has been collected through in-depth interviews at Energo and ÅF and complemented by internal documents to enrich and validate specific facts and statements. Data was then arranged and analysed through Otley and Fierriera's (2009) framework Performance Management Systems to understand how management control systems were constituted before the acquisition, what changes were made following the acquisition, how this process was accomplished and how it was experienced, in order to come to conclusions about the effects of these changes. The study concludes that the changes in Energo's management control system following the integration with ÅF, had significant effects on the outcome of the acquisition, primarily as it led to a high rate of Energo's employees resigning. These effects resulted in that the integration process was considered as unsuccessful. Even so, thanks to ÅF's ability to retain the acquired client contracts these effects were overcome and the objectives of the acquisition were achieved.

Key words: management control, mergers and acquisitions, post integration, performance management systems

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till alla personer som hjälpt oss med denna studie. Framförallt ett stort tack till medarbetarna på ÅF och de tidigare anställda på Energo som varit oerhört öppna och hjälpsamma. Det har verkligen varit ett nöje att få göra detta arbete med er!

Ett extra tack riktas även till vår handledare Torkel Strömsten, för rådgivning under studiens fortskridande.

Studien har varit mycket intressant och berikat våra kunskaper inom såväl ekonomistyrning, förvärvsfrågor och konsultbranschen.

Slutligen vill vi poängtera att den information som presenteras i studien är subjektiv och fallspecifik. Således reflekterar inte detta ÅFs generella förvärvsarbete.

Anna Bergsten

Johan Collin

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 SYFTE.....	5
1.3 FRÅGESTÄLLNING	5
1.4 AVGRÄNSNING OCH SPECIFICERING	5
1.5 STUDIEOBJEKT	5
1.6 TIDIGARE STUDIER	6
2. TEORETISKT RAMVERK.....	8
2.1. SIMONS (1995)	8
2.2 OTLEY (1999)	9
2.3 FERREIRA OCH OTLEY (2009)	9
3. METOD.....	13
3.1 DESIGNVAL	13
3.1.1 VAL AV STUDIEOBJEKT	13
3.1.2 TIDSINTERVALL.....	14
3.2 DATAINSAMLING	14
3.3 DATAANALYS.....	15
3.4 PÅLITLIGHET OCH GENERALISERBARHET	15
4. EMPIRI	16
4.1 FÖRVÄRVSBAGGRUND	16
4.1.1 MOTIVET TILL FÖRVÄRVET	16
4.1.2 FÖRVÄRVSOBJEKTET ENERGO.....	17
4.2 FÖRVÄRVSPROCESSEN	19
4.2.1 STOCKHOLM	20
4.2.2 MALMÖ.....	21
4.2.3 HELSINGBORG.....	21
4.3 INTEGRERINGEN AV ENERGO UNDER ÅFs EKONOMISKA STYRSYSTEM ..	22
4.3.1 BAKGRUND, EKONOMISKA STYRSYSTEM	22
4.3.2 ORGANISATIONSTRUKTUR	23
4.3.3 PRESTATIONSMÅL OCH MÅLFÖRMULERING	23
4.3.4 BELÖNINGSSYSTEM OCH UTVÄRDERING	24
4.3.5 EKONOMISTYRNINGSSYSTEM OCH FÖRÄNDRING	25
4.4 EFTER FÖRVÄRVET.....	26
5. ANALYS.....	28

5.1 VISION OCH MISSION	30
5.2 CENTRALA FRAMGÅNGSFAKTORER	31
5.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR	31
5.4 STRATEGIER OCH PLANER	33
5.5 CENTRALA PRESTATIONSMAÅTT.....	33
5.6 MÅLFORMULERING	34
5.7 PRESTATIONSUTVÄRDERING	34
5.8 BELÖNINGSYSTEM.....	35
5.9 INFORMATIONSFLODEN, SYSTEM OCH NÄTVERK.....	35
5.10 PMS-ANVÄNDNING	36
5.11 PMS-FÖRÄNDRING	36
5.12 STYRKA OCH SAMMANHANG	36
5.13 KULTUR.....	37
5.14 KONTEXTUELLA FAKTORER.....	37
6. SLUTSATS	38
7. DISKUSSION	40
8. REFERENSER.....	42
9. BILAGOR	45
BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR	45

1. INTRODUKTION

1.1 BAKGRUND

Förvärvsmarknaden har utvecklats starkt de senaste decennierna, vilket möjliggör att bolag kan uppnå tillväxtmål och skapa nya imperier även när den organiska tillväxten är begränsad. Den växande förvärvsmarknaden har gett upphov till ett stort forskningsområde och den snabba utvecklingen skapar ständigt nya frågeställningar och dilemman.

Förvärv och sammanslagningar innebär i grund och botten, i olika omfattningar, en förändring i ägarstruktur och därtill ofta en förändring i en organisations ekonomiska styrning. Forskning inom ekonomistyrning anses ha sin startpunkt på 1960-talet genom pionjären Anthony (1965) som beskrev det som "den process genom vilken ledningen försäkrar att resurser erhålls och används effektivt i förverkligandet av organisationens mål". En förståelse för hur förändringar i denna aspekt påverkar utfallet av ett förvärv borde således vara grundläggande, speciellt i de fall ägarbytet leder till förändringar på lednings- och organisationsnivå. Krug och Aguilera (2005) visar att i genomsnitt 70 % av personer med ledningshavande befattning i det förvärvade bolaget avgår inom fem år från förvärvstidpunkten, vilket tyder på att förändringar på styrnivå är att vänta vid förvärv.

I en studie av Cartwright och Schoenberg (2006) sammanställs forskningen över de 30 föregående åren och det konstateras att trots den stora mängd forskning som sker, är andelen genomförda förvärv som anses misslyckade, övervägande. Flera forskare har kommit med respons på detta problem, dels genom att försöka förklara varför förvärv blir misslyckade, samt genom att försöka urskilja vilka faktorer som tros leda till lyckade förvärv. Trots denna forskning har andelen misslyckade förvärv inte minskat (Cartwright och Schoenberg, 2006). King et al. (2004) menar att verksamhetens prestation efter förvärv beror på variabler som är relativt ospecificerade i den existerande forskningen, vilket tyder på ett behov av ny teori och nya forskningsmetoder för att angripa förvärvsfrågor.

Majoriteten av tidigare forskning utgår ifrån förvärvande bolags perspektiv (Graebner och Eisenhardt, 2004). Detta innebär att den existerande forskningen, generellt sett, saknar det förvärvade bolagets perspektiv. Ett perspektiv som tros kunna bidra med berikande insikter, speciellt eftersom det är i det förvärvade bolaget värdeskapandet sker - eller i vilket fall grundas i - vid förvärv.

1.2 SYFTE

Till denna bakgrund tros utfall av förvärv till stor del bero på förändringar i den ekonomiska styrningen av förvärvade bolag. Genom att ta utgångspunkt i det förvärvade bolagets perspektiv och studera förvärv när det förvärvande bolagets styrsystem implementerats, syftar denna studie till att undersöka hur förändringar i den ekonomiska styrningen kan leda till eventuella misslyckanden.

1.3 FRÅGESTÄLLNING

Studiens frågeställning är: ”Hur påverkar införandet av ett förvärvande bolags ekonomiska styrsystem det förvärvade bolaget, samt är *effekterna* av detta förenliga med förvärvets *syfte*?”.

1.4 AVGRÄNSNING OCH SPECIFICERING

Studien avgränsas till *ett* förvärv som vid tidpunkten för studien anses vara fullt integrerat i det förvärvande bolagets styrsystem, samt att effekterna av förvärvet ska vara urskiljbara. På grund av tidsbegränsningar har studiens omfattning avgränsats till att studera förvärvet vid en tidpunkt och utifrån denna har förvärvets förlopp studerats.

Ekonomiska styrsystem (eng: Management control systems) har flera olika definitioner. Denna studie utgår ifrån att: ”de system, regler, praxis, värderingar och andra aktiviteter som ledningen använder för att kunna styra medarbetarnas beteende ska kallas för ekonomistyrning” (Malmi och Brown, 2008). Detta omfattar såväl formella som informella system- och processer vilka avgränsas och förklaras i det teoretiska ramverket.

Med *effekter* avses de följder som uppstått i form av motivation och fortsatt ekonomisk prestation hos det förvärvade bolaget och dess medarbetare efter införandet av det nya ekonomiska styrsystemet.

Förvärvets *syfte* reflekterar till de mål och förväntningar det förvärvande bolaget hade på förvärvet, vilket definieras genom intervjuer med det förvärvande bolaget.

1.5 STUDIEOBJEKT

I ett ekonomistyrningsperspektiv blir bolag vars främsta tillgång är humankapital av särskilt intresse. Dessa har till skillnad från bolag med övervägande del materiella anläggningstill-

gångar, värdegrunden i de anställda - vilket är en rörlig tillgång. Eftersom ekonomistyrningen utgör en grund för medarbetarnas prestation, tros denna ha en stor betydelse vid förvärv av denna typ av bolag.

Exempel på bolag vars främsta tillgång är humankapital är konsultbolag. Flera konsultbolag ser förvärv som en metod att rekrytera medarbetare, eftersom detta är ett sätt att få tag på hela, väl fungerande, team (intervju, Ledningsperson). Detta ställer höga krav på arbetet med förvärvet. En misslyckad integration kan således bli kostsam, eftersom det föreligger en stor risk för att förlora medarbetare. Detta gör bolagstypen väl lämpad för denna studie.

Ur ett förvärvsperspektiv är teknikkonsultbranschen särskilt intressant eftersom bristen på ingenjörer ökar dess efterfrågan på arbetsmarknaden, vilket således innebär att de har möjlighet till att vara än mer rörliga. Att detta kan leda till problem i samband med förvärv betonas genom att dessa fördelaktigt genomförs under lågkonjunktur, när konkurrenter inte är lika villiga att rekrytera och personalen således inte har lika stora möjligheter till att lämna bolaget under förvärvet (Ledningsperson). Dock är det främst under högkonjunktur som bolag har ekonomisk möjlighet att göra förvärv, något som stärker behovet av att skapa förståelse för hur strategier kan utvecklas för att lyckas behålla personal och genomföra lyckade förvärv.

En av Sveriges ledande teknikkonsultkoncerner är ÅF AB. Under perioden 2008-2012 genomförde ÅF AB 33 förvärv, däribland förvärvet av Energo AB i slutet av november 2010 från riskkapitalbolaget Bure Equity AB (Bure). Till följd av att cirka 30 % av den förvärvade personalen lämnade ÅF inom ett år från förvärvstidpunkten, har förvärvet kommit att uppmärksammas (Ledningsperson). Förvärvet anses av ÅF vara fullt integrerat och effekterna av dess utfall mätbart (Ledningsperson).

Att förvärvet av Energo anses vara fullt integrerat och att dess effekter går att urskilja, gör att det uppfyller studiens kriterier och blir därför fallet studien kommer att byggas på.

1.6 TIDIGARE STUDIER

I dagsläget är antalet studier ur det förvärvade bolagets perspektiv ytterst begränsat och etablerade studier inom området saknas. Nedan presenteras därför ett par utvalda studier som anses ha bidragit med viktiga insikter inom förvärvsfrågor inriktade på ekonomistyrning. Dels presenteras faktorer som kan förklara ett eventuellt misslyckande samt essentiella framgångs-

faktorer för att undvika detta. Detta anses berikande för studien, eftersom det bidrar till förståelsen om effekterna som förändringar inom ekonomistyrningen får på förvärvets utfall.

Kitchings (1967) studie ”Varför misslyckas förvärv?” anses vara startpunkten till en stor del av forskningen inom förvärvsfrågor. Trots att studien är nästintill 50 år gammal, är resultaten fortfarande i hög grad aktuella. Genom intervjuer och faktiska resultat av förvärv, genomförda på 22 bolag, urskiljs flera resultat som pekar på vikten av ekonomistyrning för ett förvärvs utfall. Bland annat identifieras att en kritisk framgångsfaktor är förekomsten av ledningspersoner som är ansvariga för förändringsprocessen i samband med förvärv - antingen av det förvärvande bolaget speciellt tillsatta ansvariga eller genom att införa motiv för personer i den tidigare ledningen. Studien finner även att lyckade förvärv främst genomförs av bolag vars förvärvskriterier är tydligt formulerade och är konsistenta med dess övergripande strategier.

Det synsätt som Kitching och majoriteten av andra forskare under samma tid hade på förvärv, kom genom senare forskning att ifrågasättas. Exempel på detta är framgångsfaktorer som hänfördes till att det förvärvande bolaget genom något dominerande och mekanisk kontroll skulle styra sammanslagningen av bolagen. Detta framkommer bland annat i en studie av Jones (1985) som empiriskt studerar relationer ur ett ekonomistyrningsperspektiv mellan förvärvande och förvärvade bolag under de två första åren efter förvärvstidpunkten. Studien blev en språngbräda för framtida forskning, eftersom slutsatserna var att ekonomirelaterad styrning troligtvis spelade en mycket större roll än vad som vid tidpunkten var känt, samt att olämpliga förändringar i ekonomisystem resulterade i oönskade effekter. Jones poängterar bland annat vikten av ekonomisystem för att kunna underlätta integration, motivera beslutsfattande och bistå med prestationsmätning. Studien bygger således på Kitchings resultat som pekar på vikten av organisation och styrning i samband med förvärv, men har en större vikt vid förståelsen om att ta in det förvärvade bolagets perspektiv vid utformandet av den nya organisationen och dess ekonomisystem.

I Graebner och Eisenhardt (2004) studie ”Säljarens version av berättelsen” uppmärksammas hur dominerande det säljande bolagets perspektiv är. Studien undersöker bakgrunden till försäljning ur säljarens perspektiv och kommer till slutsatser om varför bolag beslutar sig för att sälja. Däremot studerar inte Graebner och Eisenhardt effekterna av försäljningen.

2. TEORETISKT RAMVERK

Till grund för datainsamlingen och för att kunna analysera empiri på ett systematiskt sätt används ett teoretiskt ramverk. I detta avsnitt förklaras det för studien tillämpade ramverket, vilka grunder det är uppbyggt på, hur det används inom forskningen och varför det valts för denna studie. Avslutningsvis beskrivs ramverket mer detaljerat för att ge en insikt i hur det senare används.

Denna studie är utformad efter Ferreira och Otleys (2009) ramverk, vilket beskrivs i detalj i stycke 2.3. Till grund för detta föreligger två tidigare ramverk inom ekonomistyrning: Simons (1995) och Otley (1999). Detta är två vedertagna ramverk för att studera och utforma system för ekonomistyrning. För att förstå Ferreira och Otley's ramverk till fullo, är det viktigt att begripa resonemangen inom de två tidigare ramverken. Dessa kommer därför beskrivas och utvärderas nedan.

2.1. SIMONS (1995)

Simons (1995) ramverk är ett verktyg för att implementera och kontrollera organisationsstrategier, främst ur ledningens perspektiv. Det är uppbyggt på fyra grundpelare: (1) kärnvärden, (2) risker att undvika, (3) kritiska prestationsvariabler samt (4) strategiska osäkerheter. Varje pelare följs sedan av ett utarbetat styrsystem som är ett verktyg för att forma önskvärd prestation. Till exempel är "risker att undvika" formade av ett kontrollsystem för gränsdragning, vilket begränsar området för var organisationen söker nya möjligheter.

För att ramverket ska vara framgångsrikt implementerat krävs att alla delar är utformade i en passande kombination. Ramverket erbjuder ett brett perspektiv, lyfter strategiska problem och dess påverkan styrsystem samt framhäver specifika styrmekanismer, vilket skapar en bättre förståelse för ekonomistyrningens utformning (Ferreira, 2002). Däremot föreligger flera brister i ramverket: de diffusa grundpelarna lämnar ett stort område för egen tolkning, samma kontrollmekanismer kan tillämpas i flera pelare, hanteringen av informell kontroll saknas, enbart ledningens perspektiv står i fokus och det blir därför svårt att skapa en helhetssyn (Ferreira, 2002).

2.2 OTLEY (1999)

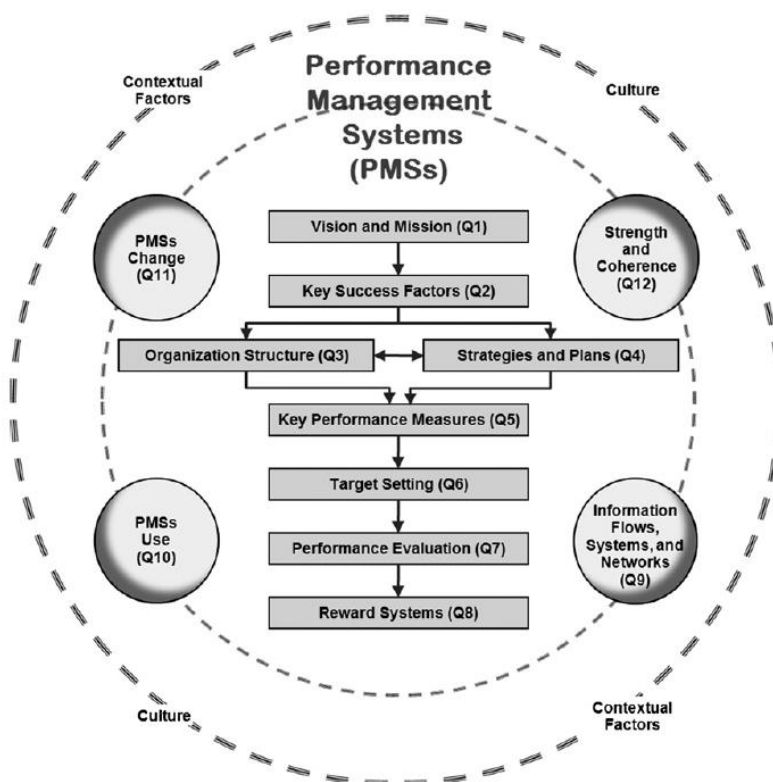
Ramverket har influerats mycket av Simons (1995) och syftar till att undersöka en organisations verksamhet kring ekonomistyrningssystem och är ett första steg för att utforma ett mer omfattande ramverk. Ramverket utgår ifrån fem centrala frågor angående: (1) mål, (2) strategier och planer, (3) målsättning, (4) incitament- och belöningsstruktur samt (5) informationsåterkoppling. Dessa utvärderas för att sedan kunna utforma ett enhetligt ekonomistyrningssystem. Ramverket anses ha en bra struktur för att analysera ekonomistyrningssystem, se ekonomistyrning ur ett större perspektiv och underlätta processen för att hantera data, något som kan vara svårt vid fallstudier med mycket information (Ferreira, 2002). Likväl som i Simons ramverk har dock flera brister identifierats: ramverket tar inte explicit hänsyn till vision och mission, användandet av redovisnings- och kontrollinformation i organisationen framkommer inte, kontrollsystemet framställs endast vid just en tidpunkt och samverkan mellan de olika prestationsstyrningssystemen framkommer inte (Ferreira, 2002, Stringer, 2007).

2.3 FERREIRA OCH OTLEY (2009)

Både Simons (1995) och Otley (1999) har stort fokus på strategier vid utformningen av en organisations ekonomiska styrsystem, dock brister de i att ge en övergripande bild av hela organisationens ekonomistyrningssystem. Med utgångspunkt i detta kom därför Ferreira och Otley (2009) att utforma ett nytt ramverk som ger ett bredare perspektiv vad gäller ekonomistyrning och skapar en mer enhetlig bild över hela organisationen, vad gäller såväl formella som informella aspekter. Ramverket benämns Performance Management Systems (PMS) och syftar till att undersöka en organisations ekonomiska styrsystem för att se om det är konstituerat på ett sätt som säkerställer att organisationen presterar i led med dess övergripande mål. Genom detta kan eventuella diskrepanser identifieras vilket visar på områden i behov av förbättringar.

Ramverket tar utgångspunkt i 12 frågor (se bilaga 1) och 14 olika aspekter (modell nedan). Frågorna används för att på ett strukturerat sätt samla in information om ett bolags utformning och användning av ekonomistyrning. Två aspekter, kulturella och kontextuella faktorer, saknar medföljande fråga och hanteras därför inte separat i ramverket. Istället hanteras dessa löpande för att bidra med ett extra perspektiv till de befintliga frågorna. Eftersom denna studie baseras på två olika organisationer tros dock dessa faktorer vara så pass viktiga att ramverket utökats för att inkludera dessa som separata aspekter.

Ramverket anses lämpligt för en studie som denna, då två bolags ekonomistyrningssystem ska jämföras med varandra. Den helhetssyn som ramverket erbjuder och dess tydliga struktur gör det möjligt att isolera och jämföra specifika aspekter, vilket är essentiellt för denna studie. Nedan följer en genomgång av respektive aspekt i systemet; vad den undersöker samt dess innebörd. Den information som presenteras i ramverket nedan är baserad på Ferreira och Otley (2009), om inte annat anvisas.



Performance Management Systems ramverket

1. *Vision och mission* är den första delen i ramverket. Här undersöks organisationens vision, vilken handlar om var organisationen önskar befinna sig, och mission, vilken är syftet med organisationen, samt hur dessa kommuniceras. Dessa är grundstenar som guidar processen till att bestämma vad som ska ändras och bevaras av strategier och aktiviteter i samband med förändring (Collins och Porras, 1996).

2. *Centrala framgångsfaktorer* är visionen och missionen i mer konkreta termer. Här undersöks vilka faktorer som anses vara centrala för organisationens framtida framgång och hur dessa kommuniceras till medlemmarna.

3. *Organisationsstruktur* beskriver hur organisationen är uppbyggd arbetsmässigt. Organisationsstrukturen beskrivs genom nivån av decentralisering/centralisering, differentiering/standardisering och formalitet för att ge en bild av organisationens konfiguration (Johnson, Scholes och Whittington, 2005).

4. *Strategi och planer* är de riktningar en organisation tar för att uppnå dess mål. En brist på riktning är ett av de nyckelproblem som kan observeras i praktiken (Merchant och Van der Stede, 2007). Ett misslyckande i att kommunicera strategier och planer till organisationens medlemmar kan resultera i bristande förståelse för hur individen bidrar till den övergripande strategin.

5. *Centrala prestationsmått* är finansiella och icke-finansiella mått på prestation vilka kan utformas för att användas på olika nivåer i organisationen. Dessa utgår ifrån de mål, framgångsfaktorer samt strategier och planer organisationen har.

6. *Målformulering* är krav på en viss nivå av prestation och baseras på en organisations centrala prestationsmått. Dessa kan utformas på olika sätt, exempelvis genom benchmarking, individuellt deltagande eller toppstyrning. Skillnaden mellan önskvärda och genomförbara mål är ofta stor, och beroende på om de är uppnåbara eller inte kan de ha en stor inverkan på prestationen.

7. *Prestationsutvärdering* mäter utfallet av prestation i relation till dess mål. Detta kan ske på individuell, grupp eller organisatorisk nivå samt genom formella eller informella processer. Utvärderingen kan ske objektivt, prestation sätts i direkt relation till det faktiska målet, eller subjektivt, prestation bedöms inte enbart i relation till målet utan hänsyn tas även till andra faktorer som kan ha påverkan på prestationen.

8. *Belöningssystem* är finansiella eller icke-finansiella medel för att framkalla en önskvärd prestation. Organisationen kan även arbeta med sanktioner, vilket är negativa följder om mål inte uppnåtts. Utformningen av belöningssystem kan ske på olika sätt, exempelvis i grupp eller individuellt, och beroende på om systemet anses vara rättvist eller inte, kan detta få effekter på prestationen.

9. *Informationsflöden, system och nätverk* behövs för att stödja ekonomistyrningens arbete. Informationsflöden kan delas in i områden så som feedback, information för att rätta och förändra arbetssätt, och feed-forward, information som kan användas för att möjliggöra lärdom

från organisationens erfarenheter för att skapa nya idéer, strategier och planer. Informationsflöden samlas upp och hanteras i diverse system och nätverk, exempelvis IT-system.

10. *PMS-användning* är hur organisationen arbetar med ekonomistyrningsaspekter på olika nivåer i organisationen. Detta kan exempelvis beskrivas vara ett transaktionsbaserat sätt, som tydligt specificerar de mål som ska nås samt tillvägagångssättet för detta, eller genom ett relationsbaserat sätt, där mål och tillvägagångssätten är mindre specifika (Broadbent och Laughlin 2009).

11. *PMS-förändring* är hur organisationen anpassar sin ekonomistyrning vid förändrade omständigheter. Arbetet med eventuella förändringar kan ske proaktivt eller reaktivt. Genom en förståelse för detta kan en bild av hur de olika aspekterna i ekonomistyrningssystemet relaterar till varandra formas.

12. *Styrka och sammanhang* syftar till att förstå hur väl de olika aspekterna korrelerar till varandra. De individuella komponenterna kan vara väl designade, men om de inte passar bra tillsammans (i designen eller användandet) kan styrningsproblem uppstå (Ferreira, 2002).

13. *Kultur* syftar i detta avseende till organisationskultur som är en blandning av normer och värderingar som karaktäriserar organisationen. Denna hanteras som en separat del i ramverket, eftersom den anses vara en variabel som påverkas starkt till följd av ändringar i ekonomistyrningssystemets utformningen vid förändring, såsom förvärv.

14. *Kontextuella faktorer* är egenskaper som karaktäriserar den omgivning som organisationen verkar i. Dessa kan vara både sociala och fysiska. Likt kultur hanteras dessa som en separat del i ramverket, eftersom den anses vara en variabel som påverkas starkt till följd av ändringar i ekonomistyrningssystemets utformningen vid förändring, så som förvärv.

3. METOD

I metoden förklaras viktiga val i studiens gång, hur data samlats in och analyserats samt studiens pålitlighet och generaliserbarhet.

Uppsatsen utgår ifrån befintlig teori och angriper forskningsfrågan genom en kvalitativ fallstudie utifrån ett förvärvat bolags perspektiv. En fallstudie tros ge större tillgång till nyckelpersoner och därmed tillhandahålla mer samt djupare information om förvärvet. Som tidigare påpekats är antalet studier inom ekonomistyrning i förvärv ur det förvärvade bolagets perspektiv begränsad och ett behov av mer teori föreligger. Därför utgår studien ifrån en teoribyggande frågeställning, istället för en hypotesprövning.

3.1 DESIGNVAL

3.1.1 VAL AV STUDIEOBJEKT

Att studera flera fall brukar ge en starkare bas för teoribyggande (Yin, 1994), medan ett enskilt studieobjekt kan göra studien mer djupgående och beskriva existerande fenomen (Sigglekow, 2007). För att göra studien mer djupgående baseras denna på ett förvärv.

För att få tillgång till ett lämpligt studieobjekt kontaktades i början av studien flera stora svenska koncernbolag, vilka frekvent arbetar med förvärv. Eftersom stora koncernbolag i regel har utarbetade förvärvsstrategier och större insikter i förvärv i allmänhet, ansågs detta underlätta studien. För att isolera internationella effekter valdes koncerner med bas i Sverige samt att det förvärvade bolaget skulle ha sin huvudverksamhet i Sverige. Typen av förvärv lämnades i övrigt relativt ospecificerad då detta breddade urvalsgruppen. Minimikraven var att det förvärvade bolaget skulle ha inkluderats i minst en av koncernens årsredovisningar, samt anses vara fullt integrerat av koncernen. Utöver detta fordrades en tillgång till nyckelpersoner från det förvärvade bolaget samt möjlighet till att ta del av förvärvsinformation.

Studieobjektet kom sedan att bli Energo AB, ett teknikkonsultbolag som förvärvades av ÅF AB under hösten 2010. Att studera ett förvärv i konsultbranschen ansågs vara av stort intresse, eftersom den främsta tillgången är humankapital, något som ställer höga krav på genomförandet av förvärvet. Storleken på Energo, cirka 270 medarbetare, ansågs även fördelaktig, eftersom detta möjliggjorde en studie på olika nivåer i organisationen. Eftersom utgångspunkten för denna studie är det förvärvade bolagets perspektiv kommer insamlad data

vara subjektiv vilket kan komma att framställa ÅF negativt. Detta reflekterar inte ÅFs generella förvärvsarbete.

3.1.2 TIDSINTERVALL

Baserat på studiens tidsram är detta en tvärsnittsstudie, där fokus utgår ifrån tidpunkten för intervjuerna och är tillbakablickande över perioden från den tidpunkt då förvärvet initierades. Detta möjliggör ett före, under och efter scenario.

3.2 DATAINSAMLING

De vanligaste metoderna för att genomföra datainsamling i en fallstudie är en kombination av dokumentinsamling, intervjuer, frågeformulär och observationer (Yin, 1989). Denna studie tillämpar främst intervjuer och dokumentinsamling, eftersom observationer skulle kräva en längdsnittsstudie och frågeformulär skulle begränsa tillgången till information. Genom att arbeta med snöbollsurval har relevanta personer för studien identifierats.

För att säkerställa en konsekvent datainsamling har två intervjumallar använts: en för ekonomipersonal och en för konsulter. Vidare har en semistrukturerad intervjuteknik tillämpats vilket möjliggör för intervjuobjekt att förtydliga och fördjupa svar vilket tros leda till ett mer heltäckande och rikare dataunderlag. Frågorna i intervjumallarna har baserats på de frågor som används i det teoretiska ramverket (Ferreira och Otley, 2009) samt frågor i tidigare forskning inom ekonomistyrning (Nilsson, 1994) vid förvärv (se bilaga 1). För att få tillgång till mer djupgående information har samtliga intervjuobjekt anonymiserats.

Intervjuobjekt har valts för att spegla en så heltäckande bild av förvärvet som möjligt. Av de konsulter som intervjuats och kommit från Energo har samtliga haft olika formella roller i organisationen. Dessa roller har dock inte specificerats av hänsyn till anonymitet. Ett av intervjuobjekten har efter integrationen valt att lämna ÅF. Inom ÅF har även personer med olika roller avseende ekonomiarbete intervjuats. Detta inkluderar personer som varit involverade i förvärvet av Energo och personer som dagligen arbetar med förvärvsfrågor.

Möte	Person	Roll på ÅF	Roll på Energo	Ort	Datum	Längd
1	<i>Ledningsperson</i>	Ledning	-	Stockholm	2013-03-18	60 min
2	<i>Ekonomiperson 1</i>	Ekonomi	Ekonomi	Stockholm	2013-03-21	70 min
3	<i>Konsult 1</i>	Konsult	Konsult	Stockholm	2013-03-26	60 min
4	<i>Ledningsperson</i>	Ledning	-	Stockholm	2013-03-26	50 min
5	<i>Ekonomiperson 2</i>	Ekonomi	-	Stockholm	2013-03-26	80 min
6	<i>Konsult 2</i>	Konsult	Konsult	Malmö (tel.)	2013-03-27	25 min
7	<i>Konsult 3</i>	Konsult	Konsult	Helsingborg (tel.)	2013-03-28	40 min
8	<i>Ekonomiperson 1</i>	Ekonomi	Ekonomi	Stockholm	2013-04-11	30 min
9	<i>Konsult 4</i>	-	Konsult	Stockholm	2013-04-15	60 min
10	<i>Ekonomiperson 3</i>	Ekonomi	-	Stockholm	2013-04-16	60 min

3.3 DATAANALYS

Efter att all data var insamlad, sammanställdes denna kronologiskt för att måla upp förvärvets förlopp samt för att identifiera de processer som förekommit. För att jämföra de två bolagens ekonomistyrningssystem strukturerades och analyserades insamlad data i led med och genom det teoretiska ramverket. Skillnader och dess effekter har sedan tolkats för att kunna sammanställa slutsatser om förvärvets utfall.

3.4 PÅLITLIGHET OCH GENERALISERBARHET

För att öka studiens pålitlighet har samtliga intervjuer spelats in och transkriberats. Eftersom att studien är en kvalitativ fallstudie är generaliserbarheten begränsad. Däremot tros användandet av intervjumallar öka möjligheten till att replikera studien. Genom att fler liknande studier genomförs möjliggörs för en eventuell generaliserbarhet.

4. EMPIRI

Empirin är indelad i fyra delar. Först behandlas bakgrunden till förvärvet, vilken går igenom förvärvets syfte. I del två, förvärvsprocessen, framläggs hur förvärvet informerades och motogs i sin helhet samt på kontorsnivå, vilket ligger till grund för urskiljandet av förvärvets effekter. Del tre, integreringen av Energo under ÅFs ekonomiska styrsystem, identifierar de formella processerna i samband med detta samt dess konsekvenser, vilket konstituerar dess påverkan. Sista delen, efter förvärvet, behandlar information som uppkommit efter förvärvet, vilket är viktigt för en förståelse av effekterna.

Om inte annat är refererat till, och med undantag för specifika citat, utgår samtlig information som presenteras i empirin ifrån intervjuer. På grund av den stora mängd data, där vissa områden är konstituerade av information från flera intervjuer sker såles inte löpande referering.

4.1 FÖRVÄRVSBAKGRUND

4.1.1 MOTIVET TILL FÖRVÄRVET

Förvärvaren ÅF är ett svenskt teknikkonsultkoncern, vilket i dagsläget har 6 800 medarbetare och är ledande inom Sverige på områden såsom: energi och miljö, infrastruktur, industri och IT. Bolaget är uppdelat på fyra divisioner: International, Industry, Infrastructure och Technology. Den uttalade visionen är att ha lösningen på varje teknisk utmaning, ha en affärsmodell som gör att de överträffar konkurrenterna och nå en omsättning på 1 miljard Euro år 2015 (ÅFs Årsredovisning 2011). För att nå denna vision vill de kunna erbjuda kunden ett helhetskoncept och således vara absolut oberoende av andra aktörer. I led med detta genomför ÅF årligen ett stort antal förvärv (tillväxtmål på att öka omsättningen med 8 % årligen genom förvärv) för att hålla sig uppdaterade med den senaste teknologin, expandera geografiskt, rekrytera medarbetare och ta marknadsandelar. Förvärv anses således vara en viktig källa till fortsatt lönsamhet, något som är essentiellt inom branschen, eftersom lönsamhet föder viljan till att arbeta i organisationen samt till köp av dess tjänster.

I led med ÅFs strategi att vara nummer ett eller nummer två på de marknader de agerar, blev ett förvärv av Energo aktuellt. Energo bestod av affärsområdena "Installation Stockholm" som var störst på installationsprojektering i Stockholm, "Energi och Elkraft" som var ledande inom exteriör belysning, "CLC" som var en av de ledande installationskonsulterna i Skåne samt "ICT" som var ledande inom telekonsultmarknaden (EnergoRetea Group Affärsplan

2010). För ÅF som ville stärka sin marknadsposition i södra Sverige samt bli marknadsledande inom installation i Stockholm och Malmö var Energo ett optimalt förvärvsobjekt.

Innan förvärvet genomfördes en ekonomisk analys av Energo över helåret 2009 samt jan-aug 2010 där de per affärsområde jämförde Energo med ÅF's motsvarande verksamhet. Som helhet fann man att Energo hade (ÅFs Ekonomiska analys av Energo vid förvärvet, 2010):

- *Lägre rörelsemarginal* (5 %) 2009 mot ÅF (11 %). Halvår 2010 hade båda en rörelsemarginal på 6 %.
- *Högre omsättning per medarbetare* (1,2 MSEK) mot ÅF (1,0 MSEK)
- *Högre debiteringsgrad* (84 %) mot ÅF (75 %).
- *Högre priser än ÅF* (~Δ50 kr/h)
- *Lägre påläggsfaktor* (1,79) mot ÅF (1,94)
- *Högre lönekostnader* (39 000 kr/mån) mot ÅF (34 000 kr/mån)
- *Högre nedskrivningar i uppdrag än ÅF*

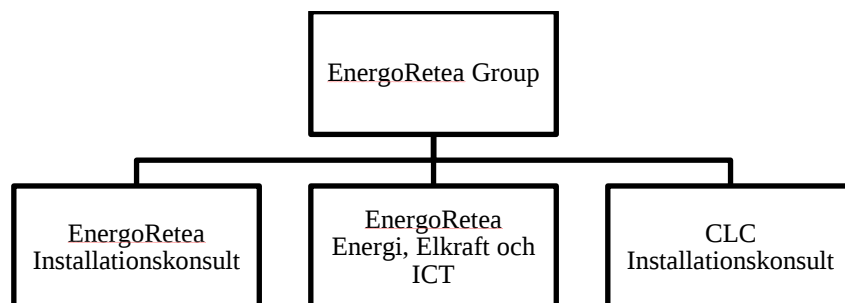
Baserat på Energos marknadsposition och finansiella ställning ansåg ÅF att Energo var ett attraktivt bolag. Energo var ett nischat bolag som skulle komplettera med kunskap inom vissa områden där ÅF var svagare samt en konkurrent på andra områden vilket istället skulle bidra med marknadsandelar. I början av november år 2010 kom ÅF att förvärva Energo till en köpeskilling på 300 MSEK.

4.1.2 FÖRVÄRVSOBJEKTET ENERGO

Energo var ett teknikkonsultbolag som grundades år 1966 (då vid namnet BS-konsult) och som under de närmaste åren innan förvärvstidpunkten hade genomgått stora förändringar, främst till följd av egna förvärv. Vid årsskiftet 2006-2007 såldes Energo till Bure, ett riskkapitalbolag som vid tidpunkten ägde konsultbolaget Retea, och beslutade att dessa bolag skulle slås samman och bilda EnergoRetea. Energo som arbetade med installationer, såsom infrastruktur i byggnader och värmesystem, kompletterade Retea, vilka arbetade mer exteriört med exempelvis energi och elkraft. Retea hade även en mindre avdelning, ICT, som arbetade med elektronisk kommunikation (Energos Företagspresentation 2010).

Sammanläggningen till EnergoRetea blev dock inte fullt integrerad, bland annat till följd av att ekonomicheferna i respektive bolag slutade, så de två bolagen fortsatte sin respektive verksamhet relativt oförändrad men under det gemensamma moderbolaget EnergoRetea. Under

sommaren år 2008 förvärvade moderbolaget EnergoRetea bolaget CLC, vilka liksom Energo arbetade med installation. CLC hade sin bas i södra Sverige, vilket kom att utöka EnergoRetea:s verksamhet geografiskt.



EnergoReteas organisationsstruktur innan förvärvet

År 2008 fanns således 4 juridiska personer i EnergoRetea som alla verkade relativt självständigt med en respektive VD. Denna självständighet gick inte i led med Bures vision som ville integrera bolagen för att lyckas realisera synergier och därigenom nå bättre resultat. Ett omfattande integreringsarbete började därför än en gång med ägaren Bure som en relativt aktiv ägare. Att Bure däremot inte var så insatt i konsultbranschen märkte ledningen tydligt av i branschens lågsäsong, ”vi fick inte några intäkter i juli när konsulterna har semester, så när månadsrapporten kom blev det krismöte.” (Ekonomiperson 1). Kort efter att integrationsarbetet initierats bytte dock Bure affärsinriktning och var från den tidpunkten i stort sett frånvarande i EnergoReteas verksamhet och ledning.

Under våren 2010 gjorde till slut ledningsgruppen en enad satsning för att integrera verksamheterna, ”det var en blandning av att bygga kultur, sälja nytt, inkasso indrivning, på uppgiften om man säger så. Överleva och kunna utvecklas” (Konsult 4). Affärsområdescheferna samlades för att arbeta fram en enad vision och värdegrund samt hade därefter workshops med medarbetarna, som kompletterade innebörden i värderingarna. Detta sammanställdes i en ny affärsplan under våren 2010. Utgångspunkten för EnergoRetea var lönsamhet, engagemang och att vara attraktiv för såväl kunder som anställda, ”Kunskap och Engagemang för en bättre framtid”. Deras kärnvärden inkluderade engagemang, hälsa och harmoni, förtroende samt lönsamhet och hållbarhet.

4.2 FÖRVÄRVSPROCESSEN

Efter semestern år 2010 kom EnergoReteas ledningsgrupp tillbaka med entusiasm, och under hösten beslutades att all verksamhet skulle fortsätta under det gemensamma namnet Energo. Precis efter detta beslut kom ett oväntat besked från Bure, Energo skulle säljas. *”Det kändes som en rak höger, där började i flera stycken, i mina ögon, det för bolaget inte helt optimala scenariot.”* (Konsult 4). Ledningsgruppen kom att bli mycket involverad i försäljningen, dock utan större möjlighet till att påverka. Det var en intensiv och sekretessbelagd process, under vilken ledningsgruppen försökte styra Energo i led med dess nya verksamhetsplan samtidigt som de var medvetna om att bolaget skulle säljas. I takt med att processen fortgick började rykten florerat bland de anställda om en stundande affär, *”det fanns rykten som vi inte riktigt ville tro på, att det var något på gång.”* (Konsult 1).

Efter en intensiv höst blev det klart att ÅF var köparna. ÅF gör vanligtvis förvärv av den mindre karaktären, då bolag köps direkt från ägarna, tillika ledningen, vilket underlättar köpeförhandlingen samt utformandet av incitament för att få den förvärvade ledningen att fortsätta driva bolaget framåt efter försäljningen. Köpeskillingen delas i regel upp, så att 2/3-delar betalas vid förvärvstidpunkten och om bolaget presterar enligt förväntningarna ett år senare betalas den kvarstående 1/3-delen, eller mer om det går över förväntningar. I fallet med Energo tillämpades inte dessa principer, eftersom bolaget köptes av ett riskkapitalbolag.

På grund av att ÅF är ett börsbolag är förvärv hemliga till dess att de är genomförda och således är majoriteten medarbetare i det förvärvade bolaget helt ovetande om förvärvet fram till dess att förvärvet blir officiellt. I november 2010, när försäljningen var klar, presenterades förvärvet till medarbetarna på Energo. Reaktionerna bland medarbetarna var tudelade. Vissa kände sig eftertraktade när de blev uppköpta av ett stort bolag, medan andra inte ville vara en del av en storbolagskoncern. *”Jag kan säga så att vi är då en grupp som en gång i tiden lämnade bolaget X, för att det var för stort. Då gick vi till det lilla bolaget så att vi kunde påverka. Naturligtvis var det många som inte var glada då vi hamnade i ett stort bolag igen.”* (Konsult 2).

En annan påverkande faktor var de skiljande åsikterna angående förvärvet inom Energos ledningsgrupp, vilka uppstod redan vid försäljningsbeskedet från Bure. I kombination med ÅFs övertagande var det många i ledningsgruppen som inte kände något ansvar för att vara drivande i integrationen, eftersom flera upplevde att de inte hade någon chans att påverka ÅFs

integrationsplan, *”tidplan är väl ändå något man kan diskutera – men det kunde man inte”* (Konsult 4). Vidare kände sig ledningen motsägelsefulla i sitt ledarskap, *”vi hade marknadsfört oss som ett litet nischbolag, vi är inte som de stora, sen ska ledningsgruppen stå dagen därpå och säga att de har så mycket resurser och att det blir bra med de här stora drakarna.”* (Ekonomiperson 1). Ledningsgruppens skiljande åsikter resulterade även i att flera av dem omgående lämnade bolaget, något som fick stark påverkan på övriga medarbetare.

Rent organisatoriskt och verksamhetsmässigt innebar förvärvet att Energo skulle genomgå en omfattande organisatorisk förändring, där de kom att delas upp på tre divisioner inom ÅF. Det integrationsarbete som precis innan förvärvet påbörjats på Energo hade varit krävande för medarbetarna och ledningen. Att påbörja en liknande, fast omvänd process, saknade motivation. *”Vi kom överens om det här gemensamma företagsnamnet Energo och jag hade all personal med och så vidare, det var hemskt kul. Det kändes inte lika kul att göra den här resan en gång till och få in det här gänget i ÅF.”* (Konsult 3).

Sett till förvärvet som helhet är den geografiska uppdelningen av Energo en viktig aspekt. Totalt hade Energo vid förvärvstidpunkten 270 anställda, huvudkontor i Stockholm med 168 anställda, Malmö med 45 anställda och Helsingborg med 34 anställda. Utöver dessa fanns ett tio-tal kontor runt om i Sverige med 1-5 anställda, men det var främst på de större kontoren som förvärvet fick inverkan. Hur förvärvet mottogs på dessa kontor presenteras nedan.

4.2.1 STOCKHOLM

Under det första mötet med ÅF uppkom frågan ifall Energos anställda skulle behöva flytta? En angelägen fråga, eftersom Energo nyligen flyttat in i nya lokaler på Södermalm, en lokal som valts till grund av medarbetarnas preferenser och pendlingsmöjligheter. ÅF svarade att detta var självklart, och menade att alla skulle flytta till ÅFs huvudkontor i Solna, så snart som möjligt. Detta svar kom att ha större reaktioner än vad ÅF hade väntat och det uppstod ett visst motstånd till integrationen. *”ÅF sitter ju här i Solna – vi satt på Söder. Bara det!”* (Konsult 1). Beskedet om flytten skapade således en turbulens på Stockholmskontoret, varpå en konkurrerande byrå, granne till Energo, började värva konsulter redan samma dag.

Vidare var känslan för vissa medarbetarna att få en ny arbetsgivare utan att själva ha bestämt det inte uppskattad. *”När folk väl börjar sluta, då blir det lite psykologier. På något sätt, de som ännu inte har sagt upp sig och bestämt sig för att flytta, det är precis som att de är losers på något sätt.”* (Konsult 1). När flytten ägde rum, under våren 2011, hade ÅF redan förlorat

stora delar av den förvärvade personalstyrkan. ”*El-sidan i Stockholm var väl 48 stycken om jag minns rätt, i oktober. När vi flyttade fanns det 8 kvar.*” (Konsult 1).

4.2.2 MALMÖ

För Malmökontoret fanns inget krav på en omgående flytt, utan verksamheten fortsatte på samma kontor, vilket låg 200 meter ifrån ÅF. ”*De har inte försökt att splittra eller förflytta oss. Det var vi som hade önskemål om att få fortsätta som tidigare.*” (Konsult 2). Integrationen gick således smidigt och Energo integrerades i ÅFs system, vilket var klart knappt två månader efter att förvärvet blev officiellt.

Först senare, i början av år 2013 och med anledning av ÅFs förvärv av Epsilon, beslutades att ÅF och före detta Energo skulle flytta ihop i nya lokaler. Informationen om flytten kom nära inpå den faktiska flytten, vilket möttes av reaktioner. ”*Det finns ingen dialog, de bara pekar. Medan med det lilla företaget hade vi nog haft en dialog kanske 12 månader tillbaka.*” (Konsult 2). En ytterligare reaktion på det här beskedet, men där konsekvenserna ännu inte är iakttagbara, gäller den nya typen av arbetsplatser, ”*tidigare på Energo valde ju vi liksom individen och dess behov, ville man ha eget rum så fick man det. Nu finns det mer kontorslandskap*” (Konsult 2).

4.2.3 HELSINGBORG

I både Malmö och Helsingborg hade ÅF ganska dåligt renommé, speciellt sett till installationsdelen. ”*Vi blev väldigt dominanta med en gång och fortsatte business as usual på något sätt, under en ny hatt.*” (Konsult 3).

ÅF hade sina lokaler i utkanten av staden, vilket är något av ett signum för ÅF. Energo hade lokaler med ett attraktivt läge och fick vara kvar där fram tills hösten 2012. När kontraktet gick ut, ansågs detta ur Energos perspektiv, vara en möjlighet att flytta ihop till något nytt, gemensamt kontor med bättre läge än ÅFs dåvarande. ”*Jag kämpade väl några månader med det, men det fanns inget intresse från ÅF att göra något sådant.*” (Konsult 3). ÅF förhandlade istället om kontraktet för dessa lokaler, något som uppfattades vara ett ekonomiskt beslut, och Energo flyttade dit. Det tros ha förlorats ett antal personer på grund av detta, dock främst på grund av omliggande faktorer, såsom att vissa fick längre avstånd till arbetsplatsen än tidigare och dylikt.

4.3 INTEGRERINGEN AV ENERGO UNDER ÅFs EKONOMISKA STYRSYSTEM

4.3.1 BAKGRUND, EKONOMISKA STYRSYSTEM

Till följd av de förvärv som skett inom Energo innan försäljningen till ÅF, hade verksamheten genomgått ett antal större organisatoriska och styrmässiga förändringar. Innan sammanslagningen med Retea var Energo i stort sett en platt organisation med avsaknad av formella chefsroller och enbart ansvariga för respektive affärsområde. I takt med att Energo växte utsågs teamledare för att konsulterna skulle få en tillhörighet, men det betonades att teamledare inte skulle ha chefsansvar. Det var en planeringsmässig roll helt utan personalansvar. Först vid sammanslagningen med Retea infördes chefsroller med personalansvar, baserat på Reteas organisationsstruktur. Förändringen skapade inte några dilemman, men relationerna mellan konsulterna förändrades något. *”Någonstans, är det ju så, så fort man heter chef, blir förhållandet lite annorlunda.”* (Konsult 1). När nu Energo blev en del av ÅF märkte de tydligt av storbolagsstrukturen, där befattningstitlar präglar organisationen.

ÅF arbetar aktivt med att integrationsprocesser ska gå så snabbt som möjlig. *”Man måste verkligen hålla de här processerna supersupertajta, det tycker jag egentligen är M&A ground rule.”* (Ledningsperson). Detta beskrivs dels vara för att minska osäkerheten bland de anställda och därmed minska risken för att förlora nyckelpersoner, men även att ÅF som börsbolag vill undvika läckage och andra händelser som skulle kunna innebära ett brott mot börskontraktet. ÅF arbetar efter konceptet ”Ett ÅF”, vilket innebär att ÅFs verksamhet ska genomsyras av en gemensam kultur och gemensamma värderingar, vilket inkluderar samma typ av avtal, samma introduktionsriter etc. I led med detta arbetar ÅF efter en lokaliseringspolicy som innebär att ÅFs medarbetare i största möjliga mån ska arbeta i samma lokaler, vilket även gäller förvärvade bolag. Ur Energos perspektiv uppfattades mottagandet i samband med flytten (Stockholm) av vissa som att de var nyanställda med introduktionskurser, nya avtal etc. *”ÅF tänker lite som när man värvar eliten, om man får se det ur mina ögon, och så sätter man dem på bänken, var är omhändertagandet av de värden man köpt? Var vi nyanställda eller bar vi på värden ÅF ville förvalta?”* (Konsult 4).

4.3.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR

I led med integreringen delades Energo, som tidigare nämnts, upp på tre av ÅFs fyra divisioner, där varje division i sin tur är uppdelade i affärsområden, sektioner och slutligen team. En märkbar skillnad gentemot Energos icke-hierarkiska och informella organisationsstruktur. Detta visade sig exempelvis i strukturen av projekt, ett arbetssätt som är vanligt förekommande inom konsultbranschen. Energo tillämpar olika strukturer för olika projekt, medan ÅF följer tydliga standarder och projekten har en tydlig anknytning till respektive sektion samtidigt som de kan sträcka sig över hela organisationen, beroende på storlek. Vidare märktes skillnaden i hierarkier av Energos teamledare fick nu mer av en chefsroll på ÅF med en befattningstitel. *”Jag vill ha transparens och entreprenörsanda samt hade gärna behållit det sammansvetsade gänget, det här med hierarkierna det var för mycket.”* (Konsult 4). I flera fall innebar den hierarkiska titeln dock inte några arbetsmässiga skillnader eftersom Energo på vissa områden kom in med ny verksamhet, varför teamen hölls intakta och hade till och med samma ”chef” som tidigare. I de fall Energo och ÅF hade samma kund, kunde bara en ansvarig finnas och till följd av att ÅF i regel arbetar med större projekt tilldelades de oftast kundansvaret.

4.3.3 PRESTATIONSÅMÅL OCH MÅLFORMULERING

Sett till hur prestation mättes, var de två bolagen mycket lika och främst användes finansiella mått, såsom debiteringsgrad, timpris och rörelsemarginal. De hade till och med samma system för utvärdering, PX-systems (ett system som ÅF skapat på 70-talet), något som kom att underlätta integrationen, eftersom medarbetarna på Energo redan var vana vid systemet och hur beräkningar genomfördes. Alla dessa mått är vedertagna inom konsultbranschen och är därför väl förankrade hos konsulterna.

Mål för de olika prestationsmåttens sammanställdes årligen i en budget som utformades av ledningen i Energo respektive divisionsledningen i ÅF. ÅF har däremot en mer utförlig budgeteringsprocess och separata budgetar tillämpas per sektionsnivå, vilket skapar en dialog mellan chefer och divisionsledning i ÅF. Energo tillämpade budgeten som en riktlinje och satte realistiska mål för dess utfall, medan ÅF har något mer utmanande mål och arbetar även efter en så kallad tempoplan som inkluderade långa- och kortsiktiga mål gällande lönsamhet och tillväxt. Målet på rörelsemarginalen hos de båda bolagen följer branschstandarden på 10 % över konjunkturcykeln och sattes av ägarna på Energo respektive ledningen på ÅF.

Vad gäller debiteringsgrad hade Energo och ÅF ett skiljande synsätt. Energo hade ett mål på 80 % för bolaget totalt och 90 % på konsulterna. ÅFs mål varierar mellan sektioner men med ett snitt på 80 %. Skillnaden är att i Energo tilläts en större avvikelse från dessa mål än i ÅF och således var nedskrivningsgrad ett centralt prestationsmått inom Energo. ÅF har mer pressade priser och således högre krav på en stabil debiteringsgrad. Vid övergången till ÅF blev kravet på en hög och stabil debiteringsgrad tydligt. Medarbetarna på Energo fick vänja sig vid uttrycket att ”ge varje timme en chans”. Grundinställningen skulle vara att debitera all tid på kund och om debitering ansågs vara för hög skulle istället projektansvarig göra eventuella nedskrivningar. En del medarbetare tyckte att detta kändes lite olustigt, till exempel att sätta upp utbildningstid på kund, så i början fanns en viss irritation men det var inget som skapade några större problem. När medarbetarna kunde se hur små skillnader i debiteringsgrad ledde till stora skillnader i lönsamhet, var detta snarare motivationsdrivande.

4.3.4 BELÖNINGSYSTEM OCH UTVÄRDERING

Energos något högre timpriser reflekterades även i lönerna som generellt var högre på Energo än ÅF. De högre timpriserna har på vissa områden gradvis justerats ner för att bättre matcha ÅFs, däremot förblev lönenivåerna nästintill oförändrade. Det blev däremot en viss förändring till följd av att bolagen värderade övertid olika. På Energo ansågs all övertid som beordrad, ”ingen sitter och jobbar över utan att det behövs.” (Konsult 3), alltså var denna betald. På ÅF betalas övertid om den är debiterbar. Detta nya synsätt på övertid i kombination med nya krav på debiteringsgraden ledde bland annat till att tid som i Energo tidigare lagts på att sköta interna, icke debiterbara uppdrag fick lägre prioritering. ”Det finns ju alltid interna arbetsuppgifter som behöver göras, marknadsföring eller fixa till i biblioteket, name it, någonting, det blir ju väldigt litet intresse för det om det drabbar min sektion. Du får svårare att få sådana grejer att fungera, men jag tror att ur ekonomisk synpunkt så är nog ÅFs modell antagligen bättre, det tror jag.” (Konsult 3). Till viss del blev konsulterna nu mindre benägna till att vara på kontoret, något som minskade interaktionen mellan medarbetarna.

Sett till andra förmåner har ÅF aktiesparprogram till nyckelpersoner, något som förekom på ledningsnivå på Energo. Energo hade ett högre friskvårdsbidrag, vilket ÅF anpassade sig till genom att höja sitt bidrag till samma nivå. De hade även till skillnad från ÅF kontinuerliga hälsokontroller, något som ÅF endast erbjuder vid efterfrågan. ÅF i sin tur har förmånligare semestervillkor än Energo hade, samt en rekryteringsbonus som utgår till konsulter vid rekrytering av nya medarbetare, något som Energo nu fick ta dela av. I övrigt var villkoren rela-

tivt lika och några sanktionssystem vid icke-uppnådd prestation tillämpades inte, däremot var vikten av hög sysselsättning för en fortsatt anställning allmänt vedertagen bland konsulterna.

Det märktes större skillnad mellan de två bolagen med avseende på utvärdering och uppföljning. *”Det är ju en vidsträckt skillnad mellan Energo och ÅF, det skruvas flera varv till vad det gäller den ekonomiska uppföljningen.”* (Konsult 3). På Energo följdes resultat, timpris och debiteringsgrad upp månadsvis och ledningen sammanställde en rapport som presenterades för styrelsen. Resultat lästes av per enhet, det vill säga, hela Reteadelen eller hela CLC och sedan ansågs vinster eller förluster vara gemensamma för hela bolaget. På ÅF läses resultat av mer specifikt ner till sektionsnivå, även urskiljbart ner på individnivå. Debiteringsgrad följs upp veckovis, resultat och timpris månadsvis och varje division presenterar månadsvis en rapport för koncernledningen. Eftersom ÅF är ett börsbolag, produceras kvartalsrapporter som är officiella och presenteras för anställda. Allmän löpande information om händelser i bolaget och dylikt, förmedlades främst genom respektive bolags intranät.

På individnivå satte respektive bolag upp finansiella riktlinjer för de centrala prestationsmåten. Uppföljning av dessa mål fanns tillgängliga, dock användes de sällan i individuella utvärderingar. Däremot sattes icke-finansiella mål för konsulten genom utvecklingssamtal. På Energo var denna process informell och skedde årligen, utöver detta ansågs att det förekom allmän löpande utvärdering i kontakten mellan teamledare och medarbetare i projekt. ÅF har utvecklingssamtal två gånger årligen för varje individ, där även mål ses över med fokus på kompetens och utveckling. Vidare genomförde båda bolagen en medarbetarundersökning årligen för att identifiera eventuella brister i organisationerna.

I och med att Energo beräknade resultatet på hela bolaget fördelades eventuell årlig bonus lika mellan alla medarbetare, medan ÅF, där varje sektion var sitt eget resultat område, har ett separat bonussystem som stäms av per kvartal. *”Så det byggs väldigt på ekonomiska incitament på det sättet. Och det hade vi inte tidigare, det var en väldigt stor skillnad.”* (Konsult 3). En annan skillnad sett till bonusar var att denna på Energo var pensionsberättigande vilket den inte var på ÅF. Detta ändrades först 2013 i samband med förvärvet av Epsilon.

4.3.5 EKONOMISTYRNINGSSYSTEM OCH FÖRÄNDRING

Sett till organisationerna som helhet anpassades dess respektive ekonomistyrningssystem på olika sätt till nya omständigheter. ÅF genomför årligen flera förvärv. I samband med dessa jämför de kontinuerligt sina system mot de förvärvade bolagen, och arbetar för att förbättra

sina system om de märker att förvärvade bolag har bättre lösningar. Att ÅF är börsnoterat innebär också att det föreligger en hög nivå av transparens i information till intressenter, vilket sätter krav på ÅF att ständigt utvärdera sina processer, som alltså görs regelbundet till följd av förvärv. Denna möjlighet och detta krav saknade Energo. Istället hade Energo en stor tillit till organisationen och dess medarbetares kunskap och erfarenheter. Genom att dessa hade en stor chans att påverka, gav de förslag på förändringar i organisationen om så ansågs behövas. Energo hade alltså ett mer anpassningsbart system, som var mer beroende av medarbetarna, jämfört med ÅFs som var toppstyrt och väl etablerat.

4.4 EFTER FÖRVÄRVET

I de utvärderingar som gjorts av Energo finns olika aspekter. Inom ett år hade ÅF i Stockholm förlorat 60 personer på divisionen Infrastructure, 10 på Industry och samtliga 15 personer från ICT på Technology. Däribland inkluderades flertalet nyckelpersoner som ansågs vara värdefulla tillgångar i Energo. Däremot var i princip alla kundkontrakt intakta, men i och med förlusten av många medarbetare har de behövt bygga upp verksamheten på nytt.

Vid köp av ett konsultbolag, är det i regel medarbetarna som kostar, något som i detta förvärv blev mycket dyrt för ÅF. Kostnaden per medarbetare vid förvärvet var cirka 1,1 MSEK, men sett till ett år efter förvärvet var kostnaden med hänsyn till de som lämnat cirka 1,6 MSEK per medarbetare. Vanligtvis brukar ÅF betala cirka 0,5-1 MSEK per medarbetare. *”På några års sikt kommer allt det här gå ihop och vi kommer att tjäna de här 45 miljonerna på den verksamheten vi hade innan. Så styrelsen är förhållandevis nöjd ändå.”* (Ekonomiperson 2).

Det som har mött starkast reaktioner i och med förvärvet är flytten av Stockholmskontoret. Redan under första mötet gick information ut om att kontoret skulle flyttas, vilket möttes av starka åsikter. *”Hade man gått ut lite mjukare och sagt att: ’vi ska titta på det här, om det kan bli ett söderkontor eller sådär’, det hade säkert underlättat, det tror jag. Fler hade avvaktat åtminstone, och sett var vi hamnat.”* (Konsult 1). Bortsett från detta har själva förvärvsprocessen i stort uppfattats positivt. Medarbetarna på Energo upplevde det som att ÅF ställde upp med mycket resurser och var snabba med praktiska detaljer för medarbetarna, exempelvis integrationen av ekonomisystem, inkluderande anställningsavtal och dylikt, sköttes professionellt.

Andra tankar som har uppstått efter förvärvet är att ÅF inte såg vad man faktiskt förvärvade, det vill säga hur värdegrunden var utformad i Energo. *”Tycker vi att vi är världsmästare, då*

går inte integrationen lättare precis. Man kommer på något sätt från olika kulturer.” (Konsult 1).

5. ANALYS

I analysen studeras den empiri som samlats in med hjälp av Ferreira och Otley:s ramverk "Performance Management Systems". Inledningsvis följer en tabell där empirin är sorterad separat för Energo och ÅF enligt ramverkets aspekter. Dessa studeras för att urskilja eventuella skillnader. Effekterna av dessa skillnader analyseras sedan variabel för variabel i den efterföljande texten.

PMS Aspekt	Energo	ÅF	Skillnader
<i>Vision och Mission</i>	• "Kunskap & engagemang för en bättre framtid" ⇒ Formellt kommunicerad • "Ett alternativ till de stora jättarna", "Nischat kunskapsföretag" ⇒ Informellt uttalad	• "ÅF har lösningen på varje teknisk utmaning" • "ÅFs affärsmodell gör att vi överträffar konkurrenterna" • "ÅF omsätter 1 miljard Euro 2015" ⇒ Formellt kommunicerade	• Specialist vs koncern med helhetskoncept • ÅF har en mer formell och konkret uttalad vision och mission
<i>Centrala Framgångsfaktorer</i>	• Lönsamhet • Engagerade medarbetare • Specialistkunskap ⇒ Utformades av ledningsgrupp	• Lönsamhet • Enastående medarbetare, teamwork • Absolut oberoende • Tillväxt ⇒ Utformades av ledningsgrupp och chefer	• ÅF har ett större fokus på tillväxt genom förvärv för att kunna vara oberoende
<i>Organisationsstruktur</i>	• Riskkapitalbolagsägda • Decentraliserad verksamhet: affärsområden, team • Differentierad struktur i projekt • Låg nivå av formalitet • Projektbaserad verksamhet • Platt organisation, högt i tak	• Börsnoterat bolag • Decentraliserad verksamhet: divisioner, affärsområden, sektioner, team • Standardiserade strukturer i projekt med tydliga hierarkier • Hög nivå av formalitet • Projektbaserad verksamhet med anknytning till sektion • Tydliga hierarkiska nivåer i organisationen genomgående	• Riskkapitalbolagsägda vs börsnoterat bolag • ÅF har en mer uppdelad organisationsstruktur med tydliga hierarkiska nivåer • ÅFs helhetskoncept innebär att projekt sträcker sig över flera områden inom bolaget
<i>Strategier och Planer</i>	• Differentieringsbaserad fokusering • Hög kvalité • Specialistkunskap • Integrera bolagets affärsområden ⇒ Alla medarbetare fick vara med i genereringen av strategier och planer	• Differentiering • Hög kvalité • Vara nummer ett eller två på de marknader ÅF agerar • Erbjuder kunder en bred och heltäckande tjänsteportfölj • Ett ÅF – gemensamma värderingar och kultur ⇒ Genererades och förmedlades från ledningen och ner i organisationen	• Fokuserad vs differentierad strategi • Starkt och brett marknadsfokus i ÅF • Energo hade vid tidpunkten fokus på nuet, medan ÅF har ett framtänk • Energo hade bottom-up medan ÅF har top-down approach
<i>Centrala Prestationsmätt</i>	• Debiteringsgrad, timpris, rörelsemarginal och nedskrivningar på uppdrag ⇒ Tydligt kommunicerat i alla led	• Debiteringsgrad, timpris och rörelsemarginal ⇒ Tydligt kommunicerat i alla led	• Inga större skillnader, följer branschstandard

<i>Målformulering</i>	• 10 % rörelsemarginal över konjunkturcykeln ⇒ Sattes av ägarna • Icke-finansiella, individuella mål för konsulten ⇒ Genererades av konsulten • Debiteringsgrad på 90 % för konsulter, 80 % för hela personalstyrkan • Målen sammanställdes i en budget av ledningen • Uppnåbara mål med utrymme för avvikelser ⇒ Ledning och styrelse satte mål för organisationen	• 10 % rörelsemarginal över konjunkturcykeln ⇒ Sattes av ledning • Icke-finansiella, individuella mål för konsulten ⇒ Genererades av konsulten • Debiteringsgrad på 80 % i snitt, varierar mellan sektioner • Tillväxtmål genom förvärv • Målen sammanställdes i en budget av divisionsledningen • Tempoplan med kort- och långsiktiga mål • Uppnåbara och utmanande mål, fokus på måluppfyllelse ⇒ Ledning sätter mål för divisionerna, divisionsledningen sätter målen för samtliga affärsområden	• Tydliga tillväxtmål inom ÅF • Starkare vikt på måluppfyllelse i ÅF
<i>Prestationsutvärdering</i>	• Uppföljning av resultat, timpris och debiteringsgrad skedde månadsvis på affärsområdesnivå • Ledningen presenterade månadsvis en rapport för styrelsen • Individuellt utvecklingssamtal årligen, men även löpande informell utvärdering genom teamledaren • Objektiv utvärdering på organisationsnivå, subjektiv på konsulturnivå • Årlig medarbetarundersökning ⇒ Tydliga processer, stor frihet att verka utanför dessa ramar	• Uppföljning av resultat kvartalsvis ner till sektionsnivå. Uppföljningar av timpris sker månadsvis och debiteringsgrad varje vecka • Divisionschef och divisions-CFO presenterar månadsvis en rapport för koncernledningen • Formellt utvecklingssamtal 2 gånger årligen som följer upp målen inom kompetens och utveckling • Subjektiv utvärdering på organisationsnivå, objektiv på konsulturnivå • Årlig medarbetarundersökning ⇒ Tydliga, dokumenterade processer för utvärdering	• Månadsrapporter och kvartalsrapporter • ÅF har tydliga utvärderingsprocesser medan Energo tillät en mer informell utvärdering • Energo följde upp resultat på en helhet medan ÅF följer upp på de olika enheterna, ner till sektionsnivå
<i>Belöningsystem</i>	• Fast lön, övertidsersättning • Årlig bonus fördelades lika mellan anställda och baserades på Energos totala resultat • Pensionsberättigande bonus • Aktiesparprogram för ledningen • Förmånligt friskvårdsbidrag samt rutinmässiga hälsokontroller • Inga sanktionssystem vid icke uppnått resultat	• Fast lön • Kvartalsbonus utgår till respektive sektion om 80 % av budgeten är uppnådd • Pensionsberättigande bonus, från år 2013 • Aktiesparprogram för nyckelpersoner • Rekryteringsbonus till konsulter • Friskvårdsbidrag • Förmånliga semestervillkor • Inga sanktionssystem vid icke uppnått resultat	• Ingen övertidsersättning på ÅF • Likställt belöningsystem inom Energo, medan ÅF varierar mellan sektioner • Rekryteringsbonus inom ÅF • Förmånligare friskvårdsbidrag på Energo • Förmånligare semestervillkor på ÅF

<i>Informationsflöden, System och Nätverk</i>	- Feedback av tidigare förvärv men främst medarbetare - Feed-forward genom individuella drivkrafter hos medarbetare. Enskilda medarbetare hade stor möjlighet att påverka system - Medarbetarundersökning ger indikationer på verksamheten - PX-system - Icke finansiell information genom intranät, månadsinfo och utvecklingssamtal - Finansiell information presenterades i månadsrapporter	- Feedback genom kontinuerliga förvärv - Feed-forward sker som ett resultat av att ÅF är börsnoterat och kontinuerligt ser över sina system. - Medarbetarundersökning ger indikationer på verksamheten - PX-system - Icke finansiell information genom intranät och utvecklingssamtal - Finansiell information presenteras främst i kvartalsrapporter	- ÅF får kontinuerlig feedback genom förvärv, medan Energo förlitade sig på medarbetare - Feed-forward på ÅF är ett indirekt krav från intressenter medan detta uppkom genom medarbetarna på Energo
<i>PMS Användning</i>	- Relationsbaserat - Användning av PMS på ledningsnivå, fungerar som ett hjälpmedel för teamledare dock högst implicit	- Transaktionsbaserat - Används genomgående i organisationen på samtliga hierarkiska nivåer	- Relationsbaserat och transaktionsbaserat - Tydligare användning inom ÅF
<i>PMS Förändring</i>	Reaktivt arbete efter förvärv, i låg omfattning	Reaktivt arbete efter förvärv, i hög omfattning	Låg vs hög omfattning av reaktivt arbete
<i>Styrka och Sammanhang</i>	- Sammanhängande system för att vara ett litet adaptivt bolag - Ägarperspektivet genomsyrande inte verksamheten	Väl sammanhängande	Ägarperspektivet förloras i Energo
<i>Kultur</i>	- Arbetade för ett enat bolag - Starkt självförtroende i organisationen, den egna kompetensen värderades högt - Anpassades efter medarbetarna	- Storbolagskultur: likformig, hierarkisk - Stolthet att företräda varumärket är essentiellt - Väletablerad och stabil	- ÅF värdesätter främst sitt varumärke och Energo värdesatte främst sin kompetens - Förändringsbar vs stabil kultur
<i>Kontextuella Faktorer</i>	Kontorsplacering och arbetsplatser utefter medarbetarna ⇒ Medarbetarnas behov	Kontorsplacering utanför citykärnor och standarder för arbetsplatsutformning ⇒ Ekonomiska perspektiv	Kontor och arbetsplats efter behov och önskemål vs ekonomiskt synsätt

5.1 VISION OCH MISSION

Eftersom det inte fanns någon tydlig koppling, snarare motsägelser, i Energos och ÅFs vision, var förvärvet ur Energos perspektiv inte i led med dess existerande vision och mission. Från att ha arbetat som ett alternativ till de stora koncernerna skulle Energo nu bli en del av dem. Att denna skillnad var påtaglig märktes vid förvärvets tillkännagivande, då reaktionerna var starka från såväl medarbetare och ledning. Hos medarbetarna på Energo blev det för vissa en personlig obalans i att arbeta inom en större koncern. Inom ledningen var det många som upplevde att de i och med förvärvet förlorade sin trovärdighet gentemot medarbetarna. Att

flera i ledningen slutade ledde i sin tur till att en osäkerhet bland medarbetarna uppstod, vilket tros ha resulterat i att ännu flera medarbetare lämnade bolaget. Skillnaderna i vision och mission mellan de två bolagen fick negativa effekter på förvärvets utfall då dessa ledde till att flera valde att lämna bolaget. I de fall denna effekt beror på personliga preferenser är den svår att kontrollera. Däremot hade bättre strategier för denna övergång kunnat föreligga på ledningsnivå och därigenom undvikta att ledningsgruppens avhopp påverkade andra anställda.

5.2 CENTRALA FRAMGÅNGSFAKTORER

ÅF har ett starkare fokus än Energo på tillväxt, speciellt genom förvärv. Detta är något som är kopplat till deras vision och mission, där det finns tydligare riktlinjer om var organisation ska befinna sig. ÅFs starka fokus på tillväxt anses inte ha påverkat medarbetarna på Energo då detta främst arbetades med på ledningsnivå inom ÅF. Energos specialistfokus var ett av skälen till att de förvärvades, och på konsultnivå fortsatte detta ha samma vikt även efter förvärvet, varför det inte ledde till någon större effekt.

De mest centrala framgångsfaktorerna, lönsamhet och kompetent personal, är i princip vedertagna inom konsultbranschen och anses ha underlättat integreringen. Däremot förekom en skillnad, speciellt vikten av lönsamhet, och hur den medvetandegjordes. På ÅF kommunicerades och medvetandegjordes denna ner till konsultnivå, medan Energo enbart gjorde detta på ledningsnivå. Det blev därför en skillnad för medarbetarna i och med förvärvet, när kravet på lönsamhet medvetandegjordes tydligare, vilket märktes exempelvis genom kravet på en stabilare debiteringsgrad. Detta skapade dock inga större problem utan var snarare en omställningsfråga. Energo tros däremot ha tappat lite av den tidigare sammanhållningen som blev av att anställda tog ett gemensamt ansvar för interna uppgifter. Effekten av detta, ur ÅFs perspektiv, tros däremot ha varit mest positiv i form av att det resulterat i ökad lönsamhet.

5.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Energo ägdes av ett riskkapitalbolag medan ÅF är ett noterat bolag med en stor mängd aktieägare. Målet för dessa ägare är detsamma; att få en så hög finansiell avkastning som möjligt. Däremot föreligger en märkbar skillnad med avseende på tidshorisont och engagemang. Förutsatt att Energo presterade resultat gentemot Bure i form av avkastning fick de klara sig relativt självständigt. ÅFs hierarkiska organisationsstruktur resulterade i att ledningen på Energo upplevde att de inte hade möjlighet att påverka några delar av förvärvet; från det att försäljningen bestämdes, till vem som skulle köpa och hur integreringen skulle gå till. Detta

var en stor skillnad från hur de arbetade i Energo, vilket ledde till att vissa blev än mer negativa till förvärvet, andra allmänt passiva, och detta märktes tydligt bland medarbetarna.

Energos anpassning i och med förvärvet till ÅFs hierarkiska struktur märktes främst för medarbetare med någon typ av chefsroll eller kundansvar. Medarbetare som tidigare hade haft relativt stora ansvarsområden fick nu underkasta sig flera nya hierarkiska nivåer. Tidigare teamledare inom Energo hade en mer stöttande roll för personalen, medan denna roll nu fick mer prestationskrav. Inställningen till detta var beroende av individen. Därtill tyckte flera att det var tråkigt med det förlorade kundansvaret, medan vissa som fick utökat personalansvar var positiva till detta, andra inte, men i allmänhet var det en omställningsfråga. Flera kan ha blivit avskräckta av ÅFs storlek, något som tros kunna ha undvikits från ÅFs sida om kommunikationen gällande förändringarna hade varit bättre i förvärvsskedet, för att undvika att anställda upplevde en osäkerhet och målade upp egna föreställningar.

Energos uppdelning på tre av ÅFs fyra divisioner kantades av problem då ingen på ÅF upplevde ett egentligt ansvar för integrationen – för många delar av bolaget var involverade och ingen upplevde att integrationen låg inom deras ansvarsområde, därtill fanns det ingen med övergripande ansvar. Därför kan en viss del av förvärvets utfall härledas till respektive divisions engagemang i integrationen; desto större engagemang i integrationen, desto fler valde att stanna kvar på ÅF.

Utöver dessa skillnader fanns det även aspekter på ÅFs organisationsstruktur som underlättade integrationen av Energos verksamhet. ÅFs standardiserade integrationsprocess och väl etablerade organisationsstruktur gjorde att Energo smidigt placerades in under ÅF och kunde i stort sett arbeta på samma sätt och med samma arbetsuppgifter som tidigare.

Sammantaget hade skillnaderna inom organisationernas strukturella uppbyggnad negativa effekter, främst på grund av Energos uppdelning på olika divisioner inom ÅF vilket resulterade i att ingen upplevde ansvar för integrationen. Detta anses ha lett till en osäkerhet som blev en påverkande faktor till att många personer valde att lämna Energo. Däremot underlättade ÅFs struktur för integrationen av själva verksamheten och att merparten av denna kunna behållas och återuppbyggas även när en stor del av den förvärvade personalen slutade.

5.4 STRATEGIER OCH PLANER

ÅF är mycket medvetna om sin marknadsposition, något som arbetas med mycket aktivt genom bland annat tillväxtstrategier medan Energo ansåg att genom att låta kvalitet i tjänsten stå i fokus skapades den måluppfyllelse de önskade. Energo uppvisade i led med detta ett starkt självförtroende, vilket tros ha lett till att många anställda inledningsvis var häpna över att de skulle säljas och vid integrationen var negativa när de inte upplevde att ÅF uppskattade deras kompetens, utan behandlade dem på samma sätt som om de vore nyanställda.

Den största skillnaden sett till strategier och planer var ÅFs starka fokus på att verka som ett stort och enat bolag, jämfört med Energo som vid tidpunkten inte hade alls lika affärsmässigt inriktade strategier. När ÅF kom in i bilden togs ingen hänsyn till arbetet Energo tidigare gjort för att bli ett enat bolag utan Energo skulle direkt in under ÅFs strategi ”Ett ÅF”. För ledningen på Energo, som tidigare varit involverade i verksamhetens utformning, innebar förvärvet att de fick en mycket mindre roll i organisation och utan någon egentlig inverkan på ÅFs strategier.

Rena skillnader i strategier överlag tros inte haft någon större påverkan på förvärvets utfall, utan det var snarare skillnaden i hur man arbetade med strategierna. Energos strategier som utgick från konsulterna, med fokus på hög kompetens, fortsatte ha samma vikt inom ÅF - eftersom det var kompetensen de förvärvades för. Däremot brast det i kommunikationen till de anställda, som inte kände sig fullt uppskattade. Vidare tros ledningen i Energo blivit omotiverad av att inte längre kunna påverka på bolagets verksamhet. Faktorer som sammantaget anses ha påverkat vissa till att lämna bolaget.

5.5 CENTRALA PRESTATIONSMAÅTT

De centrala prestationsmått i organisationerna är genomgående samma, vilka är vedertagna mått inom konsultbranschen. En medvetenhet och förståelse för alla dessa mått fanns på alla nivåer i bolagen, och mål och utfall kommunicerades främst genom budgetar och utvärderingsverktyg. Den enda faktiska skillnaden var att Energo även mätte nedskrivningsgraden, vilket grundade sig i att de tillät större avvikelser från debiteringsgraden, men i och med denna ändring föll vikten av att ha kvar måttet bort. Sammantaget anses centrala prestationsmått vara lika och väl införstådda i bolagen, vilket anses ha underlättat integrationsprocessen.

5.6 MÅLFORMULERING

Inom konsultbranschen finns generellt ett stort krav på att uppnå de centrala prestationsmåten och det finns ett stort egenintresse i att prestera för att visa sin kompetens. Inom ÅF finns däremot större fokus på prestationsmål, vilket skapade vissa konflikter i samband med integrationen. De tydliga finansiella målen ansågs minska konsultens vilja till att genomföra sysslor som var icke debiterbara. Förutom att det kan ha upplevts som en annorlunda stämning på arbetsplatsen med mindre tid att träffa sina kollegor kontinuerligt, anses de dock inte haft någon större påverkan på förvärvets utfall.

En skillnad i målformulering märktes mellan Energo som satte mål för hela bolaget gentemot ÅF som satte upp mål för respektive sektion. Men inte heller detta är något som tros haft någon större påverkan på förvärvet som sådant, annat än att det kanske ledde till ett större ekonomiskt driv för Energos verksamheter inom ÅF.

5.7 PRESTATIONSUTVÄRDERING

ÅF har mycket tydliga utvärderingsprocesser, medan Energo arbetade med mer informell kontroll och utvärdering. I Energo följdes alltid prestation upp i sin helhet på affärsområdesnivå och inte ner på grupp- eller individnivå. Inom ÅF följs prestation upp på alla nivåer i organisationen, ner till sektionsnivå. ÅFs målformulering på sektionsnivå leder till en viss inbördes rivalitet och ineffektivitet, eftersom man inom varje sektion har fokus på att uppnå sina respektive mål. Att ta in/låna ut konsulter mellan sektioner kunde därför mötas av friktion, eftersom det skulle kunna leda till meningsskiljaktigheter om vilken sektion resultatet hör till och så vidare. Energos mer övergripande mål innebar att de var mer flexibla och tillät mer avvikelser än ÅF, för eventuell nytta i andra bolagsområden.

Inom Energo var utvärderingen på konsultnivå mer subjektiv än vad den är på ÅF. Denna förändring kom att ställa större krav på individens enskilda prestation. För vissa medarbetare kunde detta upplevas som ett stort bakslag vad gällde motivation. Det arbete som tidigare gjorts tillsammans för att det var kul, kom nu att fokusera på prestation. Det märktes även tydligt att de som tidigare varit teamledare i Energo, för grupper som var hierarkiskt platta, i övergången till ÅF fick en större roll som utvärderare och den tidigare förtroendekänslan som existerade inom grupperna på Energo gick till viss del förlorad. I stort anses detta dock inte haft någon större påverkan på förvärvet.

5.8 BELÖNINGSYSTEM

Ett av de problemen som uppstod i samband med förvärvet var att det inte fanns några incitament för den före detta ledningen på Energo att arbeta drivande i förvärvet. Till skillnad från de ledningsägda bolag ÅF vanligen förvärvar, där ägarna på grund av köpeskillingens utformning haft incitament att bidra till ett lyckat förvärv, saknades detta i Energos fall. För ledningen fanns varken monetära eller personliga incitament, vilket gjorde att flera var negativt inställda till förvärvet, vilket även märktes bland medarbetarna.

I ett system där bonusen baseras på enskilda sektioners prestation kan, som förklarats ovan, en rivalitet uppstå, något som tidigare inte upplevts på Energo. I övrigt fanns vid förvärvet en del olikheter i belöningssystemen och ÅF arbetade aktivt med att likställa dessa förhållanden. På vissa områden anpassade ÅF sina standarder, men i de flesta fall var det Energo som fick anpassa sig.

Det är främst med avseende på ÅFs avsaknad av incitament till ledningen inom Energo i samband med förvärvet som belöningssystem haft en märkbar effekt på förvärvets utfall. Effekten var att ledningen generellt sett inte var drivande i förvärvet och integreringen, vilket även kom att påverka medarbetarna. I övrigt var villkoren relativt lika för medarbetarna med några mindre faktorer som var bättre eller sämre. I vissa av de förmåner som var sämre anpassade sig ÅF, vilket uppskattades av Energos anställda. Den enda faktiska skillnaden som noteras av medarbetarna är ÅFs starkare krav på måluppfyllelse per sektion för att nå budget och bonus. Denna skillnad anses dock inte ha haft någon negativ inverkan på förvärvet, utan snarare en positiv inverkan med ökad lönsamhet.

5.9 INFORMATIONSFLÖDEN, SYSTEM OCH NÄTVERK

ÅF får genom förvärv löpande feedback, vilket underlättar och möjliggör ÅFs arbete med att anpassa och förbättra sina system och processer. Inom Energo var möjligheterna till denna typ av feedback mer begränsade, eftersom antalet förvärv var mycket färre. I och med att ÅF är ett börsbolag finns det många intressenter som sätter höga krav på att ÅF är transparenta i information, vilket skapar möjligheter till att lära från sina erfarenheter och generera nya idéer för att utveckla sina PMS. Energo förlitade sig på medarbetarnas vilja att bidra med kompetens och erfarenheter.

En tydlig skillnad vad gäller information uppstår mellan bolagens olika storlek. Inom det stora bolaget, ÅF, är det ledningen som har störst inflytande och styr informationsflödet, medan det lilla bolaget, Energo, ser mer till medarbetarna och deras röster. Ekonomistyrningen inom båda bolagen utgick/utgår ifrån systemet PX. Detta gjorde att mätningarna i styrningen skedde på samma sätt, vilket kom att underlätta integrationen.

I den information som presenterades i samband med förvärvet, var det tydligt att ÅF var det dominerande av de två bolagen. ÅF hade en tydlig strategi och plan för integrationen och möjligheterna för Energos ledning och medarbetare att påverka denna var ytterst begränsade, vilket hos vissa kom att skapa ett visst motstånd till integrationen. Vidare, när Energo skulle introduceras för ÅFs system upplevde vissa medarbetare att de sågs som nyanställda, eftersom ÅF hade ett tydligt introduktionssystem för hur personalen skulle integreras. Vissa upplevde den som professionell, medan andra ansåg att den tillät för lite utrymme för påverkan, detta varierade dock beroende på personliga preferenser.

5.10 PMS-ANVÄNDNING

ÅF tillämpar ett transaktionsbaserat användande av PMS och Energo hade en mer relationsbaserad användning. ÅFs verksamhet genomsyras mer av PMS-användandet då detta förekommer på alla delar i organisationen, vilket hos Energo inte var lika etablerat.

5.11 PMS-FÖRÄNDRING

Både Energo och ÅF arbetade/arbetar reaktivt med förändringar i PMS, främst efter det att förvärv har skett. Eftersom att ÅF ständigt genomför förvärv uppdateras och förändras deras PMS på en mer kontinuerlig basis än Energo. Till följd av detta är inte förändring främmande för ÅF medan detta uppfattas som en mycket mer betydande process på Energo. Inom Energo måste därför förslag på förändringar vara väl förankrade i organisationen för att dessa ska realiseras. Att ÅF brast i förståelsen av detta kan ha bidragit till varför förändringen fick så stora effekter.

5.12 STYRKA OCH SAMMANHANG

Energo hade ett system som var utvecklat för att vara en relativt liten organisation och i samband med att organisationen hade börjat växa samman började nya behov av en mer organiserad och styrd verksamhet uppkomma. Systemet som existerade på Energo var starkt för den

lilla organisation de önskade vara, däremot kan det inte anses ha varit en hållbar lösning om bolaget skulle fortsätta att växa.

ÅF har tydliga kopplingar mellan komponenterna i PMS systemet, genomgående från vision till information. Detta genomsyrar hela verksamheten och även andra strategier, så som hur de arbetar med förvärv. Genom att smidigt kunna integrera sitt ekonomistyrningssystem vid förvärv, kan de snabbt ta över kunder och realisera kontrakt. Något som märktes i Energos fall, där nästintill alla kundkontrakt förblev intakta.

Skillnader i denna aspekt har inte direkt påverkat förvärvets utfall, utan snarare indirekt genom att det är en produkt av alla aspekter i bolagens respektive ekonomistyrning.

5.13 KULTUR

Energio var mycket stolta över sina tjänster och kompetens, ett gemensamt varumärke och en kultur hade börjat prägla organisationen. Att bli förvärvade av ÅF, som lägger en stor vikt vid att vara stolt över dess varumärke, skapade en kulturkrock vid första mötet. Medarbetarna på Energio hade börjat växa samman och att integreras i en annan organisation skulle bli en stor utmaning.

Utöver detta fanns inom Energio en hög nivå av förtroende, något som var oerhört viktigt för medarbetarna – det egna ansvaret värderades högt. När ÅF i samband med förvärvet minskade detta, med en tydlig storbolagskultur, skapades en stämning av misstroende hos flera av Energios medarbetare.

Det förelåg således starka kulturella skillnader mellan bolagen. Kultur speglas också i de flesta andra aspekterna i ekonomistyrningen, exempelvis vision och mission. Den sammantagna effekten av kultur skillnader hade en stor påverkan på förvärvet.

5.14 KONTEXTUELLA FAKTORER

Energio anpassade kontorsplacering och arbetsförhållanden för de anställda, med bland annat centralt belägna kontor. ÅF ser självklart till de anställdas behov, men lägger också vikt vid ekonomiska faktorer och däribland har de nästintill genomgående kontor utanför stadskärnor och tillämpar mer standardiserade arbetsförhållanden på kontoren. Detta visade sig vara ett stort problem i sammanslagningen, eftersom de större kontoren upplevde en flytt som oerhört påfrestande, speciellt i Stockholm där de anställda fick flytta från Södermalm till Solna.

6. SLUTSATS

I detta avsnitt presenteras slutsatserna om hur Energos verksamhet har påverkats i samband med integrationen under ÅFs ekonomiska styrsystem. Genom att ha arbetat utifrån Ferreira och Otleys (2009) ramverk, Performance Management Systems, har skillnaderna mellan Energo- och ÅFs ekonomiska styrsystem systematiskt identifierats och analyserats. I led med detta presenteras de faktorer i ekonomistyrningen som anses haft störst inverkan på förvärvets utfall. Slutligen sammanställs effekterna av dessa för att komma till slutsatser ifall dessa anses gå i led med förvärvets syfte.

På papperet ansågs förvärvet av Energo vara ett relativt lättintegrerat förvärv. Detta eftersom konkreta ekonomistyrningsaspekter såsom: centrala prestationsmått, målformulering, prestationsutvärdering och belöningssystem inom teknikkonsultbranschen överlag är lika - så även gällande för ÅF och Energo. Vid förvärvet av Energo kom däremot införandet av ÅFs ekonomiska styrsystem att ha en påtaglig påverkan på Energos fortsatta verksamhet och därmed förvärvets utfall. Det är svårt att säga att enskilda aspekter är avgörande för utfallet eftersom alla aspekter beror av varandra, men de aspekter inom vilka påverkan varit tydligast är skillnader i: vision och mission, belöningssystem, informationsflöden, kultur och kontextuella faktorer.

Både Energo och ÅF har ett starkt samband mellan de olika aspekterna i ekonomistyrningssystemen. Detta är något som präglar bolagens vision och mission och genomgående skapar skillnader i bolagens ekonomistyrningssystem. I kombination med integrationen, och uppdelningen av Energo under ÅFs ekonomiska styrsystem ledde detta till att den värdegrund som Energo byggde på gick förlorad. Effekten av dessa faktorer var att flera nyckelpersoner samt medarbetare vid förvärvet lämnade bolaget och såldes gick en del av den spetskompetens som Energo förvärvades för förlorad.

De mest framträdande effekterna av förvärvet avspeglas inom ekonomistyrningens kulturella och kontextuella aspekter, då det var i dessa avseenden som effekterna blev påtagliga för medarbetarna. Rent konkret, kan denna inverkan tydlig ses genom skillnader i förvärvets utfall mellan Energos olika kontor. Cirka 30 % av den totalt förvärvade personalen lämnade ÅF inom ett år och av dessa hörde nästintill samtliga till Energos Stockholmskontor. Den utlösande faktorn till detta anses vara flytten till ÅFs lokaler tätt inpå det faktiska förvärvet, samt informationen och processerna i samband med detta. Detta matchade inte Energos kultur och

fick direkt påverkan på de anställda. Det ÅF således brast på var kommunikationsaspekten, något som var problematiskt både i Stockholm och i Syd vid kontorsomplaceringar.

ÅF har ett starkt och stabilt utformat ekonomistyrningssystem, vilket också avspeglas i dess förvärvsstrategier. I fallet med Energo skiljde sig typen av förvärv, säljaren var ett riskkapitalbolag. Inte nog med att Energos ledning saknade personliga incitament i övergången till ÅF, saknades även incitamentssystem från ÅFs sida för att få med sig ledningen i förvärvet. Denna brist fick effekten att flertalet ledningshavande personer var negativa till försäljningen, vilket (1) ledde till att flera av dessa slutade och (2) skapade en osäkerhet bland medarbetarna som resulterade i ytterligare uppsägningar.

Ur ÅFs perspektiv resulterade dessa effekter i att förvärvet blev mer kostsamt än planerat. Från ett pris på 1,1 MSEK per medarbetare blev nu kostnaden efter uppsägningar 1,6 MSEK. Detta inkluderar inte kostnaden för den tid som lagts ner på att återuppbygga verksamheten. Trots de stora effekter som uppkom till följd av införandet av Energo under ÅFs ekonomiska styrsystem, främst i form av den stora mängd personal som gick förlorad, lyckades ÅF, tack vara en väl utformad förvärvsstrategi, behålla merparten av de förvärvade kundkontrakten och därmed uppnå förvärvets huvudsakliga syften: att stärka sin marknadsposition i södra Sverige samt att bli marknadsledande inom installation i Stockholm.

7. DISKUSSION

I detta avsnitt diskuteras studiens slutsatser samt andra intressanta iakttagelser som framkommit under studiens gång. I led med detta dryftas löpande idéer om hur negativa effekter som uppstod i samband med förvärvet hade kunnat undvikas. Slutligen diskuteras studiens implikationer och förslag till framtida forskningsämnen presenteras.

Aspekter inom ekonomistyrningen som vid studiens början antogs ha en stor inverkan på förvärvets utfall, mätbara aspekter såsom: nyckeltal, målsättningar och ersättningsstrukturer, visades genom studien, tvärt emot, ha en nästintill försumbar påverkan. Istället var det främst mjuka värden som kultur och kontextuella faktorer som hade störst effekt på förvärvets utfall. De kan faktiskt anses vara en stomme för ett ekonomistyrningssystem, eftersom det, i alla fall i denna studie, är i dessa aspekter som ett bolags värdegrund blir uppenbar för de anställda.

Det uppkom flera intressanta iakttagelser under studiens gång. Bland annat skillnader i tidpunkt för den fysiska integrationen av kontoren. Trots ÅFs lokaliseringspolicy, var det vid förvärvstidpunkten inte tal om att kontoren i syd skulle flytta. Det framkom under studiens gång att när ÅF för ett antal år sedan inte hade ett lika starkt varumärke och genomförde förvärv, lät de ofta förvärvade bolag vara relativt orörda inledningsvis. Eventuellt kan Energos dominerande ställning över ÅF i syd förklara varför de här var mer försiktiga i förvärvsskedet.

Aspekten i ÅFs förvärvsstrategi, att anpassa sig efter olika omständigheter som med flytten i syd, tyder på en styrka, dock missades helt denna anpassning i Stockholm. Även om Energo storleksmässigt var mindre än ÅF, så hade de ett starkt självförtroende. Eftersom försäljningen gick emot Energos vision, hade ÅF för att överkomma detta kunnat bygga upp en story som förklarade varför Energo passade in i ÅF, vad de skulle tillföra och förklara detta på ett sätt som gick i led med Energos vision. Vidare var Energos medarbetare vana vid att vara delaktiga, därför blev otillräckligheten i kommunikation, exempelvis vid flytten högst påtaglig. Det tilläts inget utrymme för dialog och påverkan, något som fick Energos anställda att sätta sig på tvären. Fördelaktigt hade ÅF kunnat vara försiktiga till en början och istället påbörjat processen på ett sätt som fick Energos anställda att känna sig involverade. Exempelvis genom att sätta samman mixade team från ÅF och Energo, samt väntat med flytten tills dess att de anställda själva insett värdet av att arbeta från samma lokaler.

Ytterligare en intressant iakttagelse i detta fall är skillnaden i ägaren Bure och själva bolaget Energos vision. I kombination med att försäljningen innebar att ledningen inte längre fick styra Energo som de själva ville, anses detta vara en starkt bidragande faktor till ledningens inställning till förvärvet. Vem köparen hade varit, hade antagligen ingen betydelse. Däremot saknades det som Kitching (1967) fann som en orsak till misslyckade förvärv; ledningspersoner som är ansvariga för förändringsprocessen. Ingen hade ansvar för integrationen varken från Energos eller ÅFs sida i Stockholm. Om det funnits integrationsansvariga, hade det antagligen varit mycket lättare att hantera den osäkerhet som uppstod och därmed undvikta i alla fall några av de uppsägningar som detta resulterade i.

Denna studie hoppas bidra med en intressant insikt i förvärvsfrågor, genom att anta det förvärvade bolagets perspektiv. Det framkom att förändringar, främst i mjuka värden av ekonomistyrningen fått störst effekter på förvärvets utfall, en insikt som tros förloras ur det förvärvande bolagets perspektiv. Detta perspektiv anses vara av stor vikt för förvärvande bolag att få insikt i, och förstå den värdegrund det förvärvade bolaget bygger på, och därmed kunna utforma förvärvsprocesser som tar hänsyn till detta.

Trots att studien är mycket övergripande och kan ha gått miste om mindre detaljer till följd av dess omfattning och subjektiva utgångspunkt, anses slutsatserna vara värdefulla. För att öka reliabiliteten skulle eventuellt fler intervjuer ha genomförts, speciellt på flera platser i Sverige inom bolaget. På grund av studiens omfattning har detta dock inte varit möjligt. Vidare är studien en fallstudie, vilket begränsar generaliserbarheten. Detta uppmanar till vidare studier av liknande typ för att möjliggöra en eventuell generaliserbarhet. Om detta uppnås, skulle det förhoppningsvis leda till att antalet misslyckade förvärv minskas.

Intressanta frågeställningar som uppkommit i takt med arbetets gång är bland annat, förvärv av riskkapitalbolag - hur bolag kan utforma motivationssystem för ledningen i förvärv när det inte finns naturliga incitament för att vara kvar. Utöver detta skulle det även vara intressant att studera lyckade förvärv ur det förvärvade bolagets perspektiv för att kunna göra eventuella jämförelser.

8. REFERENSER

Tryckta källor

Anthony, R. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University.

Broadbent, J. och Laughlin, R. 2009. Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research* 20: 283-295.

Cartwright, S. och Schoenberg, R. 2006. Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management* 17: 1-5.

Collins, J.C. och Porras, J.I. 1996. Building your company's vision. *Harvard Business Review* 74: 65-77.

Ferreira, A. 2002. *Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal*. Diss., Lancaster University.

Ferreira, A och Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20 (4): 263-282.

Graebner, M.E. och Eisenhardt, K.M. 2004. The Seller's Side of the Story: Acquisition as Courtship and Governance as Syndicate in Entrepreneurial Firms. *Administrative Science Quarterly* 49 (3): 366-403.

Johnson, G., Scholes, K. och Whittington, R. 2005. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 7. uppl. Prentice-Hall Financial Times.

Jones, C.S. 1985. An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger. *Accounting, Organizations and Society* 10 (2): 177-200.

King, D.R., Dalton, D.R., Daily, C.M. och Covin, J.G. 2004. Meta-analyses of Post Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators. *Strategic Management Journal* 25 (2): 187-200.

Kitching, J. 1967. Why do mergers miscarry?. *Harvard Business Review*.

Krug, J.A. och Aguilera, R.V. 2005. Top Management Team Turnover in Mergers and

Acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions* 4: 121-149.

Malmi, T. och Brown, D.A. 2008. Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19: 287-300.

Merchant, K., Van der Stede, W. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2. uppl. Harlow: FT Prentice-Hall. <http://books.google.se/> (Hämtad 2013-04-24).

Nilsson, F. 1994. *Strategi och ekonomisk styrning: En studie av Sandviks förvärv av Bacho Verktyg*. Lic.-avh., Linköpings Universitet.

Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10 (4): 362-382.

Siggelkow, N. 2007. Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal* 50 (1): 20-24.

Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Stringer, C. 2007. Empirical performance management research: observations from AOS and MAR. *Qualitative Research in Accounting & Management* 4 (2): 92-114.

Yin, R. K. 1989. Case study research: Design and methods. *Applied Social Research Series* 5.

Yin, R. K. 1994. *Case study research: Design and methods*. 2. uppl. Newbury Park: Sage.

ÅFs Årsredovisning 2011.

Intervjuer

Ekonomiperson 1. 2013. Intervju 21 mars.

Ekonomiperson 1. 2013. Intervju 11 april.

Ekonomiperson 2. 2013. Intervju 26 mars.

Ekonomiperson 3. 2013. Intervju 16 april.

Konsult 1. 2013. Intervju 26 mars.

Konsult 2. 2013. Intervju 27 mars.

Konsult 3. 2013. Intervju 28 mars.

Konsult 4. 2013. Intervju 15 april.

Ledningsperson. 2013. Intervju 18 mars.

Ledningsperson. 2013. Intervju 26 mars.

Interna dokument

Energos Företagspresentation. 2010.

Energoretea Group Affärsplan. 2010.

ÅFs Ekonomiska analys av Energo vid förvärvet. 2010.

9. BILAGOR

BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR

Frågor till ekonomipersoner (Ferreira och Otleys 12 frågor):

1. Vad är organisationens vision och mission och hur kommuniceras dessa till ledning och medarbetare? Vilka mekanismer, processer och nätverk används för att övertyga organisationens överhängande syften och mål till dess medlemmar?
2. Vilka faktorer ansågs vara centrala för organisationens framtida framgång och hur förmedlades dessa till ledning och medarbetare?
3. Hur ser organisationsstrukturen ut och hur påverkar denna utformning och användande av performance management systems? Hur påverkar den och hur är den påverkad av strategiska ledningsprocesser?
4. Vilka strategier och planer använder organisationen och vilka processer och aktiviteter krävs för att säkra framgång? Hur är strategier och planer anpassade, genererade och kommunicerade till ledning och medarbetare?
5. Vilka är organisationens huvudsakliga prestationsmål mynnande från dess mål, centrala prestationsmål och strategier samt planer? Hur specificeras och kommuniceras dessa samt vilken roll har de i prestationsutvärderingen? Finns det signifikanta utelämnanden?
6. Vilken nivå av prestation behöver organisationen för att uppnå var och ett av dess huvudsakliga prestationsmål (identifierade i ovanstående fråga), hur går de tillväga för att sätta upp lämpliga mål och hur utmanande är dessa prestationsmål?
7. Vilka processer, om några, tillämpade organisationen för att utvärdera individ, grupp och organisationens prestationer? Är dessa främst objektiva, subjektiva eller en blandning, samt hur viktig är formel och informell information och kontroll i dessa processer?
8. Vilka belöningar - finansiella/icke-finansiella - kommer ledning och medarbetare få genom att uppnå prestationsmåten eller andra aspekter av prestation (eller, motsatt, vilka bestraffningar tillämpas när dessa inte uppnås)?
9. Vilka specifika informationsflöden – feedback och feed-forward -, system och nätverk har organisationen för att kunna stödja PMS-arbetet?
10. Vad använder man informationen och de olika kontrollverktygen till? Kan dessa karaktäriseras till olika typologier i litteraturen? Hur skiljer sig kontroll och användningen på olika hierarkiska nivåer?
11. Hur har PMSs ändrats i samband med förändringar i organisationen och dess miljö? Har förändringarna gällande PMSs utformning eller användning gjorts pro- eller reaktivt?
12. Hur starka och sammanhängande är länkarna mellan komponenterna inom PMSs och hur de används (som betecknad i de 11 frågorna ovan)?

Frågor till konsulter:

1. Vad var din roll på Energo/vad är din roll på ÅF? Vad är likheten och skillnaden mellan dessa? Vad var/är ditt viktigaste ansvar?
2. Hade/har du tydliga mål att arbeta efter, i så fall, vilka? Har detta ändrats? Kan du påverka dessa? Är de rimliga?
3. Hur arbetade/arbetar du med rapportering?
4. Hur arbetade/arbetar du med uppföljning och utvärdering? Vad görs uppföljningen på, finns det några specifika skillnader? Arbetar ni efter några specifika nyckeltal och andra kriterier? Finns det några speciella system för uppföljning?
5. Hur utvärderades/utvärderas du?
6. Hur såg/ser belöningssystemen ut, finns det några skillnader?
7. Har du upplevt några betydande skillnader i hur arbetet går till på Energo och ÅF?
8. Kan du beskriva i egna ord hur förvärvet gick till? Vilken information fick du? Hur upplevde du detta och hur var stämningen internt?
9. Hur lång tid tog det från det att förvärvet blev officiellt tills Energo låg under ÅFs regi (system och lokaler?)?
10. Hur kändes det att gå över till ÅF? Vilka faktorer var viktiga för dig?
11. Hur uppfattade du att ledningen på Energo och ÅF arbetade med förvärvet?
12. Upplevde du att du kunde påverka något under förvärvet?
13. Har ÅF anpassat sig något till Energos sätt att arbeta?
14. Om du ser tillbaka på förvärvet, finns det något som kunde gjorts bättre?