

Handelshögskolan i Stockholm

Ett företag i förändring
-en fallstudie av en riskkapitalbolagsdriven förändringsprocess

Författare: Andreas Anderberg

Handledare: Andreas Werr

Opponent: Christina Nilsson

Tid & Plats: Fredagen den 28 november 2008, kl. 09.15-11.00, rum B 621 Handelshögskolan

Abstract

Venture capital firms and private equity firms have been the subject of much controversy in the last decade. During this period economies throughout the world have seen a steady increase of these types of firms as owners of companies. In Sweden this has certainly been the case and many argue that this trend will continue to grow stronger in the future. This trend is by many regarded as dangerous and as a threat to the ownership model that has characterized the Swedish economy for decades. Family ownership has instead been widely regarded as the most beneficial and responsible ownership model in Sweden. Venture capital firms and private equity firms have been looked upon with suspicion. But is this suspicion justifiable? This study aims, firstly, to find an answer to this question by investigating whether venture capitalist firms and private equity firms can contribute in change processes in companies. The study also, secondly, investigates if venture capitalist firms and private equity firms can implement new strategies in companies without access to the many invisible arenas that exist within companies, and if so, how this is possible. In the study the reader will be able to follow a change process in an industrial company that was initiated by a venture capital firm after it had become the principal owner of the company.

The results of the study clearly show that the venture capital firm has contributed to the long term success opportunities of the industrial company. The study also show that the venture capital firm, in spite of lack of direct access to many of the invisible arenas in the industrial company, managed to influence the tone on these arenas, which in turn had beneficial effects on the change process.

Keywords: Venture Capital, Private Equity, Change and Change Management

Ett stort tack till min handledare Andreas Werr för värdefulla tips samt till samtliga intervjupersoner för deras samarbete.

Stockholm november 2008
Andreas Anderberg

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
2 Syfte och frågeställning.....	9
3 Metod och avgränsningar	10
3.1 Val av problemområde	10
3.2 Val av undersökningsmetod	10
3.3 Fallstudie	11
3.4 Datainsamling.....	12
3.5 Primär data	12
3.6 Sekundär data	13
3.7 Avgränsningar	14
3.8 Studiens kvalitet	14
3.8.1 Intern validitet	15
3.8.2 Extern validitet	15
3.8.3 Reliabilitet	15
3.9 Reflektioner kring alternativa angreppssätt.....	15
4 Teoretiskt ramverk	17
4.1 Diagnos av situationen	17
4.1.1 Typ av strategisk förändring	18
4.1.2 Vikten av sammanhang	19
4.2 Stilar och roller i förändringsprocesser	20
4.2.1 Stilar för att hantera förändring	20
4.2.2 Roller för att hantera förändring.....	21
4.2.3 Mellanchefer.....	21
4.2.4 Outsiders.....	22
4.3 Verktyg för att hantera strategisk förändring	22
4.3.1 Turnaround-strategi	22
4.3.2 Utmana det som är taget för givet	24
4.3.3 Förändra rutiner.....	24
4.3.4 Symboliska processer	24
4.3.5 Makt och politiska processer	25
4.3.6 Kommunicera och kontrollera förändring.....	26
4.4 Potentiella fallgropar beträffande förändringsprogram.....	26
4.5 Perspektivväxling	26
4.5.1 Det strukturella perspektivet	27
4.5.2 HR-perspektivet	27
4.5.3 Det politiska perspektivet.....	28
4.5.4 Det symboliska perspektivet	30
4.6 Osynlig företagsledning	30
5 Empiri.....	32
5.1 Bakgrund om industriföretaget och riskkapitalbolaget	32
5.2 En bransch i stark förändring	32
5.3 Industriföretagets respons på förändrad marknad	32
5.4 Åren före riskkapitalbolagets inträde i industriföretaget.....	33
5.5 Tiden efter riskkapitalbolagets inträde	33
5.6 Mottagandet av ny ägare och ledning.....	34
5.7 Riskkapitalbolagets inledande problemanalys	34
5.8 Förändringsprocessen inleds	35
5.9 Ny struktur i form av minskat antal affärsområden	36

5.10 Flytt av huvudkontor	37
5.11 Processen att få den nya organisationen på plats innebar påfrestningar	38
5.12 Fokus både på defensiv och offensiv	39
5.13 Den nya ledningens ledarstil	40
5.14 Riskkapitalbolaget som ägare.....	41
6 Analys.....	44
6.1 Typ av strategisk förändring.....	44
6.1.1 Diagnos av situationen vid tillfället för riskkapitalbolagets inträde.....	44
6.1.2 Sammanhanget i vilket förändringen initierades.....	45
6.2 Stilar och roller i förändringsprocessen.....	46
6.2.1 Riskkapitalbolagets och den nya ledningens ledarskapsstil.....	46
6.2.2 Fler än riskkapitalbolaget och den nya ledningen spelade roll	47
6.3 Verktyg för att hantera strategisk förändring	48
6.3.1 Riskkapitalbolaget utmanade det som togs för givet	48
6.3.2 Symboler användes för att luckra upp gamla processer.....	49
6.3.3 Utebliven maktkamp	49
6.3.4 Öppenhet skapade förtroende och förståelse.....	49
6.4 Perspektivväxling	50
6.4.1 Förändringsprocessen sedd med det strukturella perspektivets ögon	50
6.4.2 Förändringsprocessen sedd med HR-perspektivets ögon.....	51
6.4.3 Förändringsprocessen sedd med det politiska perspektivets ögon.....	53
6.4.4 Förändringsprocessen sedd med det symboliska perspektivets ögon	54
6.5 Riskkapitalbolagets osynliga hand	55
7 Slutsatser	57
8 Resultatreflektion	60
9 Referenser.....	61
9.1 Intervjuer	61
9.2 Övriga källor	61
9.3 Annat	63

1 Inledning

I denna sektion beskrivs bakgrunden till det valda problemområdet.

1.1 Bakgrund

När det gäller att bedriva affärsverksamhet finns det ett tema som ständigt återkommer med kraft: förändring. För att kunna bedriva affärsverksamhet långsiktigt måste organisationer kunna hantera förändring. Orsakerna till varför förändring med jämna mellanrum är nödvändigt är många. Det kan handla om mikrofaktorer som härrör inifrån organisationen såsom dålig överensstämmelse mellan strategi, människor, kultur och struktur. Men det kan också handla om makrofaktorer såsom politisk stabilitet, räntenivå, inflation, livsstilsförändringar, ny teknologi, miljölagar och konkurrenslagar. Oavsett orsak är budskapet som historien förmedlar till organisationer enkelt: hantera förändring eller förlora marknadsandelar, eller, till och med gå under.

Vid bedrivande av affärsverksamhet finns det ytterligare ett ämne som alltid varit och kommer att vara aktuellt: anskaffande av kapital. För att bedriva affärsverksamhet behövs kapital. Det går att anskaffa på olika sätt. Ett sätt är genom privat riskkapital. Riskkapital utgör ett samlat begrepp för investeringar i företags egna kapital och omfattar både noterade och onoterade företag.

I denna uppsats förenas förändring och riskkapital. Läsaren får följa en omfattande förändringsprocess i ett industriföretag som initierades av ett riskkapitalbolag.

Området förändring är väl utforskat och det finns en mängd studier som granskar förändringsprocesser ur olika infallsvinklar. Ett område som är mindre utforskat är riskkapitalbolags roll som ägare och pådrivare i förändringsprocesser.

Nästan samtliga svenska storföretag hade hjälp av rika privatpersoner när verksamheten startades. I mer organiserad form startade den svenska riskkapitalindustrin under andra hälften av 1970-talet. Under 1990-talet växte den svenska riskkapitalbranschen först sakta för att under decenniets senare hälft öka explosionsartat.¹ Riskkapitalet blir allt viktigare över hela världen. År 1995 ägdes 2000 företag världen över av riskkapitalbolag. År 2000 handlade det om 5000 företag och år 2007 ägdes 14 000 företag världen över av riskkapitalbolag. Mellan år 2001 och år 2007 beräknas riskkapitalbolagen ha förvärvat företag världen över för totalt 17 400 miljarder kronor.²

Den europeiska riskkapitalmarknaden är storleksmässigt idag inte ens hälften av den amerikanska, trots att våra ekonomier är lika stora.³ Ofta brukar utvecklingen i USA påverka utvecklingen i Europa och Sverige. Det talar för att riskkapitalbolagen kommer att spela en allt större roll i den svenska ekonomin i framtiden. Men redan idag är riskkapitalbolagen allt

¹ Svenska Riskkapitalföreningens hemsida (2008-08-23)

² Strömberg, P. et al. (2008)

³ Svenska Riskkapitalföreningens hemsida (2008-08-23)

mer vanliga som ägare i Sverige och röster höjs i debatten om att den svenska ägarmodellen på grund av denna utveckling är hotad.⁴

Efter sökningar på Google och diverse affärstidningars hemsidor framträder en ganska tydlig bild av polemiken som råder i samhället/näringslivet vad gäller riskkapitalbolag. På den ena sidan står företrädare för industriföretag och ropar: Kortsiktigt! Dåligt! På den andra sidan står riskkapitalisterna och ropar: Långsiktigt! Bra! I den livliga debatt som förts under de senaste åren har Christer Gardell, trots att hans Cevian skiljer sig ganska mycket från det som vanligen avses med riskkapitalbolag, ofta framställts som riskkapitalist och blivit likställd med kortsiktighet. Industriprofilen Carl Bennet har anklagat Cevian för att vara kortsiktiga, oansvariga och för att hålla på med ett »jävla trams«.⁵ Gardell och riskkapitalbolagen tycker självfallet att kritiken är trams. De menar att de ökar värdet på de företag som de investerar i. »Riskkapitalister är inte slaktare, utan byggare«, hävdar riskkapitalföreningens VD Tom Berggren.⁶

Riskkapitalbolagens kortsiktighet ställs ofta i debatten mot familjeägda företags, för givet antagna, långsiktighet. Man utgår från att denna typ av ägare ska agera mer ansvarsfullt med trygg, stabil, hederlig och långsiktig tillväxt framför ögonen. Annelie Karlsson, forskare vid Handelshögskolan i Stockholm och VD för Family Business Network i Sverige, hävdar att familjeföretag blir äldre och mer lönsamma än andra typer av företag.⁷ Somliga forskare menar vidare att familjeäggande ger familjemedlemmar en gemensam känsla av ansvar och att ägare i ett välfungerande familjeföretag ofta uppvisar en ovanligt hög grad av ansvars känsla.⁸

Vad gäller riskkapitalbolag är det som sagt tvärtom, de framstår i mediagranskningen som näst intill ohederliga och det förekommer flera artiklar om hur riskkapitalbolagen slussar pengar till skatteparadis med mycket liten insyn. Under de senaste åren har Skatteverket dessutom intresserat sig alltmer för sambandet mellan riskkapitalbolag och skatteparadis och denna granskning intensifierades ytterligare år 2007.⁹ I en av de största akademiska undersökningar om riskkapitalet som hittills gjorts framträder dock en bild av ansvarsfulla ägare som satsar mer än andra på forskning.¹⁰ I undersökningen framkommer exempelvis att ungefär hälften av de bolag där riskkapitalbolag blir ägare behålls i riskkapitalägo i mer än nio år. Vidare framkommer i undersökningen att innovationstakten inte går ned i de riskkapitalbolagsägda företagen och att kvaliteten på de innovationer som görs verkar öka.

Sammantaget är dock bilden av riskkapitalbolag som ägare alltså inte helt okontroversiell. Men går det att säga något bortom polemiken? Denna uppsats fokuserar delvis på just detta. Genom att analysera en omfattande förändringsprocess i ett industriföretag som initierades av ett riskkapitalbolag kommer ett riskkapitalbolags bidrag eller icke-bidrag till industriföretagets långsiktiga överlevnad att lyftas fram i ljuset. Detta med syftet att besvara frågeställningen: Kan riskkapitalbolag bidra med någonting i förändringsprocesser?

Förutom att riskkapitalbolag har ett ganska negativt rykte som ägare finns det ytterligare en dimension som kan tänkas försvåra implementering av riskkapitalbolagsinitierad förändring.

⁴ Dagens Industris hemsida (2008-09-08)

⁵ Fokus hemsida (2008-09-05)

⁶ Fokus hemsida (2008-09-05)

⁷ Agenda, en tidning från Öhrlings PricewaterhouseCoopers (2007)

⁸ Aronoff, C.E. & Ward, J.L. (2001)

⁹ Veckans Affärers hemsida (2008-09-05)

¹⁰ Strömberg, P. et al. (2008)

En rad teorier och modeller inom området förändring säger att lokal förankring och kännedom är viktigt vid implementering av förändring.¹¹ Riskkapitalidén innebär dock att ett bolag kommer utifrån med syftet att snabbt omforma en organisation. Det medför specifika utmaningar vad gäller förmågan att kunna driva och implementera förändring.

En stor sådan utmaning är att ett riskkapitalbolag som utomstående inte har tillträde till alla de arenor som finns där förändringsprocessen påverkas. Att ha tillgång till och förekomma på vissa arenor skapar möjligheter. Det innebär att man inkluderas i vissa sällskap och kan delta i vissa samtal. Men det innebär samtidigt att vederbörande ofta utesluts från vissa andra arenor och diskussioner. Ledarskap äger således rum i subtila men för inblandade individer begripliga miljöer, där vissa personer kommer till tals medan andra ignoreras. Miljöer där vissa samtal stimuleras medan andra framstår som olämpliga. På så sätt regleras till exempel sannolikheten för att idéer, förslag och synpunkter ska vinna gehör.¹²

Riskkapitalbolag har inom ramen för riskkapitalbolagsdrivna förändringsprocesser ett naturligt tillträde till de officiella synliga arenorna som styrelse och ledningsgrupp. Dock är det inte alls lika naturligt att de har tillträde till eller ens kunskap om de mindre synliga arenorna. De saknar på det viset lokal förankring och kunskap. Detta kan kraftigt minska möjligheterna att framgångsrikt implementera önskad förändring.¹³ I denna uppsats studeras således även om ett utomstående riskkapitalbolag, trots avsaknaden av lokal förankring och tillträde till många osynliga arenor, snabbt kan implementera förändring och i så fall hur det är möjligt att mildra effekterna av bristen på lokal förankring.

¹¹ Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.H. (2000)

¹² Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (1999)

¹³ Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (1999)

2 Syfte och frågeställning

I detta avsnitt beskrivs studiens syfte och frågeställning mot bakgrund av vad som har framhållits i det inledande avsnittet.

Som framgår av inledningen ovan finns det i debatten om riskkapitalbolag en tydlig skiljelinje när det gäller åsikter om deras bidrag som ägare och drivare av förändring. Å ena sidan hörs argument från motståndare att riskkapitalbolag agerar kortsiktigt för att främst berika sig själva. Å andra sidan hörs argument från förespråkare att riskkapitalbolag bygger företag långsiktigt. Även om riskkapitalbolag i debatten sammantaget ännu får ses som kontroversiella ägare framträder en bild inom den senaste forskningen på området som i vissa stycken står i kontrast till den kortsiktighet som riskkapitalbolag tenderar att bli förknippade med.¹⁴ I denna uppsats analyseras en omfattande riskkapitalbolagsinitierad förändringsprocess i syfte att analysera denna problematik och undersöka och finna svar på om riskkapitalbolag kan bidra i förändringsprocesser.

Att driva förändring utan lokal förankring och kännedom om och tillträde till många osynliga arenor medför stora utmaningar. Det innebär att man inte är närvarande på vissa arenor där förändringsprocessen i allra högsta grad påverkas.¹⁵ Förändringsprocessen analyseras därför också i ljuset av detta. Syftet med det är att undersöka om ett utomstående riskkapitalbolag som saknar lokal förankring och tillträde till många osynliga arenor snabbt kan driva igenom förändring, och i så fall hur.

Syftet kan således sammanfattas i följande två punkter och frågeställningar:

1. Kan riskkapitalbolag tillföra någonting i förändringsprocesser?
2. (Hur) är det för riskkapitalbolag möjligt att snabbt omforma företag och implementera förändring utan lokal förankring, och därmed utan tillträde till många osynliga arenor?

¹⁴ Strömberg, P. et al. (2008)

¹⁵ Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (1999)

3 Metod och avgränsningar

I denna sektion beskrivs de metodval som gjorts samt bakgrunden till dem. Uppsatsen granskas även kritiskt i denna del i termer av uppsatsens kvalitet.

3.1 Val av problemområde

Relevansen i att analysera en riskkapitalbolagsdriven förändringsprocess tydliggörs av den livliga debatt som för närvarande pågår om riskkapitalbolag. Åsikterna i debatten är vitt skilda, från att de håller på med trams till att de långsiktigt bygger företag. Sett i ljuset av en eventuell framtida stor ökning av antal företag med riskkapitalbolag som ägare är det av intresse att gräva djupare i riskkapitalbolagens roll som ägare.

Relevansen förstärks av att riskkapitalbolagsdriven förändring medför specifika utmaningar. Riskkapitalbolag kommer utifrån och söker snabbt omforma företag. De saknar från början lokal förankring vilket viss forskning¹⁶ säger är viktigt för att lyckas implementera förändring.

3.2 Val av undersökningsmetod

Man brukar skilja mellan två huvudformer av metoder, kvalitativa och kvantitativa metoder.

Det centrala vid kvalitativa metoder är att vi – genom olika typer av datainsamling – kan skapa en djupare förståelse av det problemkomplex som vi studerar. Ett centralt moment är också att förstå problemkomplexets samband med helheten. Vid denna metod använder man sig bara i liten utsträckning av statistik, matematik och aritmetiska formler då data inte är av den art att det är möjligt. Kunskapssyftet är primärt ”förstående”, inte ”förklarande”.¹⁷

Kvantitativa metoder påminner mycket om de metoder som används inom naturvetenskaperna, det vill säga flitig användning av statistik, matematik och aritmetiska formler och ganska klara riktlinjer för hur man ska genomföra en undersökning. Det primära kunskapssyftet är att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen. Detta är nödvändigt för att man ska kunna pröva om de uppnådda resultaten gäller för alla de enheter som vi vill uttala oss om. Det möjliggör förutsägelser om fenomen.¹⁸

I denna uppsats kommer den kvalitativa metoden att tillämpas. Då fokus ligger på en process och på att belysa och få fram de mest viktiga aspekterna är detta den mest lämpliga metoden. Dessutom är fokus i uppsatsen att analysera uppsatsens två frågeställningar på djupet. Den kvalitativa metoden kommer genom djupintervjuer och uppföljningsfrågor att erbjuda bäst möjligheter att uppnå detta syfte.

Den kvantitativa metodens fokus på förutsägelser hade dessutom, enligt författaren, varit mycket svår att tillämpa när det gäller riskkapitalbolagsdriven förändring. En formel för

¹⁶ Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (1999)

¹⁷ Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997)

¹⁸ Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997)

förändring ter sig mycket svår att utveckla. Att däremot utveckla en förståelse för om riskkapitalbolag kan bidra i förändringsprocesser torde vara i allra högsta grad möjligt.

3.3 Fallstudie

En fallstudie är en empirisk undersökning:¹⁹

- som belyser ett samtida fenomen inom det verkliga livets ramar
- där gränserna mellan fenomenet och det sammanhang i vilket det ingår inte är självklart och
- där det är möjligt att använda flera informationskällor för att belysa fenomenet

Det centrala är att designen är icke-experimentell och endast berör ett enda fenomen. Det enskilda fenomen som studeras kan vara av olika slag. Det kan vara en individ, en grupp, en organisation, men också exempelvis en organisationsförändring.

Om det bara ingår en enda enhet (exempelvis en organisation) kallas det för en enskild fallstudie. Om det däremot ingår flera enheter (organisationer) kallas undersökningen för en multipel fallstudie. Multipla fallstudier kännetecknas av att de omfattar mer än en enskild fallstudie och att de utförs på olika ställen under olika betingelser.

Det är tre syften som typiskt kan motivera en enskild fallstudie:²⁰

1. *Fallet är kritiskt i förhållande till gällande teori, modeller, antaganden eller praxis.* Syftet är att pröva fallet i relation till det ovanstående och att alltså pröva om den existerande generella kunskapen är användbar.
2. *Fallet är unikt eller extremt.* Det representerar en ny kombination av mer eller mindre kända förhållanden som tidigare inte varit föremål för noggranna studier.
3. *Fallet är fenomenavslöjande.* Med det menas att det studerade fenomenet inte tidigare varit föremål för undersökningar, antingen därför att det inte varit möjligt på grund av restriktioner eller att man tidigare inte uppmärksammat fenomenet.

Syftet med multipla fallstudier kan vara en önskan att producera generaliserbar kunskap. Detta är lättare att åstadkomma med flera fall än ett enda.

När syftet är att producera kunskap om samhället, organisationer eller mänskligt beteende i allmänhet finns det vidare i princip två vägar att gå, *deduktion* och *induktion*. Både deduktion och induktion anger tillvägagångssätt utifrån vilka vi kan dra vetenskapliga slutsatser. Deduktiva slutsatser är när vi utifrån generella principer drar slutsatser om enskilda händelser. Om vi exempelvis utgår från teorier om organisationers strukturer för att säga något om strukturen hos en eller flera organisationer, så har vi genomfört en deduktion. Induktion är när vi utifrån en enskild händelse sluter oss till en princip eller generell lagbundenhet. Här utgår vi alltså från empiri för att sluta oss till generell kunskap om teorin. Induktion är vanligt vid så

¹⁹ Yin, R.K. (1989)

²⁰ Yin, R.K. (1989)

kallade explorativa undersökningar och fallstudier, där vi på basis av exempelvis ganska få personers upplysningar om deras inställningar till arbetssituationer vill säga något generellt om människors arbetsmotivation. Efter upprepade studier kan detta leda fram till en egentlig teori om arbetsmotivation.²¹

En enskild fallstudie lämpar sig väl för uppsatsens syfte. Även om förändringsprocesser är ett väl utforskat ämne är riskkapitalbolags roll i sammanhanget mindre utforskat. Inom ramen för denna enskilda fallstudie tillämpas den induktiva metoden. För att kunna besvara uppsatsens frågeställningar på ett optimalt eller mer fulländat vis kan man tänka sig att valet istället skulle ha varit multipla fallstudier. Dock har tidsramen varit för begränsad för det. Med denna enskilda fallstudie kommer generaliserbar kunskap sannolikt inte komma att skapas, dock kan den mycket väl visa sig vara fenomenavslöjande och precis som beskrivs i avsnitt 3.8.2 *Extern validitet* kan uppsatsen vara ett steg mot generaliserbar kunskap.

3.4 Datainsamling

Intervjuer har skett på plats hos de båda företagen. I två fall har intervjuer genomförts på telefon. För att kunna få en bred och djup förståelse för förändringsprocessen har det vid val av intervjupersoner varit av central betydelse att få en bredd vad gäller dessa. Målsättningen har därför varit att intervjua personer på hela den hierarkiska skalan. Således har vanliga anställda, fack, mellanchefer, ledningsgruppmedlemmar, koncernchef, styrelse och ägare intervjuats, eller rättare sagt representanter för dessa kategorier. Fokus har även riktats mot att få intervjua representanter från industriföretagets samtliga affärsområden. Fokus har också riktats mot att intervjua representanter från så många avdelningar som möjligt. Ytterligare fokus riktades mot att få intervjua personer som dels arbetade inom industriföretaget före riskkapitalbolagets inträde som ägare, dels att få intervjua personer som blev anställda efter riskkapitalbolaget blev huvudägare. Vad gäller intervjuer med riskkapitalbolaget riktades fokus mot att intervjua personer som varit med i förändringsprocessen sedan starten. Dessa målsättningar har uppfyllts och det har bidragit till ett helhetsperspektiv som gör att en god och djup förståelse för förändringsprocessen har skapats hos författaren.

3.5 Primär data

På grund av önskemål från de båda fallföretagen kommer båda dessa samt intervjupersoner och deras titlar genomgående att anonymiseras i uppsatsen.

Den huvudsakliga metoden för datainsamling har varit de intervjuer som genomförts på de båda fallföretagen. Intervjutekniken som användes var semistrukturerad eller delvis strukturerad intervju.²² Inom ramen för detta syftade intervjumallen främst till att säkerställa insamlandet av data som kunde besvara forskningsfrågorna. Utgångspunkten under intervjuerna var därför riskkapitalbolagets roll i förändringsprocessen för att skapa en förståelse för vad de gjort och varför de gjort det. Följande är exempel på frågor användes som utgångspunkt under intervjuerna:

Vilken är din relation till riskkapitalbolaget (en fråga ställd endast till respondenter på industriföretaget)?

²¹ Holmberg, C. (1987)

²² Andersen, I. (1998)

Hur upplever du att förändringskompetensen var inom industriföretaget vid tidpunkten då riskkapitalbolaget blev ägare?

Hur förhåller du dig till att riskkapitalbolaget blev ägare till industriföretaget (en fråga ställd endast till respondenter på industriföretaget)?

Hur togs det emot inom industriföretaget att ett riskkapitalbolag blev ägare?

Har riskkapitalbolaget varit en aktiv ägare?

Har riskkapitalbolaget bidragit med någonting under förändringsprocessen?

Utöver detta var syftet under intervjuerna att få till ett samtal kring förändringsprocessen. Här bör det kraftfullt poängteras att detta samtal, som baserades på frågor från intervjumallen samt intervjupersonernas svar, var förutsättningslöst. Samtalet baserades i stor utsträckning på frågor från författaren såsom: Hur menar du då? Kan du utveckla det? Uppsatsskrivaren och intervjuaren har genomgående under intervjuerna strävat efter att vara neutral och låta intervjupersonens åsikt eller synpunkt fritt komma fram.

Intervjuerna spelades (med undantag för de båda telefonintervjuerna) in på band och transkriberades efter intervjuerna. De renskrivna intervjuerna har gått igenom ett flertal gånger. De har även kompletterats med följdfrågor via mail i vissa fall. Det har bidragit till att minska risken för att viktig information skulle ha glömts eller missuppfattats.

Vad gäller primärdata bör noteras att de insamlades i ett politiskt sammanhang och därför måste analyseras i ljuset av detta. Det är naturligtvis inte utan risk att som underlydande kritisera överordnade eller ägare. Därför har det även genomförts sunt-förnuftstolkning (*common sense-tolkning*) vid analys av intervjusvar. Med detta avses att man tolkar "det som kan avläsas mellan raderna" eller det utsagda, "det som ligger i luften".²³ Skapandet av en känsla för förändringsprocessen och pålitligheten av denna typ av tolkning förstärktes genom att uppsatsskrivaren fick tillbringa en heldag på industriföretagets nya huvudkontor.

När det gäller denna typ såväl som andra tolkningar är det dock viktigt att vara neutral. Kvalitativa undersökningar är särskilt utsatta för risken för forskarbias på grund av det personliga momentet vid insamlingen och bearbetningen av information, som bygger på tolkningar. Som forskare och uppsatsskrivande bör man därför vara kritisk till sitt material och tillvägagångssätt. Man bör vara skeptisk till sina älsklingsidéer.²⁴ I enlighet med detta har ett kritiskt förhållningssätt bibehållits under hela uppsatsskrivandet och det har hela tiden funnits en strävan att söka alternativa förklaringar.

3.6 Sekundär data

En viktig källa till information har under uppsatsskrivandet varit fallföretagens årsredovisningar. Industriföretagets årsredovisningar från och med år 1999 har lästs i detalj och tillgång till nyckeltal har funnits ända från år 1990. Ovanstående resonemang kring vikten av ett kritiskt förhållningssätt har tillämpats vid läsningen av dessa då även dessa kan ses i ljuset av politisk dynamik. En årsredovisning är en del av ett företags ansikte utåt och

²³ Kruuse, E. (1998)

²⁴ Bernard, R.H. (1988)

företaget vill självfallet att årsredovisningen ska förmedla en viss bild. Det kritiska förhållningssättet har för övrigt även tillämpats vid nedanstående sekundära data.

I samband med besöket på industriföretagets huvudkontor erhöles en hel del broschyrer, exempelvis deras produktkatalog.

Företagens hemsidor har varit ytterligare en källa. Likaså branschorganisationers hemsidor.

Media har varit en annan källa. Under de senaste åren har det skrivits en hel del artiklar om industriföretaget, företagets utveckling samt om riskkapitalbolag.

Mycket av den sekundära data som har använts gick igenom före det att intervjuerna genomfördes vilket bidrog till en fördjupad förståelse för förändringsprocessen. Det bidrog i sin tur till att relevanta följdfrågor kunde ställas inom ramen för den semistrukturerade intervjutekniken.

3.7 Avgränsningar

Förändringsprocessen har påverkat alla delar i industriföretaget. Som redogörs för i avsnitt 3.4 *Datainsamling* har därför fokus riktats mot att få en stor bredd i datainsamlingen. I stor utsträckning har detta också lyckats. Men självfallet har det inte, inom ramen för detta tidsbegränsade uppsatsarbete, varit möjligt att få med hela spektrat av åsikter om förändringen och riskkapitalbolaget som finns inom industriföretaget. Dock har riskkapitalbolagets kontaktyta gentemot industriföretaget främst varit styrelse, VD och ledningsgrupp. Det är genom den som de arbetat för att driva igenom förändringen. Hela styrelsen och ledningsgruppen har inte intervjuats. Men de begränsningar som detta medför kan främst sägas vara i relation till att hela spektrat av åsikter ej inhämtats. Dock har en god förståelse erhållits för riskkapitalbolagets roll i förändringsprocessen genom att en relativt stor del av riskkapitalbolagets kontaktyta inom industriföretaget intervjuats. Därför avgränsas ej uppsatsen i förhållande till avdelnings-, affärsområdes- eller landsgränser.

3.8 Studiens kvalitet

Uppsatsens kvalitet kan bedömas i termer av validitet och reliabilitet. Validitetsbegreppet innehåller två andra begrepp: giltighet och relevans. Giltighet säger något om den generella överensstämmelsen mellan vårt teoretiska och vårt empiriska begreppsplan. Relevansen säger något om hur relevant det empiriska begrepps- eller variabelurvalet är för vår problemställning. Om det råder hög grad av överensstämmelse mellan resultaten vid användningen av olika operationella definitioner av samma teoretiska begrepp, säger vi att kriterievaliditeten är hög.²⁵

När det gäller en kvalitativ studie som denna blir validiteten och reliabiliteten påverkad av datainsamlingsprocessen såväl som analysen av empirin. För att kunna göra några som helst generaliseringar av studiens resultat krävs hög validitet och reliabilitet. Med det i bakhuvudet presenteras därför koncepten intern och extern validitet.

²⁵ Andersen, I. (1998)

3.8.1 Intern validitet

Intern validitet handlar om graden av överensstämmelse mellan studiens resultat och verkligheten.²⁶ I denna uppsats kan således intern validitet beskrivas som författarens förmåga att insamla, tolka och kommunicera empirin på ett korrekt sätt. Vid kvalitativa studier såsom denna bör man dock vara medveten om att tolkningar i regel måste förekomma. Det är därför tänkbart att studiens resultat i viss utsträckning kan ha påverkats av författarens tidigare erfarenheter och referensram.

Denna problematik har under hela uppsatsarbetet legat i författarens bakhuvud och fokus har hela tiden legat på att behålla en neutralitet i samtliga uppsatsfaser. Det faktum att merparten av intervjuerna dessutom blivit inspelade och utskrivna efteråt har bidragit till att minska problematiken och höja den interna validiteten.

3.8.2 Extern validitet

Extern validitet avgör i vilken utsträckning studiens resultat kan sägas vara generaliserbara.²⁷ Även om en fallstudie inte kan jämföras med studier i exempelvis naturvetenskap kan man till viss del ändå jämföra dem. En fallstudie kan i sig själv inte utgöra basen för en generalisering till en allmän generaliserbar teori. Istället kan man betrakta det som ett steg mot generalisering.²⁸ För att kunna nå högre grad av generaliserbarhet måste fler fallstudier om andra liknande situationer genomföras. Förslag till sådana ges i uppsatsens resultatreflektion.

3.8.3 Reliabilitet

Reliabiliteten anger i hur hög grad resultaten från ett mätinstrument eller en mätmetod påverkas av tillfälligheter, eller hur säkert och exakt vi mäter det som vi faktiskt mäter.²⁹ Vi bör alltså i möjligaste mån se till att våra mätningar inte innehåller några otillförlitliga förhållanden. Vidare antyder reliabilitet att det ska vara möjligt att genomföra samma studie vid ett senare tillfälle och uppnå liknande resultat.³⁰ För detta ändamål återfinns exempel på frågor som använts som utgångspunkt under intervjuerna. Genom att använda samma frågor som utgångspunkt under samtliga intervjuer har risken för att specifika förhållanden skulle kunna påverka resultaten reducerats.

3.9 Reflektioner kring alternativa angreppssätt

Ett intressant alternativ hade varit att använda en blandning av kvalitativ och kvantitativ metod för att starkare kunna undersöka huruvida riskkapitalbolag bidrar med någonting i förändringsprocesser. Ett mycket större urval av riskkapitalbolagsdrivna förändringsprocesser skulle då valts ut och varit föremål för statistisk analys där man hade undersökt sambandet

²⁶ Merriam, S.B. (1994)

²⁷ Yin, R.K. (2003)

²⁸ Lee, A.S. (1989)

²⁹ Andersen, I. (1998)

³⁰ Yin, R.K. (2003)

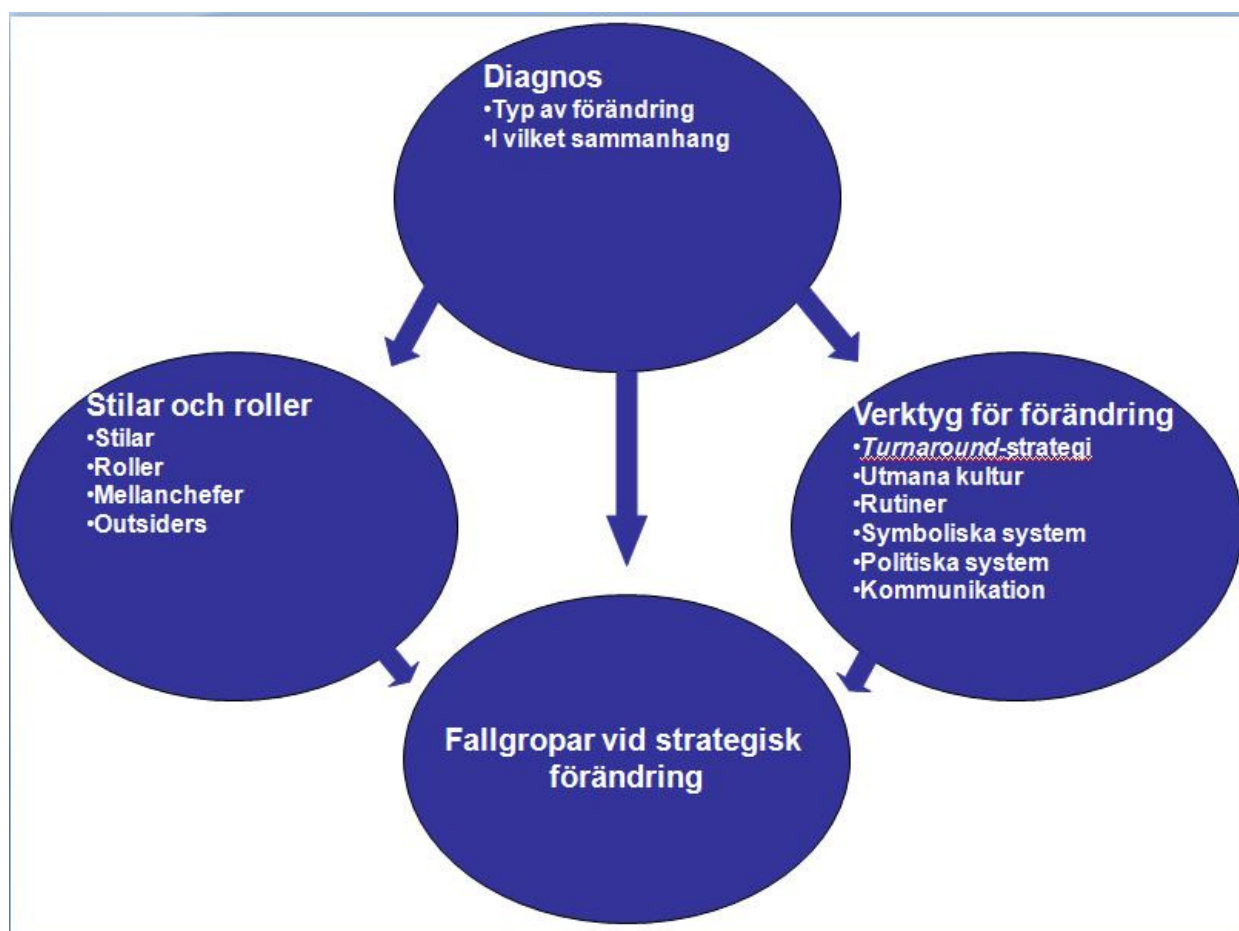
mellan bolagens inträde som ägare med en eventuell positiv eller negativ effekt på ett antal nyckeltalsvariabler.

Ett ytterligare intressant alternativ hade varit att fördjupa den nuvarande analysen ytterligare genom exempelvis intervjua internationell personal på industriföretaget. Båda alternativen har dock bedömts som för omfattande för uppsatsens tidsram.

4 Teoretiskt ramverk

Teoriavsnittet inleds med en genomgång av ett ramverk som innefattar viktiga aspekter att beakta vid strategisk förändring. Ramverket kommer att användas som bas för att analysera förändringsprocessen i industriföretaget. Efter det kommer en, i vissa delar, kompletterande teori om perspektivväxling presenteras vilken syftar till att ytterligare kunna strukturera och fördjupa analysen. Slutligen beskrivs en teori om osynlig företagsledning som i huvudsak används för att analysera uppsatsens andra frågeställning.

I nedan figur 1 ges en översikt av det ramverk som kommer att användas för att analysera förändringsprocessen i industriföretaget. Ramverket kommer att användas som bas för att analysera processen.



Figur 1. Ett ramverk för förändring (Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. 2006)

4.1 Diagnos av situationen

I en förändringssituation är det viktigt att försöka förstå magnituden av de utmaningar som skapas vid försök att påverka eller implementera strategisk förändring. För att göra det är det

nyttigt att fundera kring vilken *typ* av förändring som krävs och i vilket *sammanhang* förändringen måste ske.³¹

4.1.1 Typ av strategisk förändring

Det är ofta, i termer av att lyckas uppnå förändring, fördelaktigt om förändring har karaktären stegvis. Då bygger förändringen vidare på de färdigheter, rutiner, värderingar och så vidare som finns i en organisation vid varje givet tillfälle. En stegvis förändring kan på det viset många gånger lättare vinna stöd i en organisation. En förändring med karaktären Big Bang kan dock behövas vid tillfällen då en organisation exempelvis står inför en kris eller måste ändra inriktning väldigt snabbt. I termer av omfattning handlar frågeställningen om huruvida förändringen kan ske inom ramen för nuvarande paradigm (det vill säga nuvarande organisatoriska antaganden och övertygelser) eller om ett paradigmskifte måste ske. I det första fallet talar man om en omstrukturering av strategin och i det andra transformering. Genom att kombinera dessa aspekter kan man identifiera fyra olika typer av förändring som redovisas i nedan punkter:³²

- *Anpassning* är förändring som kan ske inom nuvarande paradigm och som kan ske stegvis. Detta är den vanligaste typen av förändring i organisationer.
- *Rekonstruktion* är snabb förändring som kan orsaka en hel del uppror inom en organisation men som samtidigt inte ändrar nuvarande paradigm. Det kan handla om exempelvis en turnaround-situation där det finns stora behov av strukturella förändringar eller genomdrivandet av ett stort kostnadsbesparingsprogram.
- *Evolution* är en förändring i strategi som sker över tid.
- *Revolution* är förändring som kräver snabba och stora förändringar i strategi och som kräver ett paradigmskifte. Det kan handla om exempelvis omständigheter där en organisations strategi har varit bunden till nuvarande paradigm och etablerade sätt att göra saker på trots att omgivningen krävt stor förändring. Detta kan ha skett under en längre period och resulterat i hot för organisationens framtida existens.

För organisationer är det klokt och hjälpsamt att ha kunskap om vilken typ av förändring som är nödvändig. En central fråga i sammanhanget är om förändring kan ske inom ramen för den kultur som råder i organisationen idag eller om stor förändring är nödvändig även vad avser denna aspekt.

När förändring genomförs effektivt är det en central del av organisationers framgångar. Men det finns en mörk baksida bakom denna framgång. Den resulterar i att organisationer blir större och äldre. Med större och äldre organisationer följer strukturell och kulturell tröghet.

När organisationer växer utvecklar de strukturer och system för att hantera den ökade komplexiteten i den dagliga verksamheten. Dessa strukturer och system är sammanlänkade och därför blir föreslagna förändringar mer svåra, kostsamma och tidskrävande att implementera, i synnerhet om de är mer omfattande än mindre kontinuerliga modifieringar.

³¹ Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006)

³² Balogun, J. & Hope Haily, V. (2004)

Detta resulterar i *strukturell tröghet*, ett motstånd till förändring rotad i organisationers strukturer, system och processer.³³

Kulturell tröghet är annorlunda och mer genomträngande än strukturell tröghet. Kulturell tröghet kommer från ålder och framgång. När organisationer blir äldre skapas delade förväntningar om hur saker och ting blir gjorda inom organisationen. Dessa beskrivs ofta i termer av informella normer, värderingar, sociala nätverk, hjältar, myter och historier som har utvecklats över tiden. Med framgång blir dessa normer och värderingar alltmer institutionaliserade. I takt med denna institutionalisering uppstår kulturell tröghet, vilket kan sägas resultera i en form av organisatorisk nöjdhet och arrogans. Paradoxen är ofta att en företagskultur som först kommit att leda en organisation till framgång senare leder organisationen till misslyckande. Förändring i struktur och system är relativt enkelt, förändring i kultur är det däremot inte.³⁴

4.1.2 Vikten av sammanhang

Att driva förändringsprocesser framgångsrikt är beroende av det vidare sammanhang i vilket processen äger rum. Exempelvis är en förändringsprocess som äger rum i ett litet nytt företag annorlunda att driva än en process i ett gammalt börsnoterat storföretag med etablerade rutiner, formella strukturer och kanske en stor motståndskraft mot förändring. De båda sammanhangen är totalt annorlunda och därför behöver även metoden att driva förändring vara annorlunda.

I nedan punkter redogörs för ett antal sammanhangsfaktorer som man bör beakta vid försök att driva förändringsprocesser:³⁵

- *Tid*: Hur snabbt måste förändring ske? Tiden som finns tillgänglig för förändring kan vara mycket olika. Exempelvis befinner sig en organisation som står inför stora och omedelbara fall i vinstsiffror på grund av snabba förändringar i marknaden i ett helt annat sammanhang än en organisation där ledningen ser förändringsbehov ett antal år in i framtiden och har tid att planera en stegvis förändringsprocess.
- *Omfattning*: I vilken omfattning behövs förändring?
- *Bevarande*: Vilka resurser måste behållas? Oavsett omfattningen av förändring kan det vara nödvändigt att behålla vissa aspekter i en organisation. I synnerhet gäller detta de aspekter eller kompetenser som man avser bygga förändringen eller den nya strategin på.
- *Mångfald*: Hur homogena är personalgrupper och divisioner inom organisationen? Förändring kan underlättas av att det finns olikhet inom en organisation i form av exempelvis åsikter och erfarenhet. Om en organisation har följt en och samma strategi i decennier kan det ha lett till en mycket homogen syn på världen. Förändring kan lida skada av detta. Att bedöma mångfalden inom en organisation kan därför vara viktigt så man kan utnyttja eller bygga på den.

³³ Tushman, M.L. & O'Reilly C.A. (1996)

³⁴ Tushman, M.L. & O'Reilly C.A. (1996)

³⁵ Balogun, J. & Hope Haily, V. (2004)

- *Förmåga*: Hur stor är förmågan att implementera förändring hos chefer och anställda i en organisation? I vilken utsträckning finns det erfarenhet och skicklighet i att driva förändring i organisationen? I vissa organisationer kan det finnas chefer som framgångsrikt har drivit förändringsprocesser tidigare eller anställda som accepterat och varit delaktiga i förändringsprocesser tidigare. I andra organisationer kan det istället se helt annorlunda ut.
- *Kapacitet*: Vilka resurser finns tillgängliga för förändringsprocessen? Förändring kan vara kostsam, inte bara i finansiella termer utan även i termer av tid som chefer och anställda måste ägna åt förändringsprocessen. Har organisationen den nödvändiga kapaciteten för förändring i form av tillgängliga resurser?
- *Beredskap*: Hur redo för förändring är de anställda? I somliga organisationer finns fullständig beredskap i hela arbetsstyrkan. I andra kan det finnas utbrett motstånd i vissa avdelningar eller till och med hela organisationen.
- *Makt*: Vilken makt har personen ansvarig för att genomdriva förändringen att faktiskt implementera den.

4.2 Stilar och roller i förändringsprocesser

I en förändringssituation är det även viktigt att beakta de människor som är involverade i processen. Vilken roll spelar de i försöken att hantera förändring och på vilket sätt gör de det? Denna sektion undersöker olika *stilar* som kan användas för att hantera förändring. Vidare undersöks hur *mellanchefer* kan spela roll i förändring samt hur *outsiders* såsom konsulter kan påverka förändringsprocesser.

4.2.1 Stilar för att hantera förändring

Olika stilar är sannolikt mer eller mindre lämpliga att använda beroende på organisatoriskt sammanhang:³⁶

- *Utbildning och kommunikation* handlar om att förklara skälen till strategisk förändring samt sättet på hur man ska åstadkomma en sådan. Om det finns problem i en förändringsprocess som grundar sig i brist på information eller felaktig information kan det vara lämpligt att investera i att övertala personer och ge dem en chans att ta till sig information om förändringen. Antagandet att logiska argument ska vinna kraft över årtal av underliggande antaganden kan dock i vissa situationer vara naivt, i synnerhet om det föreligger brist på förtroende mellan anställda och chefer.
- *Samarbete eller deltagande* innebär involvering av dem som påverkas av förändringen i förändringsagendan. Sådant deltagande bidrar till att skapa en positiv attityd till förändringsprocessen.
- *Ingripande eller intervention* innebär att en förändringsagent innehar auktoriteten över förändringen och att denna delegerar delar av processen. Exempelvis kan det handla om att vissa steg i förändringsprocessen (ex. idégenerering, datainsamling, detaljerad planering, identifiering av kritiska framgångsfaktorer) delegeras till projektteam.

³⁶ Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006)

- *Vägledning eller överinseende* innefattar användandet av personlig auktoritet av ledande personer i organisationen för att skapa en tydlig framtida strategi. Det innebär att förändringen är styrd uppifrån.
- I de mest extrema fallen blir en vägledande stil *tvingande*. I detta fall handlar det om påtvingad förändring. Detta är den tydligaste formen av användandet av makt och kan exempelvis vara nödvändigt i organisationer som befinner sig i kris.

4.2.2 Roller för att hantera förändring

När det handlar om strategisk förändring fokuseras det ofta på individer i toppen av en organisation. Dock är det nyttigt att tänka i ett bredare perspektiv. En *förändringsagent* är en individ eller grupp som hjälper till att åstadkomma strategisk förändring i en organisation. Skaparen av en strategi behöver exempelvis inte nödvändigtvis också vara förändringsagent. Skaparen kan behöva hjälp av andra för att omvandla den nya strategin till verklighet.³⁷

4.2.3 Mellanchefer

En förändring driven uppifrån och ned för med sig rollen som implementerare för mellancheferna i en organisation. Deras roll blir att förverkliga den strategi som förmedlats av de högsta cheferna genom att säkerställa att resurser allokeras och kontrolleras, övervaka prestationer och personalens beteende samt att förklara strategin till deras underordnade.

Dock ses mellanchefer ofta som hinder istället för möjliggörare när det gäller förändring. Detta är ett av skälen till varför man ofta skär ned på antal mellanchefer. Emellertid finns det undersökningar³⁸ som visar att mellanchefer bidrar till framgångsrika förändringsprocesser, både vad gäller utvecklingen av en strategi och implementeringen av den. Detta gäller i synnerhet då organisationer blir större och mer komplexa.

När det gäller strategisk förändring går det att lyfta fram fem viktiga roller för mellanchefer:³⁹

- Den första är *implementering och kontroll* vilket reflekterar idén om en förändring styrd uppifrån och ned. I en sådan situation är det naturligt att mellanchefer blir övervakare av förändringen.
- Den andra rollen är den som *översättare* av strategin. Högsta ledningen kan slå fast den strategiska inriktningen men mellancheferna kan avsiktligt eller icke-avsiktligt bli de som får anpassa strategin till specifika sammanhang. Om en feltolkning av strategin ska undvikas är det därför viktigt att mellanchefer förstår strategin.
- På ett liknande vis är mellanchefer sannolikt involverade i *omtolkning och justering* av strategin allteftersom tiden går och diverse händelser inträffar (ex. i relationen med kunder, leverantörer och anställda). Detta är en viktig roll och som mellanchefer dessutom är mycket lämpliga för då de på daglig basis är i kontakt med sådana aspekter i organisationen och i omgivningen.

³⁷ Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006)

³⁸ Floyd, S. & Wooldridge, W. (1996)

³⁹ Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006)

- Mellanchefer utgör på det viset en form av *relevansbrygga* mellan högsta ledningen och medlemmar i organisationen på lägre nivåer. Då mellancheferna är i kontakt med de dagliga rutinerna i organisationen kan de översätta förändringsinitiativ till relevant form. Annars kan sådana aspekter som dagliga rutiner utvecklas till att bli hinder till förändring.
- De är också i en bra position för att kunna agera som *rådgivare* till högsta ledningen angående frågor såsom potentiella hinder för förändring.

Mellanchefer kan därför bidra till att skapa stöd och engagemang kring en förändring eller till att blockera den.

4.2.4 Outsiders

Outsiders kan spela en viktig roll i förändringsprocesser. Outsiders kan ta en rad olika former:⁴⁰

- En ny verkställande direktör som inte kommer från de egna leden kan introduceras för att förstärka förändringsförmågan. I synnerhet gäller detta i turnaround-situationer. En ny VD förändrar sammanhanget genom att föra in ett nytt perspektiv i organisationen som inte är bundet av hinder från historien, dagliga rutiner och sätt att göra saker på. Hybrid-VD:ar tenderar att vara extra framgångsrika. Dessa är VD:ar som inte är en del av den ledande kulturen i organisationen men som ändå har erfarenhet och framgång inom samma industri eller till och med samma företag.
- Introduktionen av ny ledning från utsidan kan också öka mångfalden av idéer och antaganden vilket kan underlätta att bryta ned kulturella barriärer som står i vägen för förändring. Eventuell framgång med att introducera outsiders i seniora eller mellancheferpositioner är dock sannolikt beroende av vilket synligt uttryckligt stöd de får från deras VD. Utan sådant stöd förlorar de sannolikt auktoritet och inflytande och blir utstötta.
- Konsulter används ofta i förändringsprocesser. Värdet av konsulter är trefaldigt. För det första saknar de organisationens kulturella bagage och kan därför lättare förbli objektiva i sin analys av förändringsbehov. För det andra blir resultatet av deras objektivitet att de ställer frågor och genomför analyser som ifrågasätter det som är taget för givet inom organisationen. För det tredje signalerar konsulterna, inte minst på grund av deras ofta höga arvoden, till de anställda att förändringen är prioriterad.

4.3 Verktyg för att hantera strategisk förändring

4.3.1 Turnaround-strategi

Under vissa omständigheter krävs omgående rekonstruktion där avsaknaden av en sådan kan innebära slutet för verksamheten eller uppköp från konkurrenter. Detta benämns ofta *turnaround-strategi* där fokus ligger på snabb förändring och snabb kostnadsminskning och/eller snabb intäktsökning. I en sådan situation behöver chefer prioritera aspekter som

⁴⁰ Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006)

leder till snabba och omfattande förbättringar. Några av de viktigaste aspekterna av en turnaround-strategi är:⁴¹

- *Krisstabilisering.* Syftet är att återta kontrollen över den alltmer försämrade utvecklingen. Sannolikt ligger fokus på kortsiktig kostnadsreduktion och/eller intäktsökning. Egentligen finns kanske inget direkt innovativt i dessa steg utan de är alla snarare exempel på bra ledarskap. Men det centrala här är snabbheten med vilken dessa åtgärder genomförs och det fokus som chefer i denna situation riktar mot dem.
- *Ledningsbyte.* Förändringar i företagsledningen är vanligtvis nödvändiga, i synnerhet på den högsta nivån. Det innebär vanligtvis introduktion av en ny styrelseordförande eller VD samt förändringar i styrelsen. Förändringar på chefspositioner inom försäljning, marknadsföring och finans är också vanliga. Det går att anföra tre huvudskäl till varför detta är nödvändigt. För det första kan det vara så att den gamla ledningen var ansvariga när problemen för företaget utvecklades och kan ses som ansvariga för problemen av viktiga intressegrupper. För det andra kan det vara nödvändigt att ta in ledning som har tidigare erfarenhet av turnaround-strategier. För det tredje så är det sannolikt att den nya ledningen inte kommer från den egna organisationen och därmed kan de lättare föra in nya synsätt.
- *Skapa stöd bland intressentgrupper.* I takt med att försämringen har ägt rum har sannolikt informationen till viktiga intressentgrupper blivit sämre och sämre. I en turnaround-situation är det dock viktigt att viktiga intressentgrupper, såsom banker, aktieägare och anställda får tydlig information om situationen och om de förbättringar som görs.
- *Klargör marknader och marknadssegment.* Viktigt i alla turnaround-strategier är att försäkra sig om vilka marknader och marknadssegment som är mest sannolika att generera pengar och som kan öka lönsamheten för att sedan kunna fokusera på intäktsökande aktiviteter i de segmenten. I många fall kan en felprioritering på detta område ligga bakom en försämrad utveckling. En turnaround-strategi kan således, förutom att involvera kostnadsbesparingar, även kräva en omorientering i förhållande till marknaden.
- *Byta fokus.* Genom att klargöra marknader och marknadssegment erbjuds sannolikt möjligheter att avveckla vissa verksamheter eller produkter som inte är inriktade på de framtida segmenten och som därmed tar upp tid i onödan eller som inte ger tillräcklig finansiell avkastning.
- *Finansiell omstrukturering.* Den finansiella strukturen i företaget kan behöva ändras. Detta innebär exempelvis en förändring av kapitalstrukturen, anskaffning av ytterligare kapital och/eller omförhandling av avtal med fordringsägare, i synnerhet banker.
- *Prioritering av kritiska förbättringsområden.* Allt detta kräver att chefer har förmågan att prioritera de aspekter som ger snabba och omfattande förbättringar.

⁴¹ Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006)

En generell tendens i turnaround-strategier är dessutom att rikta fokus mot att förbättra den befintliga verksamheten i motsats till att söka möjligheter inom helt andra affärsområden.

4.3.2 Utmana det som är taget för givet

En stor utmaning när det gäller att åstadkomma strategisk förändring kan vara att ändra det som man inom organisationen sedan länge har tagit för givet. Det finns många olika åsikter på hur man bäst ska gå tillväga för att lyckas med detta.

En vanlig åsikt är att tillräckligt med rationella bevis är tillräckligt för att utmana insjunkna antaganden. Mycket tyder dock på att sedan länge för givet tagna antaganden är mycket motståndskraftiga mot förändring och att människor går mycket långt för att anpassa bevis till sina redan taget för givna åsikter. En annan åsikt är att antaganden som tas för givet bäst utmanas genom att föra upp dessa antaganden till ytan och diskutera och debattera dem. Workshops har kommit att bli en vanlig metod för att genomföra detta.⁴²

4.3.3 Förändra rutiner

Rutiner kan beskrivas som det sätt på vilket man gör saker i en specifik organisation. Rutiner tenderar att förbli de samma över tid och guida individers beteenden. Det kan naturligtvis leda till konkurrensfördelar men väl etablerade rutiner kan även innebära hinder för förändring. Det är orealistiskt att anta att människor kommer att ändra deras beteende, som kanske varit detsamma under decennier, bara för att de får en ny strategi förklarad för dem. Rutinerna inom en organisation är nära sammankopplade med det som man inom organisationen tar för givet. En förändring av rutinerna kan därför föra med sig ett ifrågasättande av antaganden som tas för givna av medlemmarna i organisationen.⁴³

4.3.4 Symboliska processer

Förändringsinstrument behöver inte alltid vara formella, de kan även vara symboliska. Symboler är föremål, handlingar eller människor som uttrycker mer än deras verkliga innehåll/värde. Genom att förändra symboler kan man underlätta processen att förändra antaganden och förväntningar. Några exempel på detta är:⁴⁴

- Många av de *ritualer* som finns i organisationer kan sammankopplas med eventuell framgång med förändringsförsök. Nya ritualer kan introduceras och gamla elimineras. Detta blir ett sätt att signalera förändring.
- Symbolisk betydelse finns också inbäddat i de *system och processer* som finns i organisationen.
- Förändringar i *fysiska aspekter* av arbetsmiljön är en kraftfull symbolisk signal. Det kan handla om flytt av huvudkontor, omplacering av personal, förändringar i arbetsuniform eller ändringar av utseendet på kontorslokaler.

⁴² Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006)

⁴³ Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006)

⁴⁴ Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006)

- En viktig symbolisk signal i förändringsprocesser är *förändringsagenter*s beteende, i synnerhet strategiska ledares. Deras beteende, språk och historier kan kraftfullt signalera behovet av förändring och önskvärt beteende för att uppnå den. Om en strategi om förändring kommunicerats ut till anställda är det viktigt att förändringsagenter synliga beteende är i enlighet med den då den organisatoriska världen för de anställda i stor utsträckning handlar om handlingar och beteenden, snarare än abstraktioner.

Det finns ett viktigt förbehåll när det gäller manipulationen av symboler i förändringsprocesser. Betydelsen och meningen av symboler är beroende av hur de tolkas. Det innebär att symboler eller förändringen av dem inte nödvändigtvis tolkas i enlighet med förändringsagentens intentioner.

4.3.5 Makt och politiska processer

För att kunna uppnå förändring behövs stöd från en individ eller grupp med makt och inflytande. Det kan vara VD, en inflytelserik styrelsemedlem eller en mäktig outsider. För att kunna samordna ett sådant stöd är det viktigt att förstå det politiska sammanhanget i och runt organisationen. Det är också viktigt att tänka på implementeringen av strategin i ljuset av detta politiska sammanhang. I nedan punkter ges exempel på mekanismer som associeras med makt och som kan användas för förändring eller skapa en situation mottaglig för förändring:⁴⁵

- Att skaffa *resurser* eller bli identifierad med viktiga kompetensområden och förmågan att fördela eller tillbakadra resurser kan vara ett värdefullt verktyg för att överkomma motstånd mot förändring.
- Att bli associerad med viktiga *intressegrupper* kan bidra till att skapa en maktbas. Detta kan vara nödvändigt för en person som saknar en egen stark maktbas att verka från. På samma vis kan en association med en framgångsrik förändringsagent bidra till att bryta ned motstånd mot förändring.
- Det kan bli nödvändigt att *avlägsna individer eller grupper* som är motvilliga till förändring. Vilka dessa är kan variera, från mäktiga individer i höga chefspositioner till lösa nätverk inom organisationen eller exempelvis hela lager av motstånd i form av chefer i en hotad avdelning.
- Att bygga upp *allianser och nätverk* av kontakter och sympatisörer. Även om dessa inte är mäktiga kan de vara viktiga för att överkomma motståndet hos mer mäktiga grupperingar. Att försöka konvertera hela organisationen till att acceptera förändring är svårt och sannolikt finns det individer och grupper som är mer sympatiskt inställda till förändring än andra. Det kan vara klokt av förändringsagenten att försöka skapa kraft i förändringen genom att fokusera på denna grupp och samtidigt försöka att marginalisera individer och grupper som är negativt inställda till förändring. Faran är dock att mäktiga grupper inom organisationen kan uppleva detta som ett hot mot deras makt och detta kan leda till ytterligare motstånd mot förändring.
- För att bygga makt kan chefen initialt försöka att identifiera sig med de *symboler* som bevarar och förstärker det för givet tagna i organisationen. Exempelvis att arbeta inom

⁴⁵ Mintzberg, H. (1983)

de vanliga utskotten och att bli identifierad med de vanliga ritualerna och historierna. Dock är det viktigt att beakta att borttagandet av symboler kan leda till ett ifrågasättande av det för givet tagna och därmed främja förändring.

4.3.6 Kommunicera och kontrollera förändring

Chefer som leder förändringsförsök överskattar ofta utsträckningen av hur väl anställda förstår behovet av förändring, vad förändringen syftar till att uppnå och vad förändringen involverar för åtgärder. Viktiga aspekter att tänka på är därför:⁴⁶

- Vikten av klarhet av vision och strategi måste i sammanhanget betonas. Skälen till förändring kan vara komplexa och därför kan strategin omfattas av komplexa idéer. För att kunna vara effektiv är det viktigt att det strategiska syftet är klart och tydligt.
- Vissa undersökningar⁴⁷ hävdar att effektiv kommunikation kan vara den allra mest viktiga faktorn för att överkomma motstånd mot förändring. Öppen kommunikation som bygger på förtroende är mycket viktigt i tider av förändring.
- Involverandet av medlemmar i organisationen i utvecklingen av strategin är en kommunikation i sig och den kan vara mycket effektiv.

4.4 Potentiella fallgropar beträffande förändringsprogram

I nedan punkter ges exempel på dokumenterade oönskade konsekvenser av förändringsprogram:⁴⁸

- *Ritualisering av förändring:* Förändringsagenter må inse att förändring inte kommer över en natt utan att det krävs tid, kanske flera år. Men risken är att övriga i organisationen upplever förändringsprogrammet som en ritual som inte betyder eller leder till någonting.
- *Urholkning:* Det ursprungliga syftet med förändringen kan gradvis bli urholkat av andra händelser som sker i organisationen.
- *Elfenbenstornsförändring:* Här ses förändringsagenterna och förespråkarna av förändring (ex. högsta ledningen) som utan kontakt med verkligheten i den dagliga verksamheten. De ses därför inte som trovärdiga vilket påverkar förändringen negativt.

4.5 Perspektivväxling

I denna sektion presenteras fyra organisationsteoretiska perspektiv som kan vara till hjälp vid hantering av organisatorisk komplexitet. De fyra perspektiven är: Det strukturella perspektivet, Human Resource-perspektivet (HR-perspektivet), det politiska perspektivet och det symboliska perspektivet. Genom *perspektivväxling* kan samma situation analyseras från

⁴⁶ Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006)

⁴⁷ Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S. (1991)

⁴⁸ Harris, L.C. & Ogbonna, E. (2002)

flera olika synvinklar.⁴⁹ Det kan noteras att aspekter av perspektivväxlingsmodellen går att återfinna i ramverket som beskrivits ovan. På det viset är ramverket och perspektivväxlingsmodellen i viss utsträckning kompletterande och läsaren kommer att känna igen delar av tankarna från genomgången av ramverket ovan. Genom att strukturera tankarna kring förändringsprocessen i industriföretaget även i termer av perspektivväxlingsmodellen är dock förhoppningen att en djupare förståelse av processen ska kunna uppnås.

En översikt över perspektiven i perspektivväxlingsmodellen ges i nedan *tabell 1*.

	Strukturellt perspektiv	HR-perspektiv	Politiskt perspektiv	Symboliskt perspektiv
<i>Metafor</i>	Fabrik eller maskin	Familj	Djungel	Teater
<i>Centrala begrepp</i>	Regler, roller policy, teknologi, omgivning	Behov, färdigheter, relationer	Makt, konflikter, konkurrens, politik	Kultur, mening, historier, hjältar
<i>Bild av ledarskap</i>	Social arkitektur	Bemyndigande, medbestämmande	Försvar	Inspiration
<i>Grundläggande ledarskapsutmaning</i>	Anpassa struktur efter uppgift, teknologi och omgivning	Anpassa organisationens behov efter individernas behov	Upprätta dagordning och maktbas	Skapa tro, skönhet och mening

Tabell 1. Översikt av de fyra perspektiven i perspektivväxlingsmodellen (Bolman, L.G. & Deal, T.E. 2003)

4.5.1 Det strukturella perspektivet

Det strukturella perspektivet lägger tyngdpunkten på mål, specialiserade roller och formella relationer. Strukturer utformas för att passa organisationens omgivning och teknologi. Problem uppstår då strukturen inte är anpassad efter situationen. I ett sådant läge krävs det någon form av omorganisation för att passformen ska bli bättre.⁵⁰

Det strukturella perspektivets antaganden återspeglas i aktuella synsätt på social arkitektur och organisationsdesign. Dessa antaganden speglar det strukturella perspektivets tro på rationalitet och på att den formella ordningen, om den utformas på rätt sätt, minimerar uppkomsten av problem och maximerar utfallet. Ett företags sätt att organisera sina ansträngningar kan innebära enorma konkurrensfördelar, framför allt i tider då man premierar flexibilitet, anpassning och hantering av förändring.⁵¹

4.5.2 HR-perspektivet

HR-perspektivet betraktar organisationen som en stor familj som rymmer olika individer med behov, känslor, fördomar, färdigheter och begränsningar. Ur ett HR-perspektiv består den

⁴⁹ Bolman, L. & Deal, T. (2003)

⁵⁰ Bolman, L. & Deal, T. (2003)

⁵¹ Nadler, D.A.; Gerstein, M.S. & Shaw, R.B. (1992)

största utmaningen i att skraddarsy organisationen efter dess individer och deras behov. Det blir viktigt att skapa möjligheter för individerna att utföra och samtidigt trivas med sina arbetsuppgifter.⁵²

Vilka behov har då människor? Inom managementvärlden är ett vanligt antagande att människors behov kan delas in enligt fem kategorier i en behovspyramid:⁵³

1. Fysiologiska behov (behov av föda, vatten, syre, fysisk hälsa och välbefinnande).
2. Säkerhet (behov av att vara förskonad från faror, angrepp och hot).
3. Tillhörighet och kärlek (behov av kärleksfulla relationer med andra människor).
4. Uppskattning och självkänsla (behov av att känna sig uppskattad och värdefull).
5. Självförverkligande (behov av att utveckla och förverkliga sin inneboende potential).

Inom HR-perspektivet betonas vikten av att tillgodose människors samtliga behov i pyramiden ovan. Ju mer chefer lyckas anpassa organisationens mål efter de anställdas intressen, desto mer kan de förlita sig på att anställda agerar i enlighet med organisationens mål och därmed styr sig själva.⁵⁴

4.5.3 Det politiska perspektivet

Det politiska perspektivet betraktar istället organisationen som en arena, tävling eller djungel. Olika intressegrupper slåss om makten och de knappa resurserna. Konflikter mellan individer och grupper grasserar vilt till följd av ändlösa olikheter i behov, perspektiv och livsstilar. Problem uppstår när makt koncentreras till fel ställen eller sprids på så många händer att ingenting blir gjort. Utifrån det politiska perspektivet är politik helt enkelt den process som innebär att fatta beslut och fördela resurser i en kontext som präglas av knappa resurser och motstridiga intressen. Med denna syn utgör politik kärnan i allt beslutsfattande.⁵⁵

Det politiska perspektivet betraktar dock formell makt som bara en av många former av makt.

Exempel på olika former av makt ges i nedan punkter:⁵⁶

- *Positionsmakt (formell makt).* Positioner för med sig en viss grad av formell makt.
- *Information och kompetens.* Makt tillkommer de som besitter den information och kompetens som krävs för att lösa problem.
- *Kontroll över belöningar.* Att kunna erbjuda jobb, pengar, politiskt stöd eller andra sorters belöningar ger makt.
- *Tvångsmakt.* Tvångsmakt vilar på förmågan att begränsa, blockera, störa och straffa.

⁵² Bolman, L. & Deal, T. (2003)

⁵³ Maslow, A.H. (1954)

⁵⁴ McGregor, D. (1960)

⁵⁵ Bolman, L. & Deal, T. (2003)

⁵⁶ Bolman, L. & Deal, T. (2003)

- *Allianser och nätverk.* För att få någonting gjort inom en organisation måste man arbeta sig fram genom ett komplext nätverk av individer och grupper.
- *Tillträde till och kontroll över organisationens dagordning.* När beslut fattas tar man hänsyn till de som är representerade vid beslutsfattandebordet.
- *Personlig makt.* Individer med karisma, energi, styrka, politisk och verbal förmåga eller förmåga att klä visioner i ord besitter en form av makt.

Två politiska roller som ofta är centrala inom organisationspolitik är *styrande* och *påtryckningsgrupper*. När påtryckningsgrupper känner förtroende för de styrande lämnar de dem i fred och stödjer dem till och med om de skulle utsättas för angrepp.⁵⁷

Det faktum att det finns många olika källor till makt begränsar de styrandes möjligheter att fatta bindande beslut. När de styrande endast förlitar sig på positionsmakt kringskär de sina möjligheter att utöva makt, de manövreras ut eller körs över av aktörer som är mer mångsidiga i sitt maktutövande.

Politiska färdigheter

Chefen som politiker innehar tre huvudsakliga färdigheter: sätta en agenda, förmåga att kartlägga den politiska terrängen och förmåga att bilda nätverk.⁵⁸

Agendasättande

Den effektive ledaren skapar en dagordning för förändring som rymmer två viktiga ingredienser: en vision som skapar balans mellan nyckelintressenternas långsiktiga intressen och en strategi för att förverkliga visionen, som tar hänsyn till konkurrerande krafter som finns både inom och utanför organisationen. Dagordningen måste staka ut en riktning samtidigt som den tar upp de främsta intressenternas intressen och hjärtefrågor.⁵⁹

Att kartlägga den politiska terrängen

Det framstår som oklokt att ge sig in i minerat område utan någon som helst uppfattning om var minorna grävts ned men det är precis vad många chefer gör. De lanserar nya initiativ utan att ha ägnat den politiska terrängen ens en flyktig tanke.

Att bygga nätverk och koalitioner

Etablerandet av en maktbas är viktigt. Människor är sällan benägna att ställa upp helhjärtat bara för att de får order om att göra det. De godtar att bli ledda när de uppfattar ledarna som trovärdiga, kompetenta och förståndiga. När man bygger nätverk och koalitioner måste man börja med att ta reda på vems hjälp man behöver. Därefter måste man bygga upp relationer så att människor finns till hands när man behöver dem. Den grundläggande principen är enkel: som chef behöver man vänner för att få någonting gjort.

⁵⁷ Baldrige, J.V. (1971)

⁵⁸ Bolman, L. & Deal, T. (2003)

⁵⁹ Kotter, J.P. (1988)

4.5.4 Det symboliska perspektivet

Det symboliska perspektivet ser organisationer som kulturer som styrs mer av ritualer, ceremonier, historier, hjältar och myter än av regler och chefernas formella makt. Organisationen utgör också en teater där olika aktörer spelar sina roller i organisationsdramat medan publiken bildar sina uppfattningar utifrån det som sker på scenen. Problem uppstår när aktörerna inte klarar av att spela sina roller, när symbolerna förlorar sin mening eller när ceremonier eller ritualer tappar sin kraft.

Det symboliska perspektivet fokuserar på hur människor skapar sig en förståelse av den stökiga och mångtydiga värld i vilken de lever sina liv. Mening, övertygelse och tro är det symboliska perspektivets mest centrala frågor. Mening är inte något som uppstår av sig själv, mening är något som skapas. Symboler är byggstenarna i de meningssystem eller kulturer vi befolkar.⁶⁰

4.6 Osynlig företagsledning

Sven-Erik Sjöstrand och Mats Tyrstrup är två forskare vars tankar om ledarskap ter sig högst relevanta inom ramen för riskkapitalbolagsdriven förändring. Som kommande utifrån har nämligen ett riskkapitalbolag med största sannolikhet inte tillträde till många av de osynliga arenor inom organisationer som Sjöstrand och Tyrstrup lyfter fram som centrala för att kunna påverka förändringsprocesser.

Ett samlat resultat från deras forskning är att två mindre uppmärksammade aspekter på ledarskap lyfts fram, nämligen:⁶¹

- Att *småprat* mellan människor är ett centralt medium både för formandet och utövandet av ledarskap samt
- Att ledarskap både konstrueras och utövas även på *arenor* som inte uppenbart har med verksamheten i en organisation att göra.

Centralt i den hittillsvarande teoribildningen har varit antagandet att företagsledning och ledarskap utspelar sig i direkt anslutning till verksamheten. Ledning förväntas utövas inom organisationen och på arenor där etiketten arbete framstår som relevant. Sjöstrands och Tyrstrups utgångspunkt är att centrala moment i utövandet av företagsledning även sker i sammanhang som vi inte i första hand betraktar som arbete.

Teorier om socialt överenskomna definitioner av ledning ger kommunikationen mellan människor en central ställning. Inom ramen för ledarskap och företagsledning är kommunikation ett grundligt studerat område. Vad som däremot är betydligt mindre undersökt är betydelsen av vad som förefaller vara småprat.

Småprat

Småprat skiljs ut som speciellt till sin karaktär. Småprat utgörs ofta av berättelser som innehåller ett visst mått av värdering, bland annat av människor (och då vanligen av de icke

⁶⁰ Bolman, L. & Deal, T. (2003)

⁶¹ Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (1999)

närvarande). Individer, inte minst chefer, framställs därvid som mer eller mindre bristfälliga/aktningsvärda, det vill säga i småpratet byggs och raseras anseenden. Det är i detta småpratande som flertalet ideal, normer och regler uppkommer, odlas och vinner spridning inom organisationer – och det är i hög grad också där som känslor stäms av och ambitioner formas.

I småpratet kalibreras människors förväntningar i och på organisationer, och trots dess tillfälliga och fragmenterade karaktär uppstår och odlas gemensamma konstruktioner av vad som hänt, vad som händer och vad som tros komma att hända. Dessa kollektiva berättelser bildar sediment av förståelse och förväntningar och som sådana kan de bistå eller försvåra för den som försöker påverka skeendet. Ledarskap är till en betydande del frågan om att via prat skapa både medvetenhet och mening: att ordna, förklara, färga och göra uppfattningar tillgängliga. De aktörer som avgör vad det ska pratas om och som anger *tonen* i samtalen är inflytelserika. I småpratet formas både politik och allianser och där utvecklas opinioner.⁶²

Förbisedda arenor

Insikten om småpratets betydelse leder vidare till ännu en mindre kritiskt granskad fråga rörande ledarskap: var – det vill säga på vilka arenor – konstrueras och utövas det? Sjöstrands och Tyrstrups forskning antyder att viktiga moment i ledarskap och företagsledning försiggår bortom de mer synliga och allmänt erkända arenor som hittills stått i fokus. I hög grad rör det sig om arenor, situationer och omständigheter, vilka inte alldeles omedelbart för tankarna till arbete, än mindre till någon form av systematisk hantering av sakfrågor.

Till en del rör det sig om arenor som ligger utanför vad vi egentligen tänker på som en del av organisationen. Det handlar emellertid också om mindre uppmärksammade interna arenor. På så vis finns det med andra ord osynliggjorda eller förbisedda arenor såväl innanför som utanför organisationen, där det är underförstått – men likväl uppenbart – att det som utspelar sig har med ledarskap att göra. För initierade personer är det väl känt att bland annat jakter, middagar, bastubad, golfrundor och andra till synes mer socialt orienterade evenemang är centrala för exempelvis formandet av beslut eller avgöranden om vem som ska ges vilket uppdrag och varför.

Även de som inte är chefer har sina privata informella arenor där de viktiga frågorna avhandlas. Viktiga därför att de utgör och återskapar processer som kan jämföras med chefers ledning och ledarskap i den meningen att de direkt och kontinuerligt påverkar händelseutvecklingen i ett företag. Där – i de många medarbetarnas småprat – diskuteras och utvärderas det mesta, inte minst ledarna och deras ledarskap. Detta sker då i pausrum, korridorer, tjänsterum, telefonsamtal, hissar, trappor, rökrutor och så vidare. Konstruerandet, reproducerandet och utövandet av ledarskap flödar således fram och tillbaka på alla de ovan nämnda arenorna – formella som informella, publika som privata, externa som interna, synliga som osynliga.

Även om det som sker på dessa arenor primärt är en angelägenhet för dem som är med just där och just då så får inte sällan detta småprat en spridning som går långt utöver det lokala sammanhanget. Dessa informella, osynliga och förbisedda arenor spelar således en väsentlig roll för vad som sker i de mer synliga och formella sammanhang där vi av hävd förväntat oss att ledarskap och ledning äger rum.⁶³

⁶² Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (1999)

⁶³ Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (1999)

5 Empiri

I denna sektion presenteras resultaten av de intervjuer som gjorts kompletterat med information från de sekundära källor som använts.

5.1 Bakgrund om industriföretaget och riskkapitalbolaget

Industriföretaget etablerades under 1800-talet och har varit i grundarfamiljens ägo sedan start tills riskkapitalbolaget tog över som ägare. Företaget är idag en världsomfattande koncern med kontor i flera länder samt försäljning till ett stort antal länder via distributionsavtal.

På grund av anonymiseringsskäl kommer riskkapitalbolaget inte att beskrivas närmare men det går att framföra att bolaget sedan starten har genomfört cirka 70 investeringar i en rad olika företag och branscher.

5.2 En bransch i stark förändring

Industriföretaget befinner sig i en bransch som under de senaste tio åren genomgått stora förändringar. Företagets främsta kundgrupp har under denna period uppvisat ökande disponibel inkomst vilket har givit dem möjlighet att spendera mer pengar på produkter inom industriföretagets marknad. Marknaden på vilken industriföretaget är verksamt har under perioden alltså präglats av tillväxt – dock en blygsam sådan.

Idag står de fem största bolagen för cirka 25 procent av världsmarknaden. De senaste tio åren har snittpriserna på marknaden pressats signifikant. I stor utsträckning beror detta på överflyttning av produktion till lågkostnadsländer. Dessutom söker kunderna bekvämare lösningar och handlar gärna allt på samma ställe. Marknadskanaler såsom stormarknader, varuhus och butikskedjor har på så vis vunnit mer mark på bekostnad av den traditionella butiken där industriföretagets produkter av tradition har sålts. Även om försäljningen i fackhandeln går ned spenderar konsumenterna fortfarande lika mycket pengar på industriföretagets typ av produkter som tidigare, men på andra ställen. Dessutom har Internethandeln ökat och påverkat köpbeteendet i takt med att tekniken har utvecklats. Under dessa tio år har det även på industriföretagets marknad kommit att bli alltmer viktigt att produkter är moderiktiga. Inte sällan är färg och form avgörande försäljningsfaktorer. Industriföretagets produkter har kommit att bli mer av en trendprodukt, där livscyklerna blir allt kortare.

5.3 Industriföretagets respons på förändrad marknad

Industriföretaget har haft mycket svårt att anpassa sig till ovan beskrivna marknadsutveckling. Det har under de senaste åren fört med sig allt sämre ekonomiska resultat för företaget.

Denna studie fokuserar på den förändring av industriföretaget som startade i och med att riskkapitalbolaget blev huvudägare i början av 2000-talet och som pågått sedan dess. Riskkapitalbolaget initierade relativt omgående en omfattande förändringsprocess som syftar till att skapa ett industriföretag som i framtiden ska vara bättre rustat att möta dessa nya marknadskrav. Målsättningen med förändringsprocessen är att omvandla industriföretaget till ett konsumentinriktat livsstilsföretag.

För att förstå förändringsprocessen är det gynnsamt att ha kunskap om det sammanhang i vilket den initierades. Således kommer åren strax före riskkapitalbolagets inträde i industriföretaget att kortfattat beskrivas. Under de åren gör industriföretaget inledande försök att komma tillrätta med den problematiska situationen.

5.4 Åren före riskkapitalbolagets inträde i industriföretaget

Insikten om att industriföretaget behövde anpassa sig till marknadsförändringarna kom bland de ledande skikten i företaget redan i slutet på 1990-talet. Ett ledningsbyte genomförs i anslutning till millennieskiftet och industriföretaget får en ny VD. Den avgående VD:n framför i årsredovisningen sin besvikelse över företagets dåliga utveckling och att företaget inte har lyckats anpassa sig till de omvälvande marknadsförändringarna.

Den nya VD:ns första åtgärd var att offentliggöra ett åtgärdsprogram som syftade till att snabbt komma tillrätta med de mest akuta problemen. Samtidigt skulle programmet bygga en grund för stabil tillväxt i ett längre perspektiv. Följaktligen kom arbetet att rikta in sig på såväl kortsiktiga snabba insatser som långsiktiga åtgärder och strategier. Åtgärdsprogrammet innehöll bland annat en organisationsförändring, nya arbetssätt och mycket omfattande personalreduceringar. Som en följd av åtgärdsprogrammet kom industriföretaget att dela upp företaget på fyra olika affärsområden.

I princip samtliga marknader där industriföretaget fanns närvarande fortsatte att växa under åren strax efter ledningsbytet. Trots marknadens tillväxt minskade industriföretagets försäljning under samma period. Orsakerna uppges främst vara priskonkurrens från lågpristillverkare och en förflyttning av försäljning från fackhandeln till varuhuskedjor med mera. Således kunde man inom industriföretaget konstatera att åtgärdsprogrammet och övriga förändringsaktiviteter som genomförts under de gångna åren inte var tillräckligt för att få företaget på rätt väg igen.

5.5 Tiden efter riskkapitalbolagets inträde

Tre år efter att den nya VD:n tillträdde blir den finansiella situationen för industriföretaget allvarlig. Industriföretagets egna kapital har halverats och företaget producerar alltmer på lager. Trots tal om produktutveckling har försäljningen alltså inte riktigt kommit i gång som önskat. Och under detta tredje år med ny VD stört dyker resultatet. Företaget redovisar en katastrofalt stor förlust som hotar hela företagets existens.

För att renodla kärnverksamheten och få in nödvändigt kapital avyttrades därför ett av industriföretagets affärsområden.

Även i övrigt är denna tid mycket händelserik för industriföretaget. Ett riskkapitalbolag blir ny huvudägare i företaget. Det är en affär som sker i samförstånd med den gamla ägarfamiljen som ägt industriföretaget i generationer. Till följd av detta utses VD:n i riskkapitalbolaget till styrelseordförande i industriföretaget. I samband med ägarbytet sker ännu ett VD-byte.

5.6 Mottagandet av ny ägare och ledning

På grund av den mycket turbulenta tid som föregått ägarskiftet inom industriföretaget var personalen förändringsbenägen och välkomnade riskkapitalbolaget som ny ägare. Inom personalen hade det dessutom funnits stort missnöje med den gamla ledningen. Under de två tidigare VD:arna upplevdes en avsaknad av strategi. Den som fanns var svår att definiera.

*”Strategin under de två tidigare VD:arna, den fanns bara i deras skallar. Riskkapitalbolaget har tydliggjort strategin, det är positivt”*⁶⁴

*Förtroendet internt för den tidigare VD:n och hans tankar och strategier var dåligt. Alla väntade på en ny ledning. De ville ha ett byte, annan ledning, annan stil och annan ägare”*⁶⁵

Den nya VD:n hade erfarenhet från branschen. Folk inom industriföretaget såg honom som en auktoritet som förstod verksamheten och de utmaningar som den stod inför. Det är ingen ovanlig åtgärd att ett bolag byter ledning när ett bolag får ny storägare men det som skiljer denna ledning från den tidigare är att riskkapitalbolaget rekryterade två ledare. Förutom ny VD rekryterades även ny vice koncernchef som även blev varumärkeschef/kreativ direktör. På det viset lyftes produktutveckling upp till högsta ledningsnivå.

Före riskkapitalbolaget fanns tidigare bara en huvudägare i industriföretaget och det var grundarfamiljen. ”Den affär som gjordes skedde i samförstånd mellan grundarfamiljen och riskkapitalbolaget så det var ingen maktkamp utan en del av det som grundarfamiljen ville ha var en part som skulle kunna ta ansvar och driva förändring.”⁶⁶

5.7 Riskkapitalbolagets inledande problemanalys

Riskkapitalbolagets första tid som huvudägare ägnades till stor del åt att, med hjälp av bolagets ledning samt med hjälp av externa källor, fördjupa den analys som hade legat som grund för beslutet att investera i industriföretaget. Innan investeringen skedde hade man från riskkapitalbolagets sida endast begränsad insyn i bolaget men kunde som ägare få tillgång till all information.

Problemområdena var i stor utsträckning givna sedan investeringsanalysen, det vill säga att industriföretaget har ett väldigt starkt varumärke men har förlorat försäljning över lång tid på grund av bristande eller inte tillräckligt mycket fokus på produktutveckling. Ett ytterligare problem var att industriföretaget hade klängt sig kvar vid en distributionskanal som tappade mark, egentligen små fackbutiker jämfört med stora varuhuskedjor och den typen av kanaler. Det var grundförutsättningarna och receptet för att lösa det var en kassainjektion i produktutvecklingsorganisationen och att börja arbeta mycket mer med produktutveckling samt successivt börja arbeta med att förändra distributionen. Utöver det handlade det även om en uppsjö av operationella problem. ”Industriföretaget hade för stora kostnader, var felorganiserade och så vidare, det handlade om väldigt många bäckar små.”⁶⁷

⁶⁴ Intervjuperson 3, industriföretaget

⁶⁵ Intervjuperson 3, industriföretaget

⁶⁶ Intervjuperson 2, riskkapitalbolaget

⁶⁷ Intervjuperson 2, riskkapitalbolaget

”Industriföretaget var ett bolag utan struktur. Företaget saknade nyckelkompetenser och hade inte ett erbjudande till marknaden. Det hade inte ett bankavtal utan ett flertal olika banker. Kostnaderna var alldeles för höga. Det var vidare ett introvert företag som skyllde på varandra för att det gick dåligt. Bolaget och dess omgivning hade genomgått stora förändringar, men det hade inte hängt med och i sådana situationer är det en massa lösa trådar att hantera. Man måste göra en hel del städjobb.”⁶⁸

”Företagskulturen inom industriföretaget var väldigt produktionsinriktad, väldigt tekniskt orienterad. Man hade ingen kontakt med marknaden alls” ⁶⁹

Industriföretaget låg i en liten småstad och ett problem var att alla kände alla sedan länge. Tankarna om hur man skulle göra saker och ting satt därför väldigt långt inne. Vidare bidrog företagets struktur till att försämma kommunikationen inom företaget. Ett exempel som det talades om under intervjuerna var att kvalitetsavdelningen kunde stoppa processen om de upptäckte något fel utan att meddela försäljningsavdelningen. Det kunde få till följd att försäljningsavdelningen fortsatte att sälja stoppade produkter.

Efter den inledande analysen stod det klart att industriföretaget behövde fokusera både på att bygga varumärket genom att satsa på produktutveckling och på att få på sig rätt kostnadskostym.

5.8 Förändringsprocessen inleds

Ungefär ett halvår efter ägarbytet tillträder den nya VD:n och det är han som vid denna tidpunkt tar över stafettpinnen och fortsätter analysen på detaljnivå och utarbetar en strategi för det som ska komma att bli det framtida livsstilsföretaget. Det innefattar naturligtvis en rad olika aspekter men den nya strategin innebär i korthet att företaget ska gå från industriföretag till ett modernt livsstilsföretag.

Efter cirka ett års analys sedan riskkapitalbolagets inträde sammankallar den nya VD:n personalen till ett stort sammöte på kontoret i den lilla småstaden. Inför personalen presenterar han strategin för det framtida livsstilsföretaget. Det var en strategi som innebar krafttag omedelbart och cirka 100 personer varslades om uppsägning på mötet. Inför mötet hade man från ledningens sida gjort rätt stora informationspaket och ordnat stödgrupper. Man hade även informerat ett antal chefer ett par dagar innan så att de själva fick en chans att smälta nyheten. ”Även om det naturligtvis rörde upp en hel del känslor internt med uppsägningar mildrades situationen av att personalen inom industriföretaget genom ledningens bearbetning verkade förstå varför åtgärderna var nödvändiga.”⁷⁰

Ett kraftigt åtgärdsprogram lanserades som syftade till att effektivisera verksamheten, skapa lönsamhet och öka takten inom produktutvecklingen. Åtgärderna var genomgripande och de omfattade skilda områden såsom effektivisering av administrationen, flyttning av produktion, sortimentsrationalisering och kapitalrationalisering.

⁶⁸ Intervjuperson 1, industriföretaget

⁶⁹ Intervjuperson 1, industriföretaget

⁷⁰ Intervjuperson 4, industriföretaget

Väldigt många saker hände på väldigt kort tid vilket naturligtvis ledde till en stressfull situation för industriföretagets anställda. ”I organisationen var det självfallet konflikter, ingen är redo för en så pass stor förändring. Man undrade vad som ska hända med mig, kommer jag få behålla jobbet, om jag får behålla jobbet ska jag jobba kvar i min hemstad eller på ny ort och kommer jag få andra arbetsuppgifter.”⁷¹

5.9 Ny struktur i form av minskat antal affärsområden

Den nya ledningen för industriföretaget delade upp verksamheten i två affärsområden (vilka fortsättningsvis kommer att benämnas affärsområde 1 och affärsområde 2).

Uppdelningen baserades på att det fanns oerhört mycket att göra i koncernen. ”I och med att det fanns så mycket att göra var det viktigt med en uppdelning så att man kunde fokusera.”⁷²

Fokus har dock främst legat på affärsområde 1 under den studerade förändringsprocessen.

*”Även om affärsområde 2 har varit inkluderat så har ju fokus legat på produktutveckling inom affärsområde 1”*⁷³

”Även om affärsområde 2 hade lika stor förbättringspotential så var problemen inte lika grava. Det är kanske förklaringen till varför den initiala fokuseringen var på affärsområde 1.”⁷⁴

Huvudstrategin för affärsområde 1 är att förflytta verksamheten från att vara produktions- och handelsdriven till att bli mer innovativ och konsumentinriktad.

Affärsområde 1 har under förändringsåren arbetat aktivt för att förnya och öka antalet marknadskanaler, bland annat med större fokus på stormarknader och Internet. Men strategin att försöka komma in på andra kanaler har lett till viss oro inom affärsområde 1. ”Det är alltid svårt att få människor att göra någonting de aldrig gjort förut. Om man aldrig sålt i de här kanalerna, hur ska det gå när kunderna i dessa kanaler är helt annorlunda än de som man säljer till idag. Denna typ av tankegångar har varit vanliga.”⁷⁵ Som ägare har riskkapitalbolaget försökt driva på denna utveckling, mot nya kanaler, genom att exemplifiera fall där det faktiskt gått. Det finns flera marknader där industriföretaget finns i de här kanalerna och riskkapitalbolaget har försökt driva på en utveckling där man pratar med varandra om dessa fall, utbyter erfarenheter så man kan få tips om vad som är viktigt för att lyckas i de nya kanalerna, vilka produkter man ska sälja, att man tänker på rätt pris och så vidare.

Den övergripande strategin för affärsområde 2 är att förflytta verksamheten från en renodlad distributör till ett konsumentdrivet företag med tydligt fokus på ett innovativt sortiment och med väsentligt ökat kundfokus.

För att driva igenom nödvändiga åtgärder och förändringar rekryterades en ny chef till affärsområde 2. Fokus har dock under förändringsprocessen legat främst på affärsområde 1.

⁷¹ Intervjuperson 8, industriföretaget

⁷² Intervjuperson 1, industriföretaget

⁷³ Intervjuperson 1, riskkapitalbolaget

⁷⁴ Intervjuperson 2, riskkapitalbolaget

⁷⁵ Intervjuperson 1, riskkapitalbolaget

”Den största effekten av förändringen än så länge för affärsområde 2 har varit en kraftig reduktion av sortimentet.”⁷⁶

Inom affärsområde 2 finns ett missnöje mot vissa aspekter av förändringen såsom utformningen av det nya huvudkontoret som man inte anser är funktionellt utformat för sin verksamhet. Man är naturligtvis inte nöjda med att affärsområde 1 har fått mest fokus men det finns även en kultur där det är lite finare att arbeta inom affärsområde 1.

Ledningen har varit medveten om problematiken med affärsområde 2. Under förändringsåren har de varit oroliga för den problematiken, att upprätthålla digniteten i affärsområde 2. För att undvika en situation där personalen ska uppleva att allt fokus är på affärsområde 1 har exempelvis chefen för affärsområde 2 tagits in i koncernledningen.

5.10 Flytt av huvudkontor

Ett år efter den nya VD:ns tillträde flyttar industriföretaget sitt huvudkontor till en större ort i Sverige. ”Flytten var ett ledningsbeslut och motiverades av att industriföretaget måste komma närmare sina kunder och att rekryteringsmöjligheterna kommer öka om kontoret ligger i en större ort.”⁷⁷ Flytten av huvudkontor har dock visat sig innebära långt mycket mer än detta. Under samtliga intervjuer framkommer att flytten av huvudkontor har varit alldeles centralt i förändringsprocessen. Ändå upplevde ledningen det som svårt att motivera flytten då den inte gick att mäta i resultaträkningen.

Efteråt har det dock märkts att flytten var helt nödvändig. ”Industriföretaget hade svårt att rekrytera folk till den mindre orten. Om man har en tillverkningsinriktad organisation fungerar det bra att ligga lite avlägset. Men det är inte riktigt det som industriföretaget arbetar med nu.”⁷⁸

Beslutet att flytta huvudkontoret presenterades på det stora sammötet i inledningen av förändringsprocessen. Personalen reagerade mycket negativt på beslutet att flytta huvudkontor. Argumenten för flytten var inte tillräckligt starka för en flytt ansåg de. De var av åsikten att spetskompetens kan flytta var som helst.⁷⁹

Flytten handlade dock inte bara om att byta från ett kontor till ett annat. Det var mycket som satt i väggarna på det gamla kontoret. Tidigare satt de anställda i egna kontor. På det nya huvudkontoret är det istället öppna landskap. Det som finns kvar i småstaden idag är teknik, kvalitet och lager.⁸⁰

Det var vidare viktigt att rigga upp även strukturen som fanns i småstaden. Där satt man tidigare på tre olika platser. Idag sitter man där också i ett öppet kontorslandskap på ett och samma ställe. Det var också viktigt att engagera människor i flytten. Många fick komma och titta på det nya huvudkontoret. En hel del möten hölls dock fortfarande i småstaden, för att göra flytten smidig.⁸¹

⁷⁶ Intervjuperson 1, riskkapitalföretaget

⁷⁷ Intervjuperson 2, riskkapitalbolaget

⁷⁸ Intervjuperson 1, industriföretaget

⁷⁹ Intervjuperson 3, industriföretaget

⁸⁰ Intervjuperson 1, industriföretaget

⁸¹ Intervjuperson 1, industriföretaget

Flytten till nytt huvudkontor blev ett avstamp för den nya förändringsprocessen. Många personer inom industriföretaget hade jobbat där i 20, 30, 40 år och varit med om förändringspaket och nyheter tidigare, exempelvis under den gamla ledningen. Att sitta i samma stad och samma lokaler med samma utseende och predika omvälvande förändring, såsom det gjorts så sent som under den tidigare ledningen, är svårt. ”Det är så lätt för personalen att tro på det som predikas men ändå falla tillbaka i gamla rutiner.”⁸²

Sedan flytten till den nya orten har det varit hög personalomsättning inom industriföretaget och många har (utöver uppsägningar) slutat. Samtidigt har det kommit in många nya så flytten har haft stor påverkan på personalstrukturen. Och det har påverkat väldigt mycket, exempelvis mentalitet och kompetenser inom företaget.⁸³ De nya som kommit in har i stor utsträckning haft nya typer av kompetenser. Därför har det tillfört mycket frisk energi både vad gäller produktutveckling och marknadsföring.⁸⁴

I samband med flytten och i inledningen av den processen fanns naturligtvis mycket skepsis, oro och rädsla inom industriföretaget. Därför var det viktigt att anknyta utvecklingen till historien. Det var viktigt att få de anställda inom företaget att förstå historien. Industriföretaget hade i början av 1900-talet flyttat från en liten by till småstaden man tills nyligen hade som utgångspunkt för verksamheten. Flytten i början av 1900-talet gjordes för att komma närmare kunderna. Industriföretaget hade alltså tidigare genomgått en liknande förändring. Denna var det viktigt att anknyta nuvarande flytt till. Det anordnades även workshops där de anställda själva fick göra marknadsanalyser. Det gjordes stora ansträngningar för att få människor i organisationen att förstå dels varför en flytt var nödvändig, dels att en liknande flytt tidigare redan hade gjorts på liknande grunder i industriföretagets historia.⁸⁵

Det var även viktigt att förmedla att både produktion/teknisk kunskap och marknadskunskap var lika viktigt då man bland ledningen var oroade för att det skulle uppstå en situation där den tekniska produktionspersonalen skulle känna sig bortglömda.

En ytterligare viktig del i flytten av huvudkontor handlade om extern kommunikation. Många av de intervjuade upplever att det är lättare att kommunicera budskapet om ett nytt modernt livsstilsföretag till omgivningen idag när kontoret är placerat i den större orten.

5.11 Processen att få den nya organisationen på plats innebar påfrestningar

Den nya VD:n uppfattades som en auktoritet inom industriföretaget redan vid tillträdet. Hans status grundades i två saker. För det första hade han omfattande branschfarenhet. Personalen kunde därför känna en tilltro till att han förstod verksamheten. För det andra hade han blivit handplockad av riskkapitalbolaget till att bli VD. Dessutom har det ovan konstaterats att de anställda var missnöjda med den tidigare ledningen och väntade på ett byte.

Auktoriteten medförde att den nya VD:n efter den inledande analysfasen kunde fatta snabba beslut och driva förändringen framåt. VD:s mandat förstärktes ytterligare av att det vid

⁸² Intervjuperson 4, industriföretaget

⁸³ Intervjuperson 5, industriföretaget

⁸⁴ Intervjuperson 8, industriföretaget

⁸⁵ Intervjuperson 1, industriföretaget

tidpunkten för förändringsprocessens inledning fanns få personer i ledningsgruppen. Det hade varit en del personer som slutade under första året med nya ägare men den nya VD:n lyfte även bort en hel del chefer som ansågs ha för dålig kompetens för den framtida visionen om ett livsstilsföretag.

Därför fanns vid starten för förändringsprocessen inte organisationen/strukturen för den nya strategin på plats. Många av intervjupersonerna upplever denna avsaknad av struktur som en av de mest jobbiga och stressfyllda aspekterna i förändringsprocessen.

*”Att sätta upp alla rutiner, alla flöden internt, för det är så mycket som är nytt. Det är ett oerhört jobb internt för att få detta på plats. Det är många nya produkter och nytt folk. Det är nog det svåraste i förändringsarbetet, att få organisationen på plats”*⁸⁶

*”Det är så mycket nytt samtidigt för samtliga i organisationen. Det blir svårt, det blir liksom för mycket att få allting att sätta sig. Nya produkter, nya individer, nya processer, allt är nytt”*⁸⁷

*”En av de största lärdomarna av denna förändringsprocess är att inte göra stora förändringar utan att ha en ledningsgrupp på plats som man kan lita på till 100 procent. Det är lite som att starta en fotbollsmatch med bara sju spelare, det är svårt att vinna matcher då”*⁸⁸

För att utveckla denna nya struktur tog industriföretagets ledning delvis hjälp av externa konsulter, exempelvis för att utveckla en ny produktutvecklingsprocess. Dock löpte den nya utvecklingsprocessen parallellt bredvid det gamla systemet under minst två år. Det skapade otroligt mycket frustration. Att få anställda att tro på det nya arbetssättet och verkligen använda det, det är fortfarande inte helt färdigt och det skapar fortfarande en del frustration. ”Att bygga nya organisationsscheman där man pekar ut att de och de har ett visst ansvar är inte så jobbigt. Det jobbiga är att ändra arbetssätten internt. Man ska våga tro på det nya även när man är stressad.”⁸⁹ Det gäller med andra ord att få allt det nya till en sammansvetsad organisation. När flera olika arbetssätt löper parallellt blir det enkelt missförstånd.

Den inledande avsaknaden av struktur innebar stora påfrestningar för de anställda då det skapade en hel del merjobb för många. De fick göra det som egentligen skulle ha varit flera personers jobb.

5.12 Fokus både på defensiv och offensiv

En ytterligare stor svårighet i förändringsprocessen är att industriföretaget har behövt fokusera på både att skära kostnader, minska kapitalbindningen och samtidigt att bygga varumärket och växa på marknaden. Mentaliteten bakom dessa är annorlunda och går sportsligt att likna vid defensiv och offensiv mentalitet.

Att förena denna defensiva och offensiva mentalitet har varit svårt för ledningen inom industriföretaget. Förändringsprocessen hade gått mycket snabbare om man bara hade kunnat fokusera på ett nytt varumärke och om man redan haft på sig kostnadskostymen. ”För de som

⁸⁶ Intervjuperson 6, industriföretaget

⁸⁷ Intervjuperson 2, industriföretaget

⁸⁸ Intervjuperson 1, industriföretaget

⁸⁹ Intervjuperson 4, industriföretaget

varit med sedan början har det varit jobb i uppförsbacke i många år. De som varit med ända sedan 2002 har verkligen fått jobba i uppförsbacke och är väldigt trötta och en del slutar nu (2007/2008).”⁹⁰

Detta var en av de stora utmaningarna i industriföretaget. Situationen krävde att man samtidigt jobbade med operativa väldigt akuta kortsiktiga problem och samtidigt skulle arbeta med att utveckla nya produkter, utveckla varumärke och öka försäljningen. Det är svårt att göra. ”Det är lätt om man får välja och säga att företaget bara ska skära kostnader, men att göra allting samtidigt adderar naturligtvis till utmaningen och svårigheten och tiden också till förändringsprocessen.”⁹¹

Under denna omfattande förändringsprocess har det naturligtvis varit svårare än vanligt att behålla marknadsandelar. Det har hela tiden funnits en vision om vart företaget ska gå, men samtidigt har det gällt att behålla marknadsandelar. Det har varit svårt på grund av omfattningen av förändringsprocessen. Samtidigt plockade man inom industriföretaget bort en del av programmet som de haft tidigare och det gjorde att de tappade omsättning när de inte hade så mycket nytt att komma med. De nya produkterna tog tid att utveckla, det tar cirka tre år exempelvis att utveckla vissa av industriföretagets produkter. Först nu (2008) kommer de stora produktlanseringarna som en följd av förändringsprocessen, men det har tagit tre år. ”Det har under de åren varit mycket fightande för att hålla siffror och marknadsandelar.”⁹²

5.13 Den nya ledningens ledarstil

Förändringsåren har varit tuffa för alla inblandade, ledning såväl som anställda. Den nya ledningens ledarskap har under åren varit tufft och den nya ledningen drev enligt de intervjuade rationaliseringen hårt. Den hårda drivande stilen var en delvis en följd av det akuta läget. Förändring behövde drivas igenom, och det behövde göras omgående. Den var också en följd av att strukturen och kompetensen för det nya livsstilsföretaget inte fanns i början av förändringsprocessen. Under förändringsåren har denna struktur och kompetens successivt införts i företaget. Det har fått effekt på ledarstilen hos den nya ledningen. När fler personer successivt har kommit in i organisationen har ledningen försökt göra industriföretaget till en självgående organisation.

Mycket tid och kraft har under förändringsåren lagts på att skapa en förståelse i grunden hos medarbetarna kring varför förändringen är nödvändig och vart organisationen är på väg. Ett internt kommunikationsprogram utarbetades med en plan för implementering i flera steg. En omgång workshops genomfördes med fokus på industriföretagets historia för att visa hur viktig produktutvecklingen var för de framgångar som företaget hade haft historiskt. En andra omgång genomfördes då medarbetarna fick med sig frågor kring vad som är viktigt när man köper industriföretagets produkter att ställa till människor i sin omgivning. De svar de anställda fick gav bekräftelse på att industriföretagets nya strategi pekar åt rätt riktning. På senare tid har det dessutom hållits seminariekvällar för de anställda där inbjudna föreläsare undervisat om stress i arbetslivet och hur man får ihop privatlivet med ett hektiskt yrkesliv. Under de hårda och tuffa förändringsåren har det från ledningens sida således även tagits hänsyn till mjuka aspekter.

⁹⁰ Intervjuperson 1, industriföretaget

⁹¹ Intervjuperson 2, riskkapitalbolaget

⁹² Intervjuperson 5, industriföretaget

En del i den nya ledningens ledarskap är vidare öppenhet. Anställda inom industriföretaget upplever att ledarskapet blev mer öppet med den nya ledningen. ”Den nya ledningen lyssnade mer på personalen och personalen fick ta del av läget mer regelbundet.”⁹³

5.14 Riskkapitalbolaget som ägare

När riskkapitalbolaget gjorde inträde som ägare i industriföretaget gjorde de det i samförstånd med den enda tidigare huvudägaren. Inom industriföretaget fanns det dessutom ett stort missnöje med den gamla ledningen. Efter en mycket turbulent tid i slutet av 1990-talet och början av 2000-talet väntade personalen på förändring. Därför var riskkapitalbolagets inträde inte särdeles problematiskt och det var i ett kritiskt finansiellt läge för industriföretaget välkommet med en kapitalstark ägare.

Riskkapitalbolaget gick också in i industriföretaget med en tydlig och långsiktig förändringsstrategi. Långsiktigheten hos riskkapitalbolaget som ägare framstår under samtliga intervjuer som grundpelaren i det förtroende för riskkapitalbolaget som finns inom industriföretaget. Många av intervjupersonerna har varit i kontakt med riskkapitalbolag tidigare och är imponerade och glada över just detta riskkapitalbolagets långsiktighet.

*”Riskkapitalbolaget har levt upp till det som de tidigare sagt – långsiktighet”*⁹⁴

*”Jag tycker riskkapitalbolaget är bra ägare, otroligt uthålliga vilket jag uppskattar. Det tar tid att vända den här typen av bolag, det gör det i och för sig med alla typer av bolag, men riskkapitalbolaget är en uthållig ägare som förstår sig på den här typen av bolag. En hel del riskkapitalbolag försöker casha in på kort sikt, men det har inte riskkapitalbolaget gjort utan de har insett att om industriföretaget ska vara framgångsrikt måste vi bygga varumärket och göra investeringar i produktutveckling för att skapa en stark produktportfölj. Vi måste våga ta den investeringen och där tycker jag som sagt att riskkapitalbolaget har varit mycket bra”*⁹⁵

*”Synen på riskkapitalbolaget som ägare är positiv inom industriföretaget och jag tycker den är mer positiv än i andra bolag där jag sett riskkapitalbolag som ägare”*⁹⁶

Men samtidigt finns viss rädsla för riskkapitalbolaget som grundar sig i riskkapitalbolags generella rykte om att göra snabba förändringar för att sälja eller stycka upp bolag. ”Det har stått en hel del i tidningarna om detta och det skrämmer nog människor. Men än så länge har riskkapitalbolaget inte gjort något som tyder på det.”⁹⁷

Inom industriföretaget är man också imponerad av riskkapitalbolagets kompetens. ”Agerandet inom styrelsen blev mer professionellt i och med riskkapitalbolagets inträde.”⁹⁸ I samband med detta kan man notera att hela styrelsen i princip bytts ut sedan riskkapitalbolagets inträde. Och ett flertal anställda berömmar individerna inom riskkapitalbolaget för deras kompetens och förståelse för de utmaningar industriföretaget står inför. Riskkapitalbolagets problemanalys har också med vissa modifikationer legat som grund för hela

⁹³ Intervjuperson 7, industriföretaget

⁹⁴ Intervjuperson 3, industriföretaget

⁹⁵ Intervjuperson 2, industriföretaget

⁹⁶ Intervjuperson 4, industriföretaget

⁹⁷ Intervjuperson 4, industriföretaget

⁹⁸ Intervjuperson 3, industriföretaget

förändringsprocessen och denna analys får också mycket beröm för sin tydlighet och sitt sätt att lyfta fram problemområdena i företaget.

Riskkapitalbolaget har satt stort fokus på och det har gjorts stora ansträngningar för att förbättra industriföretagets balansräkning och minska kostnaderna. Kapitalbindningen samt även kostnaderna har reducerats kraftigt sedan riskkapitalbolaget blev ägare. Inom kapitalrationaliseringsdelen tittade man exempelvis på hur man lägger order till lager, hur man skeppar ut grejer från lager. Vad gäller kundfordringsdelen handlar det om medvetenhet och sprida kunskap om vad det innebär att få betalt av kunderna på 30 dagar istället för 90 dagar och i förlängningen att börja arbeta på ett annat sätt och ställa andra krav. För att förändra det handlar det om väldigt mycket processer, beteenden och omorganisering av funktioner. När man ska göra sådana förändringar är det både bolaget internt och omgivningen externt som man ska påverka, att förändra rutiner och beteenden.

Det är viktigt att dra en skiljelinje kring riskkapitalbolagets operativa deltagande i förändringsprocessen. Riskkapitalbolagets deltagande karaktäriseras bättre som initiativtagare och processtöd under förändringsprocessen och i de rollerna har bolaget varit i allra högsta grad involverat. Men sen är det viktigt att dra distinktionen mellan att vara operativ och att inte vara det. Det har inte varit någon från riskkapitalbolaget som tagit diskussioner med exempelvis sådana som inte vill flytta till den nya orten där huvudkontoret placerats eller försöka övertyga den som har ansvar för lager att arbeta enligt de nya riktlinjerna. Det är en tydlig skiljelinje mellan operativa beslut och beslutsvägar från VD och nedåt. Riskkapitalbolagets filosofi i sammanhanget är att vara aktiva ägare och att driva förändringsprocesser via styrelser och som ett stöd till ledningen, inte som ledning eller som tillförordnad operativ ledning i investeringsföretag.⁹⁹

Även om det är ledningen i industriföretaget som operativt driver förändringen är kontakten med riskkapitalbolaget intensiv. Dock är riskkapitalbolaget inte inne i industriföretaget och detaljstyr utan de flesta kontakter går via ledningsgruppen. Men på riskkapitalbolaget är man även måna att arbeta gentemot personer längre ner för att kunna skapa förankring för den nya strategin och en förståelse för processen.

En stor del av riskkapitalbolagets deltagande har handlat om analys och uppföljning. På det viset har de varit ett stort stöd till ledningen i industriföretaget under förändringsprocessen. ”Riskkapitalbolagets deltagande var delvis en avlastningsfråga samtidigt som det var bra för riskkapitalbolaget som huvudägare, den som sätter den strategiska agendan, att vara med, styra, kontrollera och hjälpa till i den här processen.”¹⁰⁰

Vissa av de intervjuade hade varit i kontakt med riskkapitalbolag tidigare och var imponerade av riskkapitalbolagets ledarstil. Man upplevde riskkapitalbolaget som mer lyhörda än andra riskkapitalbolag man varit i kontakt med tidigare.

Något som framkom under ett flertal av intervjuerna angående riskkapitalbolaget var vidare att de förde med sig verkstad/handling. Den tidigare ledningen orkade inte riktigt driva igenom de nödvändiga förändringarna. Med riskkapitalbolaget kom en annan förändringskompetens.

⁹⁹ Intervjuperson 2, riskkapitalbolaget

¹⁰⁰ Intervjuperson 2, riskkapitalbolaget

”Riskkapitalbolaget har utan tvekan tillfört väldigt mycket under förändringsprocessen. Det gäller på alla områden; processer, öppna upp, ifrågasätta väldigt mycket. Och när det är ifrågasatt och man ser att man behöver göra en förändring så implementerar man det och jobbar igenom det och är inte nöjda förrän man jobbat igenom det och det är helt rätt”¹⁰¹

¹⁰¹ Intervjuperson 5, industriföretag

6 Analys

I denna sektion kommer de empiriska resultaten att analyseras med hjälp av de teorier som har presenterats.

6.1 Typ av strategisk förändring

6.1.1 Diagnos av situationen vid tillfället för riskkapitalbolagets inträde

När riskkapitalbolaget blev huvudägare i industriföretaget befann sig företaget i en mycket allvarlig finansiell situation. Detta trots att den gamla ledningen för företaget redan ett par år tidigare identifierat en rad brister i företagets strategi och gjort stora ansträngningar för att komma tillrätta med dem. Även om den gamla ledningen initierade en rad förändringsåtgärder talar mycket för att det handlade om en *stegvis* förändring. På det viset byggde förändringen på de värderingar som låg till grund för organisationen vid tillfället. Och utvecklingen med kraftigt försämrat ekonomiskt resultat visar tydligt att stegvis förändring inte var tillräckligt för att komma till rätta med problemen i företaget.

Den samlade bedömningen om den gamla ledningens förändringsinitiativ som kan göras utifrån intervjupersonernas svar är att det visserligen skedde en del förändring men att det till stor utsträckning handlade om prat om förändring. I praktiken kanske strukturen visserligen förändrades men i verkligheten skedde ingen större förändring i sättet att arbeta. Det talas i intervjusvaren om att den gamla ledningens strategier bara fanns i deras egna huvuden och att man som anställd på industriföretaget aldrig blev riktigt likgiltig med den tidigare förändringsprocessen. Dessutom fann riskkapitalbolaget och den nya ledningen i sin inledande problemanalys brister, som i ljuset av den snabba utvecklingen på marknaden, framstår som mycket allvarliga. Exempelvis fanns det i företagskulturen brister i form av dålig kontakt med marknaden. En slutsats som kan dras är att den gamla ledningen inte orkade driva igenom de förändringar som krävdes för att komma tillrätta med problemen.

Som grund för den nya strategi som riskkapitalbolaget och den nya ledningen presenterade låg en grundlig problemanalys. Därmed inte sagt att den gamla ledningens strategiöversyn inte var grundlig. Inom ramen för denna uppsats har det egentligen inte fokuserats alls på den gamla ledningens problemanalys, utan främst har det i empirin redogjorts för vad som hände till följd av den under åren strax före riskkapitalbolagets inträde. Men en avgörande skillnad kan konstateras i jämförelse med riskkapitalbolagets problemanalys. Denna gjordes av personer som inte hade någon historisk anknytning till industriföretaget. Det fick stora effekter att döma av intervjusvaren där många talar om att riskkapitalbolaget förde med sig ett ifrågasättande. Många av de intervjuade verkar uppriktigt imponerade av analysen och riskkapitalbolagets förmåga att snabbt hitta problemområdena i företaget.

Genom den inledande problemanalysen stod det klart att det behövdes förändring. Och denna gång var det inte tal om något annat än mycket omfattande förändring. Riskkapitalbolaget och den nya ledningen konstaterade att industriföretagets gamla strategi varit bunden till företagets sätt att göra saker på trots att omgivningen under de senaste åren krävt stora förändringar. En samlad bedömning från intervjusvaren är att det som identifierades var ett behov av en förändring med karaktären *Big Bang* och *revolution*.

Som grund låg alltså en insikt om vilken *typ* av förändring som krävdes för att komma tillrätta med problemen. Denna insikt var central. Genom denna insikt kunde man från riskkapitalbolagets och den nya ledningens sida slå fast att förändring inte skulle kunna ske inom ramen för den kultur som rådde inom industriföretaget vid förändringsprocessens inledning. Den gamla kulturen var i mycket stor utsträckning fokuserad på produktion och teknik och man hade väldigt lite kontakt med marknaden. Det innebar att kulturen inte var i linje med riskkapitalbolagets vision om ett livsstilsföretag som har koll på de senaste trenderna.

På detta vis bidrog riskkapitalbolaget genom sin analys redan från första start med en hög grad av ifrågasättande. Detta ifrågasättande förstärktes av att en ny ledning snabbt rekryterades och som sin första arbetsuppgift hade till uppgift att fördjupa problemanalysen mer i detaljnivå.

6.1.2 Sammanhanget i vilket förändringen initierades

Det faktum att industriföretaget är ett gammalt företag med etablerade rutiner innebär att ett naturligt motstånd mot förändring kan antas finnas. Det är viktigt att beakta sammanhanget i vilket förändringen ägt rum och onekligen har sammanhanget spelat viss roll.

- *Tid*: Anställda kunde följa företagets ekonomiska utveckling som försämrades kraftigt under åren före riskkapitalbolagets tillträde. Det stod därmed klart för samtliga inblandade att något måste hända. Om läget inte hade varit lika akut går det att intuitivt anta att det hade varit mycket svårare att initiera omfattande förändring. Utan tvekan gynnades riskkapitalbolaget och den nya ledningen av det akuta ekonomiska läget.
- *Omfattning*: Den nya strategin innebar mycket omfattande förändring och medförde därför stor oro bland de anställda.
- *Bevarande av resurser*: Det måste också betonas att det har varit mycket viktigt att behålla den tekniska kärnkompetensen i industriföretaget och det gjordes ansträngningar från ledningens sida för att denna inte skulle känna sig bortglömd bland allt prat om ny marknadskompetens. På det viset kan det vara farligt att prata om förändringen i termer av att allt har ändrats. Naturligtvis går det att återfinna delar av det gamla industriföretaget även i det nya livsstilsföretaget. Riskkapitalbolaget var måna om att behålla teknisk kärnkompetens och exempelvis de värderingar som präglar industriföretaget i konsumenters ögon såsom säkerhet.
- *Mångfald*: Många av de anställda på industriföretaget kom från samma stad och hade arbetat väldigt länge på företaget. Det fanns vidare alltså en stor teknisk prägel på kompetensen. Synen på omvärlden var på grund av detta mycket homogen.
- *Förmåga*: Förändringskompetensen på industriföretaget var låg, det var inte en organisation van att förändras. I detta hänseende är det uppenbart att riskkapitalbolaget tillfört förändringskompetens. Riskkapitalbolaget har initierat och drivit igenom förändring tidigare. Det var även en faktor i valet av personen som ny VD. Han hade tidigare varit inne i mindre bolag och drivit förändring.

- *Kapacitet:* Vad gäller kapacitet har riskkapitalbolaget bidragit i dubbel bemärkelse. Förändring rent allmänt är kostsam och då är det gynnsamt att ha en kapitalstark ägare. Riskkapitalbolaget har under själva processen tillfört industriföretaget mer kapital vid ett tillfälle. Det var inte ett tillskott som ingick i den ursprungliga investeringsplanen men då resultaten av förändringsåtgärderna inte kom lika snabbt som man önskat var riskkapitalbolaget på grund av industriföretagets svåra ekonomiska situation tvingade att tillskjuta nytt kapital. Men förutom att riskkapitalbolaget har tillfört industriföretaget pengar har de även bidragit med sin tid. Förändring är kostsam även ur tidsaspekt, då chefer och anställda måste ägna tid åt förändringsprocessen. Riskkapitalbolagets roll under förändringsåren har varit liknande den som konsult. De har kunnat bidra med analyser av olika slag och på det viset kunnat avlasta den nya ledningen.
- *Beredskap:* Att döma av intervju svaren fanns ett stort missnöje med den gamla ledningen bland personalen. Vidare hade personalen kunnat följa industriföretagets försämrade ekonomiska utveckling. Därför väntade många på en förändring. På det viset kan man säga att det fanns en beredskap för förändring. Men det vore en stor överdrift att säga att det fanns en beredskap för en så omfattande förändring som ägt rum.
- *Makt:* Riskkapitalbolaget kom in med ett tydligt förändringsmandat. Tidigare fanns bara en huvudägare och det var grundarfamiljen. Riskkapitalbolaget gick in i industriföretaget med deras stöd och affären gjordes i samförstånd. Grundarfamiljen ville ha en ägare som kunde ta ansvar och driva förändringen. På det viset föregicks riskkapitalbolagets inträde inte av en maktkamp. Dessutom plockades många gamla chefer bort vilket innebar att förändringsprocessen startade utan en fullständig ledningsgrupp på industriföretaget. Därmed samlades stor makt hos de som drev förändringen och därmed kunde de driva förändringen hårt/framåt redan från början.

6.2 Stilar och roller i förändringsprocessen

6.2.1 Riskkapitalbolagets och den nya ledningens ledarskapsstil

Det råder inget tvivel om vem det är som ligger bakom förändringen eller vem som driver den. Den har drivits uppifrån och ned. Riskkapitalbolaget och den nya ledningen har drivit förändringen mycket hårt och har under processen fattat och drivit igenom en del mycket kontroversiella beslut såsom flytten av huvudkontor. På det viset kan man tala om en *vägledande* eller *tvingande* stil. Angående förhållandet mellan riskkapitalbolaget och den nya ledningen kan man kanske inte tala om en tvingande stil utan mer om vägledande. De har tydligt givit ledningen sina riktlinjer om vart de vill föra industriföretaget och har under förändringsåren givit ledningen mandat att operativt driva igenom de nödvändiga förändringarna. Men i förhållande till övriga i industriföretaget råder det inget tvivel om att en tvingande stil använts. Det illustreras tydligast i fallet med flytten av huvudkontor. Det fanns bland personalen ett massivt motstånd mot denna flytt och beslutet hade sannolikt inte kunna drivas igenom utan tydligt användande av makt.

Då delar av förändringen varit så kontroversiell samtidigt som omständigheterna har inneburit att förändringen måste drivas igenom och ge resultat snabbt har det varit nödvändigt med en tvingande stil som grund. Men riskkapitalbolaget och den nya ledningen har varit mångsidiga i sitt ledarskap och även använt sig av de andra mer milda ledarstilarna. Det har funnits ett

stort fokus på *utbildning och kommunikation*. Stora ansträngningar har gjorts för att de anställda själva ska förstå den nya strategin och varför den är nödvändig. Vidare har det funnits en öppenhet i ledarskapet, man har inte dolt något för de anställda. Workshops har ägt rum där delar av de anställda själva fått göra analyser av bolagets strategi. Anställda har fått med sig frågor att ställa till sin omgivning om vad de tycker är viktigt när de köper företagets produkter. På de viset har man även genom logiska argument försökt övertyga personalen om att den nya strategin är riktig. I sig själv hade dessa logiska argument inte varit tillräckligt för att driva igenom de kontroversiella förändringarna på industriföretaget. Men i kombination med den tvingande ledarstilen har det inneburit att ett förtroende skapats för den nya ledningen och riskkapitalbolaget. I intervjuvaren talas det om att ledarskapet blivit mer öppet med den nya ledningen. Vidare talas det om riskkapitalbolagets ödmjuka stil och att de är trevliga att ha att göra med, mer trevliga än andra riskkapitalbolag vissa av intervjupersonerna haft att göra med tidigare.

Trots den tvingande och drivande stilen har det alltså även funnits mjuka aspekter i riskkapitalbolagets och den nya ledningens ledarstil. På det viset har riskkapitalbolaget och den nya ledningen varit mångsidiga i sitt ledarskap och de har tagit hänsyn till de människor som varit involverade i processen.

6.2.2 Fler än riskkapitalbolaget och den nya ledningen spelade roll

För att implementera förändring har, förutom den nya ledningen, ett antal olika *förändringsagenter* använts.

Externa konsultbolag har använts vid ett antal olika tillfällen. Exempel som kan nämnas är att den nya VD:n hade hjälp av ett konsultföretag för att hantera uppsägningarna vid sammötet i början av processen, konsulter utvecklade en ny produktutvecklingsprocess och ytterligare ett konsultbolag hjälpte till att analysera hur man kunde minska kapitalbindningen. Enligt riskkapitalbolaget är det inte ovanligt att de samarbetar med konsultföretag i samband med sina investeringar. Även om ledningen är involverad i valet av konsulter är det riskkapitalbolaget som bestämmer vilka samarbeten som blir av och vilka som inte blir det. Genom att riskkapitalbolaget samarbetar med diverse konsultbolag på regelbunden basis har de stor kunskap om vilka som är lämpliga att samarbeta med i en given situation. Detta är en aspekt av riskkapitalbolagets förändringskompetens som gynnat processen i industriföretaget. Dessutom är dessa konsulter historielösa i industriföretaget vilket innebär att de kunde vara objektiva i sin analys, vilket gynnat industriföretaget.

Mellanchefer är självfallet viktiga i processen att implementera förändring. I samband med riskkapitalbolagets inträde och den nya ledningens tillträde byttes en rad mellanchefer och chefer för försäljningsbolag ut. På det viset försäkrade man sig om att dessa viktiga förändringsagenter bidrog till att skapa engagemang kring förändringen istället för att hindra den. Noterbart är att det inte har handlat om massiv extern rekrytering vad gäller chefer utan istället om att lyfta fram duktiga anställda.

För förändringsprocessen var det viktigt att de nya mellancheferna erhöll synligt stöd från högsta ledningen, annars hade de inte med samma auktoritet kunnat hjälpa till att skapa stöd för förändringen. Av intervjuvaren att döma har de fått det. En i synnerhet viktig chef är chefen för affärsområde 2. Fokus i början av förändringsprocessen låg främst på affärsområde 1. Det är lätt att tänka sig att en stor spricka skulle kunna uppstå i denna situation. Detta

motverkades dock delvis av att chefen för affärsområde 2 lyftes upp i koncernledningen och fick vara med och besluta om även det andra affärsområdets utveckling.

6.3 Verktyg för att hantera strategisk förändring

När riskkapitalbolaget tillträdde som huvudägare befann sig industriföretaget i en allvarlig ekonomisk situation och det var viktigt att snabbt förändra utvecklingen. Det är det därför naturligt att riskkapitalbolaget använde sig av klassiska bitar av en *turnaround-strategi*:

- *Krisstabilisering*: På grund av den allvarliga ekonomiska situationen i industriföretaget var det av central betydelse att snabbt få kontroll över utvecklingen. Fokus riktades därför först på att minska kostnaderna vilka har minskats kraftigt sedan riskkapitalbolagets inträde i företaget.
- *Ledningsbyte*: Som redan nämnts skedde ledningsbyte, både vad gäller styrelse, VD och mellanchefer. Det bidrog till att snabbt få en lojalitet för riskkapitalbolaget och den nya strategin i de ledande skikten av företaget.
- *Skapa stöd bland intressentgrupper*: Anställda uppger att ledarskapet blivit mer öppet med den nya ledningen. Genom bland annat öppenhet från ledningens sida har man undvikit det missnöje som drabbade den gamla ledningen vilket underlättat implementeringen av förändringen.
- *Klargör marknader och marknadssegment*: Som bas för den inledande problemanalysen låg omfattande marknadsundersökningar och ökat fokus på kontakt med marknaden.
- *Finansiell omstrukturering*: Före riskkapitalbolagets inträde hade industriföretaget inget bankavtal utan de hade ett flertal olika banker. Detta tog mycket tid från ledningen som var tvungna att hantera kontakten med bankerna. Idag har de bara en bank vilket frigjort viktig tid som kunnat ägnas åt förändringsprocessen istället.

Fokus riktades inledningsvis också på att minska kapitalbindningen vilken, liksom kostnaderna, har minskat kraftigt sedan riskkapitalbolagets inträde i företaget.

- *Prioritering av kritiska förbättringsåtgärder*: Fokus riktades inledningsvis främst mot kostnadsminskning och produktutvecklingsförbättringar inom affärsområde 1 där problemen var mest allvarliga. Först i takt med att det förbättrats har ökat fokus riktats mot affärsområde 2.

6.3.1 Riskkapitalbolaget utmanade det som togs för givet

I den inledande problemanalysen kom man fram till att det fanns en mycket homogen syn på världen inom industriföretaget. Kulturen var präglad av att så många av de anställda hade jobbat där i decennier och att kompetensen var så tydligt fokuserad på produktion och teknik. Därför var det mycket som togs för givet bland de anställda inom industriföretaget.

För att lyckas uppnå förändring och implementera den nya strategin var det för riskkapitalbolaget och den nya ledningen viktigt att få folk att ta ansvar för förändring och se

verkligheten som organisationen mötte och de utmaningar som det innebar för företaget. En metod som använts för detta ändamål har varit att låta anställda själva analysera utvecklingen på workshops. Genom dessa workshops har för givet tagna antaganden förts upp till ytan och man har lättare kunnat diskutera och debattera dem.

6.3.2 Symboler användes för att luckra upp gamla processer

Att förändra rutiner och symboler har visat sig vara bland det mest centrala i förändringsprocessen.

Den mest kraftfulla symboliska signalen var flytten av huvudkontor och bytet till öppet kontorslandskap. Genom denna symboliska signal förändrades samtidigt rutinerna. Från att tidigare ha suttit på kontor på tre olika ställen satt man helt plötsligt i ett öppet kontorslandskap på en helt ny ort alternativt på ett ställe. På det viset luckrades de gamla processerna upp och det var lättare att undvika att falla tillbaka i de gamla rutinerna.

Det nya kontoret var i sig själv en symbol för förändringen med fokus på glada färger, design, ett gemensamt fika- och lunchrum för alla avdelningar och öppet kontorslandskap. Genom flytten skapades också en bättre förståelse för förändringen. Genom själva utseendet på kontoret började de anställda att förstå vad allt prat om förändring faktiskt betydde. Inom ramen för den gamla strukturen var det mycket som satt i väggarna och det var lätt att falla tillbaka i gamla rutiner. Genom flytten kände de anställda varje dag att det inte var som förr. Genom att alla satt på ett och samma ställe och exempelvis stötte på varandra i fikarummet förbättrades kommunikationen inom företaget. Dessutom innebar flytten att personalstrukturen förändrades. Samtidigt som många valde att inte flytta med och därmed sluta tillkom det ett ökat inflöde av ny personal med ny marknadskompetens och nya tankar.

Ett annat viktigt symboliskt verktyg som använts för att driva på förändringen är historier. Inom industriföretaget skapades stor oro för hur man skulle klara av att arbeta inom ramen för den nya strategin. Ett sådant exempel är att de anställda oroade sig för hur man skulle klara av att sälja i de nya kanalerna. Man upplevde dem som mycket annorlunda. Riskkapitalbolaget försökte genom historier till de anställda förmedla att industriföretaget i vissa fall redan fanns i dessa nya kanaler. Vidare försökte riskkapitalbolaget få anställda att dela med sig av erfarenheter om vad som krävdes för att lyckas i de nya kanalerna. Detta bidrog till att skapa en tilltro till den nya strategin hos de anställda om att det faktiskt går att lyckas även i de nya kanalerna.

6.3.3 Utebliven maktkamp

Riskkapitalbolagets inträde skedde utan maktkamp och med stöd av den tidigare ägarfamiljen. Likaså handplockades den nya ledningen av riskkapitalbolaget. Därmed skapades en tydlig maktbas från vilken att driva på förändringsprocessen. Dessutom avlägsnades ett flertal individer ganska snabbt, såväl vad gäller styrelse som ledning vilket förstärkte denna tendens.

6.3.4 Öppenhet skapade förtroende och förståelse

Den nya ledningens öppna kommunikation har haft betydelse för förändringsprocessen. Genom att vara öppen har missnöjet med förändringen minskat. Om man jämför med den gamla ledningen verkar de anställda inte förstått deras visioner och prat om förändring. Riskkapitalbolaget tydliggjorde strategin och har tillsammans med den nya ledningen varit

öppna i sin analys och vad man tänker göra för att komma tillrätta med problemen. Personalen idag känner sig mer lyssnade till än tidigare. Denna kommunikation har bidragit till att göra förändringen smidigare än annars genom att skapa förtroende för den nya ledningen och en förståelse av den nya strategin.

Vidare har kommunikationen mellan riskkapitalbolaget och industriföretaget under förändringsprocessen varit intensiv. Riskkapitalbolaget har varit i daglig kontakt med ledningen i industriföretaget och har på det viset fortlöpande kunnat kontrollera förändringen.

6.4 Perspektivväxling

6.4.1 Förändringsprocessen sedd med det strukturella perspektivets ögon

I den inledande problemanalysen kom riskkapitalbolaget och ledningen fram till att industriföretagets struktur var en konkurrensnackdel. Den ledde bland annat till dålig intern kommunikation och höga priser jämfört med konkurrenter som producerade i Kina. Onekligen har struktur spelat en väsentlig roll i förändringen av industriföretaget. Uppdelningen i två affärsområden är ett exempel på hur man använt strukturen för att kunna strukturera upp förändringsprocessen. Fokus låg som bekant främst på att snabbt komma tillrätta med problemen i affärsområde 1.

De kanske viktigaste strukturella förändringarna som skett är dock flytten av huvudkontor, flytten till ett ställe på den gamla orten för kontorets placering istället för tre som tidigare samt förändringen till öppet kontorslandskap. Det har haft en mycket stor påverkan på arbetssätten och det har varit av central betydelse för den nya strategins implementering.

De strukturella förändringarna har dock inte enbart inneburit fördelar. I synnerhet i inledningen av förändringsprocessen var strukturen inte anpassad efter den nya visionen eller företagets dagliga verksamhet. Det hände så mycket i början att strukturen inte riktigt hängde med. Individer som avlägsnades av olika skäl skapade naturligtvis luckor efter sig och det bidrog till att de som var kvar fick göra flera personers arbete. Detta ledde till en mycket hög stress bland de kvarvarande och resultatet har blivit hög personalomsättning. Även om detta ledde till att företagets utveckling blev något lidande, exempelvis att försäljningen blev lidande då chefer för försäljningsbolag avlägsnades, förde det ändå med sig positiva konsekvenser vad gäller implementeringen av den nya strategin. På grund av den bristfälliga strukturen, exempelvis ofullständig ledningsgrupp, samlades stor makt hos dem som drev implementeringen av den nya strategin. Det innebar att de kunde driva förändringen hårt och med högt tempo från början.

I sin analys av industriföretagets struktur var riskkapitalbolaget och den nya ledningen styrda av rationalitet. Valet av ny ort för huvudkontoret grundades på en rationell analys där kostnader och närhet till kunderna var avgörande faktorer. På det viset bidrog de med ett ifrågasättande av gamla strukturer och normer. Inom ramen för en rationell analys var det uppenbart att den gamla strukturen inte var anpassad till den nya visionen. Vissa exempel tyder på att den gamla strukturen i stora delar inte ens var anpassad efter den gamla strategin före riskkapitalbolagets inträde heller. Ett sådant exempel är att produktionsavdelningen kunde upptäcka att något var fel med en produkt och stoppa produktionen. Detta stopp gjordes utan att försäljningsavdelningen meddelades som därmed fortsatte att sälja den stoppade produkten. Mycket tyder på att den gamla strukturen, istället för att baseras på rationalitet, var

ett uttryck för de djupt ingrodda normer som fanns bland de anställda. Riskkapitalbolaget och den nya ledningen kunde som utomstående lättare öppna upp och ifrågasätta varför det såg ut som det gjorde. De var inte bundna av traditionen inom industriföretaget.

Inom ramen för den gamla strukturen hade industriföretaget mycket dålig kontakt med marknaden. Det var en av orsakerna till varför man valde att flytta till den nya orten som ligger närmare kunderna. Centralt i försöken att komma tillrätta med den dåliga marknadskontakten var att rekrytera folk med marknadskompetens. Bedömningen var också att sådan kompetens skulle vara lättare att rekrytera på den nya orten. Att döma av intervjuvaren har det spelat roll att industriföretaget ligger i den nya staden. Ingen av de intervjupersoner som var nyrekryterade hade valt att arbeta på industriföretaget om det varit baserat där det var tidigare.

En samlad bedömning av industriföretagets nya struktur är att den, i linje med det strukturella perspektivets budskap, i större utsträckning än tidigare är styrd av rationalitet. På grund av det har den kommit att bli mer utformad efter organisationens nya villkor. Exempel som kan illustrera det är att industriföretaget på grund av den nya strukturen fått bättre rekryteringsmöjligheter, bättre kommunikation mellan avdelningar, effektivare arbetssätt genom processteam, lägre kostnad för produktutveckling genom en ny produktutvecklingsprocess och lägre produktionskostnader genom tillverkning i lågkostnadsländer.

Dock är det viktigt att i sammanhanget framföra att det har varit en kontinuerlig utmaning under förändringsåren att få strukturen på plats. Att få rätt kompetens på rätt plats har varit bland de största utmaningarna. På grund av den så omfattande förändringen har det krävts helt nya kompetenser som inte fanns i industriföretaget tidigare. Det har handlat om allt från marknadskompetens till hur man bäst producerar i lågkostnadsländer och sourcing. Det har varit en mödosam process som skapat mycket frustration. Att implementera de nya processerna och arbetssätten med processtänkande har också varit en mödosam process. Längre gick exempelvis den gamla och den nya produktutvecklingsprocessen parallellt. Det är också viktigt att notera att även om strukturen i många stycken är mer anpassad efter verksamheten idag än tidigare så innebär det inte att den är fulländad. Affärsområde 2 är missnöjda med delar av den nya strukturen och vill ha mer utrymme för deras verksamhet.

6.4.2 Förändringsprocessen sedd med HR-perspektivets ögon

HR-aspekter har spelat stor roll i förändringsprocessen. Som nämnts ovan i avsnittet om strukturperspektivet har industriföretaget under stora delar av förändringsprocessen präglats av bristfällig struktur. Det har inneburit stora påfrestningar för människorna inom industriföretaget i form av stress och frustration. Det har adderats till den redan befintliga oron som fanns på grund av den omfattande förändringen där de anställda oroade sig för deras egen framtid. På grund av den bristfälliga överensstämmelsen mellan individ och system blev, i enlighet med HR-perspektivets budskap, alltså en av parterna, individerna, lidande. Individerna upplevde situationen som mycket påfrestande med resultatet att många valde att sluta. Det innebar naturligtvis en del nackdelar, exempelvis att kvarvarande personer fick göra flera personers arbete. Men det innebar, som nämnts, även fördelar. Systemet gynnades i ett något mer långsiktigt perspektiv. Genom att många slutade skapades en maktbas hos dem som var kvar från vilken de kunde driva förändringsprocessen. Dessa strukturella brister har vidare successivt förbättrats och idag är överensstämmelsen mellan individ och system bättre.

Trots dessa mycket påfrestande år uppger de anställda att de är mycket nöjda med riskkapitalbolaget och ledningen i termer av ledarskap. Vad gäller riskkapitalbolaget uppfattar man dem som lyssnande, ödmjuka, professionella och mycket trevliga att ha att göra med. Vissa av intervjupersonerna ställer detta ledarskap i kontrast mot andra riskkapitalbolagsinitierade förändringsprocesser de varit involverade i. Man upplever riskkapitalbolaget som mer ödmjuka i sin ledarstil än de riskkapitalbolag man varit i kontakt med tidigare.

En viktig aspekt av riskkapitalbolaget och den nya ledningens stil i termer av ett HR-perspektiv kan sägas vara att de gjorde stora ansträngningar för att de anställda skulle förstå den nya strategin och varför den var nödvändig. Riskkapitalbolaget arbetade främst genom den högsta ledningen och styrelsen för att driva igenom förändringen men de fokuserade även på att gå runt och tala med andra anställda för att få förankring för förändringen. Ett sådant exempel är att de gick runt och samtalade kring de nya försäljningskanalerna. Många anställda var oroliga för hur det skulle gå i dessa kanaler då man upplevde dem som mycket annorlunda jämfört med de kanaler man hittills arbetet med. Riskkapitalbolaget försökte motverka denna oro genom att sprida historier och information kring exempel där industriföretaget faktiskt hade lyckats i de nya kanalerna och försöka få folk att ta kontakt med varandra inom industriföretaget och utbyta information om dessa framgångar, om vad som krävdes för att lyckas i dem. Likaså anordnade ledningen workshops där de anställda själva fick göra analyser av industriföretagets situation. De anställda fick med sig frågor att ställa till sin omgivning om vad de tyckte var viktigt när de köpte industriföretagets produkter. Resultaten av analyserna talade till fördel för den nya strategin. På detta viset skapades en förståelse för förändringen hos de anställda. Samtidigt gav det de anställda en möjlighet att se på företaget mer ur ett helhetsperspektiv. Det kan jämföras med den tidigare ledningens förändringsprocess där de anställda verkar ha haft svårt att förstå vad den gick ut på. Dessutom innebar riskkapitalbolagets och den nya ledningens ledarstil att de anställda upplevde att man lyssnade på dem och tog hänsyn till dem.

Vidare upplevdes ledarskapet som öppet. Information har spridits till de anställda rent allmänt om förändringen. Det tydligaste exemplet på detta är det stora sammötet där all personal var inbjuden. På mötet presenterade den nya strategin. Det har alltså funnits en öppenhet och vilja att sprida information hos riskkapitalbolaget och ledningen.

Men det var inte bara det som spelade roll för personalens uppfattning om riskkapitalbolaget och ledningen. Även sättet på vilket de agerade i dessa situationer spelade roll. Inför sammötet hade man tagit hjälp av en konsult som var expert på att hantera de mjuka sidorna av förändring, stödgrupper hade exempelvis anordnats för att hantera uppsägningar och mellanchefer hade fått informationen några dagar i förväg så att de själva skulle kunna smälta informationen först för att kunna stötta sin personal. Under förändringsåren har det även anordnats temakvällar med fokus på mjuka aspekter där föreläsare har bjudits in för att föreläsa. Ett sådant exempel var en temakväll om stress i arbetslivet och hur man får det att gå ihop med privatlivet. Ansträngningar gjordes även för att anställda skulle få en mjuk övergång till den nya strukturen, genom att exempelvis subventionera pendling och erbjuda möjligheter att arbeta hemifrån under delar av arbetsveckan.

Under förändringsåren förändrades vidare även personalstrukturen. Det har under åren varit hög personalomsättning. Även om mycket personal med ny kompetens har rekryterats i samband med förändringen har industriföretaget i stor utsträckning vid chefstillsättningar satsat på att lyfta fram de duktiga exempel som fanns inom organisationen. Detta sänder

naturligtvis viktiga signaler till de anställda om att det på industriföretaget finns möjligheter att förverkliga sin potential.

Riskkapitalbolaget har också inför personalen visat att de är ärliga. De har stått fast vid sitt ord om långsiktighet. Långsiktighet har varit centralt för att få och behålla stöd hos personalen.

Även om det bland de intervjuade talades om en del skräckexempel under inledningen av förändringsprocessen beskrivs arbetsklimatet idag som positivt. Samarbetet mellan de gamla och de nya verkar idag fungera bra. En av de intervjuade beskriver att samarbetet fungerar mycket bra, och att det grundar sig på lyhördhet. De gamla har anpassat sig till de nya och tvärtom.

Sammantaget har riskkapitalbolaget och den nya ledningen agerat skickligt ur ett HR-perspektiv. Även om förändringen har varit mycket tuff och drivits hårt har det gjorts ansträngningar för att uppfylla de anställdas mänskliga behov. Dessa ansträngningar har inneburit att de anställda känner en uppskattning från de högre skikten i företaget. Riskkapitalbolaget och den nya ledningen hade lika gärna, om de velat, kunnat strunta i dessa mjuka aspekter. Mycket talar dock för att det hade påverkat förändringsprocessen på ett negativt sätt. Trots att mycket tuffa och kontroversiella beslut har fattats och drivits igenom verkar riskkapitalbolagets och ledningens mandat, delvis på grund av deras fokus även på mjuka aspekter, inte ha försämrats bland personalen. Onekligen har detta varit viktigt i processen att implementera den nya strategin.

6.4.3 Förändringsprocessen sedd med det politiska perspektivets ögon

Ur ett politiskt perspektiv kan man säga att riskkapitalbolaget och den nya ledningen har varit mångsidiga i sitt ledarskap genom att använda sig av olika sorters makt.

Riskkapitalbolaget blev huvudägare i industriföretaget genom en affär som skedde i samförstånd med den gamla huvudägaren. Därigenom kom de in med ett tydligt mandat. Deras formella makt rådde det inget tvivel om.

Den nya VD:n handplockades sedan av riskkapitalbolaget till att bli VD. En VD har självfallet stor positionsmakt men makten förstärktes av att han blev handplockad av den nya ägaren. Vidare hade de anställda inom industriföretaget varit missnöjda med den tidigare ledningen vilket ytterligare talade till den nya ledningens fördel. Dessutom inleddes förändringsprocessen utan en fullständig ledningsgrupp vilket ytterligare förstärkte den nya ledningens makt.

Såväl anställda, chefer och styrelsemedlemmar verkar imponerades av riskkapitalbolagets kompetens. Detta förstärkte deras makt och förändringsmandat. Dels var man imponerad av riskkapitalbolagets intellektuella förmåga, exempelvis genom den inledande problemanalysen, dels var man imponerad av sättet de arbetade på. De nöjde sig inte förrän förändring var genomförd. Riskkapitalbolaget tillförde i detta avseende enligt många intervjuade stor kompetens till processen och industriföretaget. Genom tilltron ökade deras makt.

Förändringsprocessen startade med en ofullständig ledningsgrupp. De ersättare som så småningom kom på plats var naturligtvis lojala med riskkapitalbolaget och den nya ledningen. Därmed skapades en maktbas att driva förändringen ifrån. Genom att man ersatte individer

som inte hade tillräcklig kompetens eller var negativt inställda till förändringen skapades lojalitet till den nya strategin. Det formades således en allians som hade kontroll över organisationens dagordning.

Politiska färdigheter

Agendasättande

En tydlig agenda sattes och förmedlades på sammötet, cirka ett år efter riskkapitalbolagets inträde i industriföretaget. En vision om ett livsstilsföretag presenterades och strategin (de delar som vid tidpunkten var klara) för att ta industriföretaget dit likaså. Den gamla ledningens strategi upplevdes som oklar och de anställda hade svårt att förstå vad den innebar. Riskkapitalbolaget tydliggjorde den nya strategin på ett sätt som imponerade på många av de intervjuade.

I den nya strategin riktades stort fokus på att industriföretaget snabbt behövde rekrytera marknadskompetens. I denna situation är det lätt hänt att den gamla kärnkompetensen inom produktion känner sig bortglömda. Ledningen var dock medveten om detta och man betonade att denna tekniska kompetens fortfarande skulle vara lika viktig inom ramen för den nya strategin. Därmed togs hänsyn till nyckelintressenters intressen vilket är viktigt inom ramen för det politiska perspektivet. Det visade sig vara viktigt också, i stor utsträckning har man lyckats behålla den tekniska kärnkompetensen. En av de intervjuade beskrev det som att riskkapitalbolaget och den nya ledningen var lyhörd både mot det gamla och det nya.

Kartläggning av den politiska terrängen

Den politiska terrängen på industriföretaget var inte gynnsam för förändring. Cheferna och många anställda hade arbetat inom industriföretaget i decennier och många satt bara och bevakade sina positioner. Många chefer plockades bort. Men det var naturligtvis mycket av det gamla som satt i väggarna. Därför ändrades hela den fysiska miljön också. Från att ha suttit på egna kontor på tre olika ställen satt man helt plötsligt i ett öppet kontorslandskap. Detta var ett sätt att luckra upp bland annat den politiska miljön.

Bygga nätverk och koalitioner

Som redogjorts för ovan etablerade riskkapitalbolaget och den nya ledningen en tydlig maktbas i inledningen av förändringsprocessen vilket har inneburit stora fördelar för implementeringen av den nya strategin genom att motståndet successivt har kunnat reduceras.

6.4.4 Förändringsprocessen sedd med det symboliska perspektivets ögon

Ett grundläggande antagande inom det symboliska perspektivet är att människor tolkar händelser på olika vis. Denna omfattande förändringsprocess har innefattat en rad olika åtgärder och händelser. I den stressiga situation som det har medfört är det lätt att tänka sig att människor blir förvirrade och tolkar utvecklingen på olika vis. Riskkapitalbolaget och den nya ledningen har dock gjort stora ansträngningar för att vara öppen och förklara den nya strategin och vad den innebär och vad man vill att den ska leda till.

Symboler har använts för att underlätta implementeringen av den nya strategin. Det mest kraftfulla exemplet på detta är flytten av huvudkontor och övergången till öppna kontorslandskap. Det nya kontoret var i sig själv en symbol för förändringen med fokus på glada färger och design. Många av de anställda fick före flytten åka och se det nya kontoret. För många bidrog det till att skapa en förståelse för den turbulenta förändringen. Plötsligt gick det att förstå allt prat om förändring och man kunde se hur de nya broschyrerna skulle se ut genom det nya kontorets färger och utformning. Det nya huvudkontoret blev på det viset en symbol som bidrog till att skapa mening i kaos.

Denna symboliska effekt fungerade dock inte bara som intern kommunikation. Det blev även ett verktyg i den externa kommunikationen. Många av de intervjuade upplevde att det hade varit problematiskt att förmedla ett budskap om att företaget hade koll på de senaste trenderna på det gamla huvudkontoret. Det nya huvudkontoret erbjöd mycket större möjligheter för detta. Flytten av huvudkontor blev på det viset ett sätt att symboliskt visa omgivningen att företaget hade en ny strategi och profil.

6.5 Riskkapitalbolagets osynliga hand

Att som utomstående bli ägare till ett familjeföretag som i decennier legat i en liten stad och snabbt vilja driva igenom omfattande, delvis mycket kontroversiell, förändring är förenat med utmaningar.

Riskkapitalbolaget har under processen, som huvudägare och majoritetsägare, haft ett naturligt tillträde till de relevanta synliga arenorna inom industriföretaget, såsom styrelse och ledningsgrupp. Genom dessa har riskkapitalbolaget kunnat driva förändringsprocessen. Men teorin visar att implementeringen av förändring inte bara är beroende av skeenden på de synliga arenorna. Det finns även osynliga arenor. Det kan i detta fall handla om allt från fikarum till det lokala ICA där man stötte på varandra på daglig basis. Riskkapitalbolaget hade som utomstående inte alls ett lika naturligt tillträde till dessa osynliga arenor. I synnerhet inte om man jämför med de anställda och chefer som själva kom från orten och hade arbetat i decennier på industriföretaget. Ur ett politiskt perspektiv kan de allianser som finns på dessa osynliga arenor skapa problem när det gäller implementeringen av den nya strategin. Det har redogjorts för hur denna typ av allianser kan skapa problem, exempelvis genom att de anställda inom företaget präglades av en hög grad av likhet vad gäller bakgrund och kompetenser. I detta sammanhang är det naturligt att vissa idéer är lämpliga att ta upp och andra mindre lämpliga. Det är enkelt att föreställa sig hur riskkapitalbolagets eller den nya ledningens anseende lätt skulle kunnat raseras på dessa osynliga arenor med förödande konsekvenser för förändringsprocessen.

Med tanke på att förändringsprocessen och implementeringen av den nya strategin även avgörs av skeenden på dessa osynliga arenor var det därför centralt för riskkapitalbolaget att även påverka förändringsprocessen på dessa arenor. Att göra detta på ett direkt vis hade varit mycket svårt. Dock kan man kanske notera att vissa försök gjordes. Riskkapitalbolaget försökte interagera med fler än personer ur ledningsgrupp och styrelse och sprida historier om exempel på hur industriföretaget i vissa fall redan lyckats i de nya försäljningskanalerna. Snarare har det på de osynliga arenorna för riskkapitalbolaget handlat om att indirekt påverka.

Riskkapitalbolagets åtgärder för att göra detta har i stor utsträckning redan redogjorts för men det är viktigt att se dem även ur ett detta perspektiv då åtgärderna har haft stor betydelse för vad som skett på de osynliga arenorna. Riskkapitalbolaget har kommit åt och påverkat dessa

osynliga arenor främst genom att luckra upp dem och delvis flytta dem rent fysiskt. På det viset har riskkapitalbolaget successivt lyckats påverka *tonen* i samtalen som ägt rum på de osynliga arenorna. Några av de viktigaste åtgärderna sammanfattas återigen i nedan punkter:

- Verksamheten på den gamla orten flyttades till ett ställe istället för tre vilket bidrog till att kommunikationen mellan avdelningarna ökade.
- Huvudkontoret flyttades. Mycket satt i väggarna i de gamla lokalerna och genom flytten var det lättare att komma bort från detta. Ur ett strukturellt perspektiv ändrades platsen för många av de osynliga arenorna till platser som var mer gynnsamma för att tonen i samtalen skulle vara positiv angående den nya strategin och som lättare skulle öppna upp för ett ifrågasättande av gamla normer.
- Det nya huvudkontoret präglades av design, glada färger och öppet kontorslandskap vilket var i linje med den nya strategin.
- Man gick från ett avdelningstänkande till ett processtänkande. På det viset etablerades en bättre och mer naturlig kontakt mellan människor från olika avdelningar.
- Negativa och vad man ansåg som icke- kompetenta chefer avlägsnades.
- Personalstrukturen ändrades. Idag präglas den av en större blandning av teknisk kompetens och marknadskompetens samt av personer från olika städer.

I sig själv hade dessa åtgärder sannolikt inte varit tillräckliga för att luckra upp de normer som förekom på de osynliga arenorna. Men sammantaget blev effekten påtaglig. Även om det i intervjuerna talas om en del skräckexempel i början av förändringsprocessen råder det idag en positiv stämning kring förändringsprocessen bland de anställda. Nästan samtliga av de intervjuade uppger att ovan förändringar har fört med sig att motståndet mot förändringen reducerats.

Men förutom ovan åtgärder har riskkapitalbolaget agerat på ett sätt som gynnat dem och förändringsprocessen på de osynliga arenorna. Ur ett HR-perspektiv har de agerat mycket korrekt och de upplevs exempelvis som ödmjuka trots att de drivit igenom omfattande förändring på bara några år. Deras ledarstil har alltså även den bidragit till att skapa en *ton* i samtalen på de osynliga arenorna som varit mer gynnsam för förändringsprocessen än annars.

Det måste än en gång framföras att riskkapitalbolaget och den nya ledningen varit mångsidiga i sina försök att driva igenom den nya strategin. Förutom att direkt påverka på de mer synliga arenorna har de även indirekt influerat tonen och samtalen som ägt rum på de mer osynliga arenorna. På det viset har effekterna av bristen på lokal förankring och kunskap mildrats.

7 Slutsatser

I denna sektion besvaras uppsatsens två frågeställningar.

1. Kan riskkapitalbolag bidra i förändringsprocesser?

I detta fall står det klart att riskkapitalbolaget har bidragit i processen att komma tillrätta med industriföretagets problem. Det står också klart att deras bidrag handlar om mer än det uppenbara svaret, det vill säga kapital.

Det går dock inte att säga något annat än att kapital har spelat stor roll. Industriföretaget befann sig vid riskkapitalbolagets inträde i en allvarlig ekonomisk situation. Att i det läget få en kapitalstark ägare som riskkapitalbolaget har betytt mycket, både internt och externt. Det sänder exempelvis helt andra signaler till bankerna (och sedermera banken). Internt har det inneburit att man kunnat göra de nödvändiga investeringarna. Det är svårt att tänka sig att den omfattande omvandlingen av industriföretaget skulle ha lånefinansierats med tanke på företagets ekonomiska situation. Genom riskkapitalbolaget har man kunnat göra de nödvändiga investeringarna, i exempelvis produktutveckling.

Vidare gjorde riskkapitalbolaget i och med att de blev huvudägare i industriföretaget inträde i ett företag som inte var vant vid förändring. Samtidigt gick utvecklingen i omvärlden allt snabbare i en riktning som industriföretaget inte var anpassat för. Förändring behövde med andra ord åstadkommas snabbt. Riskkapitalbolagets bidrag i detta sammanhang står klart. De bidrog med en hög grad av förändringskompetens. I den inledande problemanalysen identifierade riskkapitalbolaget snabbt problemområdena i industriföretaget. För att komma tillrätta med dessa utvecklade de tillsammans med den nyrekryterade ledningen en ny strategi. I anknytning till denna återfinns ytterligare ett av riskkapitalbolagets bidrag. De tydliggjorde strategin. Före riskkapitalbolaget fanns det en sämre förståelse bland de anställda för företagets gamla strategi. Med riskkapitalbolaget kom en tydlig strategi och ökat fokus på att de anställda skulle förstå strategin.

I samband med den nya strategin går det att identifiera ännu ett av riskkapitalbolagets bidrag. Riskkapitalbolaget och den nya ledningen var i sin analys av företaget inte bundna av den tradition som fanns i industriföretaget. Många av de anställda hade arbetat där i decennier. Riskkapitalbolaget kunde som utomstående i denna miljö lättare ifrågasätta diverse aspekter. Som grund för riskkapitalbolagets och den nya ledningens analys låg, av empirin att döma, en högre grad av rationalitet än vad som var fallet tidigare. Det medförde i sin tur ett stort ifrågasättande av såväl strukturella aspekter som kulturella aspekter inom industriföretaget.

Även om det är den nya ledningen som operativt och i detalj drivit förändringen har kontakten mellan ledning och riskkapitalbolag varit mycket intensiv. Ledningens arbete går därmed inte att betrakta som helt fristående från riskkapitalbolagets. Riskkapitalbolaget har tydligt förmedlat i vilken riktning de vill föra industriföretaget för att sedan låta ledningen genomföra de nödvändiga åtgärderna för att uppnå detta. I sammanhanget har riskkapitalbolaget kunnat bidra med bland annat avlastning i form av analysarbete vilket frigjort tid för ledningen.

Ett ytterligare bidrag från riskkapitalbolaget som kanske kan ses inom ramen för deras förändringskompetens är att de under förändringsprocessen aldrig nöjt sig förrän förändring är genomförd. Om de har identifierat ett problem som måste åtgärdas har de sökt göra det och

inte nöjt sig förrän det är gjort. Detta arbetssätt skiljer sig, enligt vissa intervjusvar, från hur förändringen av industriföretaget drevs tidigare.

Resultaten av förändringen går ännu inte riktigt helt att utläsa givet den långa ledtiden i produktutvecklingen. Dock går det att konstatera att industriföretaget idag är mer anpassat till utvecklingen i omvärlden än vad det var då riskkapitalbolaget blev huvudägare. Stora kostnadsbesparingar har gjorts, kapitalbindningen har minskat kraftigt, det kostar mindre att utveckla nya produkter genom en ny produktutvecklingsprocess, kommunikationen mellan avdelningar är bättre och personalen består idag av en bättre blandning av teknisk kompetens och marknadskompetens. Vidare har stort fokus riktats mot att komma in på de försäljningskanaler (exempelvis storvaruhus) som växer snabbast. Sammantaget handlar det alltså om förbättringsåtgärder som ger bättre förutsättningar för långsiktig framgång. Naturligtvis vill riskkapitalbolaget som riskkapitalbolag tjäna pengar och så småningom få avkastning för sina investerade pengar. Men tankegångar såsom att de skulle ha gått in i industriföretaget för att kortsiktigt berika sig själva på industriföretagets bekostnad går genom denna uppsats att avfärdas.

I sammanhanget finns slutligen en intressant aspekt som går att notera. Riskkapitalbolaget tog över ansvaret att driva förändringen från en familj som hade ägt industriföretaget i generationer. Denna typ av familjeäggande brukar i debatten framställas som mer fördelaktigt än riskkapitaläggande. Naturligtvis går det inte inom ramen för denna uppsats att säga något om den gamla ägarfamiljens långsiktighet eller ansvarskänsla. Men det står klart att den gamla ägarfamiljen ville att riskkapitalbolaget skulle ta över och driva förändring. Affären skedde i samförstånd. Uppenbarligen föreligger härmed ett fall där ett riskkapitalbolag har kunnat tillföra industriföretaget någonting som inte den gamla ägarfamiljen ansåg sig kunna tillföra.

2. (Hur) är det för riskkapitalbolag möjligt att snabbt omforma företag och implementera förändring utan lokal förankring, och därmed utan tillträde till många osynliga arenor?

Riskkapitalbolaget har genom att tillämpa mångsidighet i sitt agerande kunnat mildra effekterna av bristen på lokal förankring. Med denna mångsidighet avses att de använt sig av olika typer av makt och ledarstilar för att påverka förändringsprocessen samt att de påverkat förändringsprocessen både på synliga och osynliga arenor.

Att riskkapitalbolaget haft stor formell makt som huvudägare och sedermera majoritetsägare råder det inget tvivel om. De kom dessutom in i industriföretaget i samförstånd med den gamla ägarfamiljen vilket bidrog till att skapa ett tydligt mandat. Dessutom var de genom sin verksamhet vana vid förändringsprocesser sedan tidigare, vilket de anställda inom industriföretaget, att döma av empirin, inte var. Med hjälp av denna makt och förändringskompetens kunde riskkapitalbolaget effektivt styra på de synliga arenorna som styrelse och ledningsgrupp.

Ett viktigt resultat av detta förhållande var att negativa individer kunde avlägsnas, såväl styrelseledamöter som mellanchefer. Vidare kunde en mycket betydelsefull, men kontroversiell flytt av huvudkontor genomföras.

I samband med flytten går det att peka på en rad aspekter som bidrog till att riskkapitalbolaget och ledningen kunde påverka tonen på de osynliga arenorna i en fördelaktig riktning. Det nya huvudkontoret upplevdes som en symbol för förändringen och bidrog exempelvis genom sina

glada färger, design och öppna kontorslandskap till att skapa en förståelse för vad den nya strategin gick ut på. Platsen för de osynliga arenorna förändrades i ett slag. På det viset kom man bort från de gamla lokalerna där mycket av de gamla normerna satt i väggarna. Rutiner förändrades. Exempelvis skapades genom det öppna kontorslandskapet bättre kommunikation mellan avdelningar. Samtidigt ändrades personalstrukturen genom ökat inflöde av marknadskompetens. Sammantaget bidrog dessa aspekter till att ändra tonen i samtalen på de osynliga arenorna. Det öppnade upp för ett ifrågasättande även på dessa arenor, av gamla normer och för givet tagna antaganden. På det viset luckrades organisationen indirekt upp och den blev mer mottaglig för förändringsprocessen och den nya strategin.

Vidare bidrog även riskkapitalbolaget och den nya ledningens ledarskap, i termer av stil, till att påverka tonen på de osynliga arenorna. Trots många tuffa åtgärder, såsom uppsägningar och flytt, bibehöll riskkapitalbolaget och ledningen sitt mandat. I uppsatsen har det konstaterats att de agerat mycket korrekt ur ett HR-perspektiv vilket har gynnat förändringsprocessen på de osynliga arenorna. Sättet som riskkapitalbolaget drivit förändringen på har, av en del intervjuer att döma, varit annorlunda än andra fall av riskkapitalbolagsinitierad förändring som de intervjuade varit delaktiga i. Riskkapitalbolaget upplevs som ödmjuka och mycket trevliga att ha att göra med och den nya ledningen upplevs som mer öppen än den gamla.

8 Resultatreflektion

I denna sektion reflekteras slutligen över uppsatsens resultat.

I en kvalitativ studie som denna är det svårt att skapa generaliserbar kunskap. Dock har det i uppsatsen kunnat konstateras att riskkapitalbolag som ägare inte nödvändigtvis behöver innebära kortsiktighet på företags bekostnad. Riskkapitalbolaget har i förändringsprocessen bidragit på en rad olika vis till att skapa ett långsiktigt mer konkurrenskraftigt företag.

En cynisk läsare kanske hävdar att riskkapitalbolaget i detta fall visserligen har bidragit till att skapa ett långsiktigt konkurrenskraftigt företag, men att de inte kommer att få någonting för det. Om det påståendet går med säkerhet egentligen inte att säga något. Resultaten av förändringsprocessen är i vissa (viktiga) avseenden fortfarande oklara. De kommer egentligen först vara möjliga att utläsa från och med 2008 års årsredovisning. Först då kan man utläsa om satsningen på produktutveckling har bidragit till ökad försäljning. Men att vara kortsiktiga kan man inte anklaga riskkapitalbolaget för i detta fall. Naturligtvis har riskkapitalbolaget med alla sina åtgärder syftat till att öka värdet på sin investering. Men deras åtgärder har inte inneburit några nackdelar för industriföretaget ur ett långsiktigt perspektiv. På det viset har de bidragit på ett positivt vis. Än en gång kanske den cyniska läsaren påstår att man ännu inte kan säga något om det. Det påståendet går egentligen heller inte att bemöta med säkerhet då de långsiktiga resultaten av riskkapitalbolagets och den nya ledningens åtgärder går att utläsa först i framtiden. Men en rad aspekter går att anföra som motargument som visar att riskkapitalbolagets bidragit till att skapa en mer långsiktigt konkurrenskraftig organisation. Sedan riskkapitalbolaget blev huvudägare har exempelvis följande skett: Kostnaderna har reducerats väsentligt, kapitalbindningen har reducerats kraftigt, kommunikationen inom företaget har förbättrats, det kostar idag mycket mindre att utveckla nya produkter och det finns en större bredd i kompetensen inom företaget genom att marknadskompetens tillkommit i större utsträckning. Det är aspekter som gynnar industriföretaget ur ett långsiktigt perspektiv.

Angående resultaten kring uppsatsens andra frågeställning kan man notera att det fanns vissa omständigheter som bidragit till att riskkapitalbolaget snabbt kunnat implementera den nya strategin. Det hade, på grund av de försämrade ekonomiska resultaten för industriföretaget, för anställda inom företaget blivit uppenbart att förändring behövdes snabbt. Riskkapitalbolaget blev dessutom huvudägare efter en affär som skett i samråd med grundarfamiljen. Slutligen fanns missnöje med den gamle ägaren och ledningen. För att skapa mer generaliserbar kunskap kring denna andra frågeställning bör riskkapitalbolagsinitierad förändring studeras i situationer där förhållandet på dessa tre variabler är omvänt.

9 Referenser

9.1 Intervjuer

Industriföretag

Intervjuperson 1. Telefonintervju 2 juni 2008

Intervjuperson 2. Personlig intervju 17 mars 2008

Intervjuperson 3. Telefonintervju 17 mars 2008

Intervjuperson 4. Personlig intervju 17 mars 2008

Intervjuperson 5. Personlig intervju 17 mars 2008

Intervjuperson 6. Personlig intervju 17 mars 2008

Intervjuperson 7. Personlig intervju 17 mars 2008

Intervjuperson 8. Personlig intervju 17 mars 2008

Riskkapitalbolag

Intervjuperson 1. Personlig intervju 25 april 2008

Intervjuperson 2. Personlig intervju 25 april 2008

9.2 Övriga källor

Agenda, en tidning från Öhrlings PricewaterhouseCoopers (2007), *Familjeföretag: En lönsam historia*, nummer 3

Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Aronoff, C.E. & Ward, J.L. (2001), *Family Business Ownership: How to be an effective shareholder*, Marietta: Family Enterprise Publishers

Baldrige, J.V. (1971), *Power and Conflict in the University*, New York: Wiley

Balogun, J. & Hope Haily, V. (2004), *Exploring Strategic Change*, 2nd edition, Prentice Hall

Bernard, R.H. (1988), *Research methods in cultural anthropology*, Sage, London

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2003), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, tredje upplagan, John Wiley & Sons, Inc.

- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P.H. (2000), *Integrerad organisationslära*, åttonde upplagan, Studentlitteratur AB
- Dagens Industris hemsida (2008-09-08), *Debatt: Globaliseringen hotar den svenska ägarmodellen*, <http://di.se/>
- Floyd, S. & Wooldridge, W. (1996), *The Strategic Middle Manager: How to create and sustain competitive advantage*, Jossey-Bass
- Fokus hemsida (2008-09-05), *Sådan är riskkapitalismen*, <http://www.fokus.se/2006/11/sadan-ar-riskkapitalismen/>
- Harris, L.C. & Ogbonna, E. (2002), *The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes*, British Journal of Management, vol. 13, no. 1
- Holmberg, C. (1987), *Grundbok i forskningsmetodik. Kvalitativt och kvantitativt*, Studentlitteratur, Lund
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2006), *Exploring Corporate Strategy*, 7th Enhanced Media Edition, FT Prentice Hall
- Kotter, J.P. (1988), *The Leadership Factor*, New York: Free Press
- Kruuse, E. (1998), *Kvalitativa forskningsmetoder i psykologi*, Studentlitteratur, Lund
- Lee, A.S. (1989), *Case studies as natural experiments*, Human Relations, 42(2)
- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, New York: HarperCollins
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill
- Merriam, S.B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around Organisations*, Prentice Hall
- Nadler, D.A.; Gerstein, M.S. & Shaw, R.B. (1992), *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass
- Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S. (1991), *Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment*, Academy of Management Journal, vol. 34
- Sjöstrand, S-E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (1999), *Osynlig företagsledning*, Lund: Studentlitteratur
- Strömberg, P. et al. (2008), *The Global Economic Impact of Private Equity Report*, World Economic Forum

Svenska Riskkapitalföreningens hemsida (2008-08-23), *Branschhistorik*,
<http://www.svca.se/home/page.asp?sid=337&mid=2&PageId=23788>

Tushman, M.L. & O'Reilly C.A. (1996), *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, California Management Review, vol. 38, no. 4

Veckans Affärers hemsida (2008-09-05), *Skatterazzia mot riskfonderna*,
http://www.va.se/magasinet/2007/01/apfonderna_i_skatteparadi/index.xml

Yin, R.K. (1989), *Case Study Research*, London, Sage

Yin, R.K. (2003), *Case Study Research – Design and Methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

9.3 Annat

Fallföretagens Internet-hemsidor och årsredovisningar