



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Kandidatuppsats FEK582 C-nivå 10 p: Utvecklingstendenser inom strategi, organisation och ledarskap

Omorganiseringssproblem: strategiska och strukturella förändringsperspektiv

Handledare: Per-Hugo Skärvad

Författare: Johan Hermerén, 820305-0490

Emma Jonsson, 831124-2708

Martin Tullström, 810325-4150

Datum: 2007-06-04

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Omorganiseringsproblem: strategiska och strukturella förändringsperspektiv
Seminariedatum:	2007-06-04
Ämne/kurs:	FEK582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Emma Jonsson, Johan Hermerén, Martin Tullström
Handledare:	Per-Hugo Skärvad
Fem nyckelord:	Trigger, strategi, organisationsförändring, diskrepans, fallstudie
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att utreda hur ett företags diskrepans mellan strategiska mål och faktiskt utfall vid organisatoriska förändringar yttrar sig, vilka misstag som görs i sammanhanget, triggers betydelse samt hur diskrepansen kan minimeras
Metod:	Uppsatsen har en induktiv ansats, där primärdatan baseras på en kvalitativ fallstudie.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsen grundar sig på strategiska och organisatoriska förändringsteorier. Den teoretiska referensramen utgörs av resonemang från Chandler, Mintzberg, Lewin och Alvesson & Sveningsson.
Empiri:	Empirins primärdata utgörs av semistrukturerade intervjuer med sex personer som varit väl insatta i företagets organisatoriska förändring. Sekundärdata består av litteratur, årsredovisningar, interna dokument och personaltidningar.
Resultat:	En evolutionär förändringsprocess är att föredra framför en radikal. Triggereffekten har en stor betydelse för utfallet av en förändring. Resultatet av studien beskrivs i JHT-modellen.

Abstract

- Title:** Omorganiseringsproblem: strategiska och strukturella förändringsperspektiv
- Seminar date:** 2007-06-04
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Emma Jonsson, Johan Hermerén, Martin Tullström
- Advisor:** Per-Hugo Skärvad
- Keywords:** Trigger, strategy, organizational change, discrepancy, case study
- Purpose:** The purpose of this thesis is to investigate if, and how, discrepancy between strategic targets and actual outcome in a company occurs, when implementing organizational change. In addition, focus will be on common mistakes, how discrepancy can be minimized and the effects of triggers.
- Methodology:** The approach of this thesis is inductive. The study is based on a qualitative case study and the primary data is mainly based on interviews.
- Theoretical perspectives:** The thesis is based on theories regarding strategical and organizational change. The theoretical reference frame is supported by Chandler, Mintzberg, Lewin and Alvesson & Sveningsson.
- Empirical foundation:** The primary data is based on semistructured interviews with six persons from the board of directors. The secondary data is based on literature, annual reports, internal documents and internal magazines.
- Conclusions:** An evolutionary process is preferred, rather than a radical process, when making organizational changes. The trigger effect has a great impact on the outcome of an organizational change. The result of our study is described in our model, the JHT-model.

Tack

Stort Tack till vårt fallföretag och de personer som har ställt upp och deltagit i intervjuer samt de som hjälpt oss med datainsamling. Vi vill även tacka Olof Holmer på Sveriges Färgfabrikanters Förbund. Slutligen vill vi tacka vår handledare, Per-Hugo “ormen” Skärvad.

Lund, den 31 maj 2007

Emma Jonsson, Johan Hermerén och Martin Tullström

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Några teoretiska ansatser inom ämnet	1
1.3 Frågeställning och problemdiskussion	2
1.4 Syfte	3
1.5 Avgränsningar	3
1.6 Disposition	4
2 Färgfabrikanten	7
2.1 Den svenska färgbranschen	7
2.2 Färgfabrikantens bakgrund	7
2.3 Organisation	8
2.4 Strategi	9
3 Metod	11
3.1 Kvalitativ fallstudie	11
3.1.1 Fallstudiens syfte	11
3.2 Val av metod och tillvägagångssätt	12
3.3 Primärdata	14
3.4 Sekundärdata	14
3.5 Anonymitet av fallföretaget, källor och personer	14
3.6 Semistrukturerad kvalitativ intervju	15
3.7 Intervjuforskningens sju stadier	15
3.8 Etiska frågor vid intervjuer	16
3.9 Kritik	17
3.9.1 Metodkritik	17
3.9.2 Källkritik	17
3.9.3 Teorikritik	18
4 Teori	19
Teoriernas koppling	19
4.1 Chandler	20
4.2 Mintzberg	21
4.3 Lewin	21
4.4 Alvesson & Sveningsson	22
4.5 Organisationsformer	23
4.6 Divisionsorganisation	23
4.7 Matrisorganisationen	24
5 Färgfabrikantens organisatoriska förändring	27
5.1 Organisation före 1 Juli 2001	27
5.2 Strategins ursprung	27
5.3 Förändring, den 1 Juli 2001	27

5.3.1 Strategi & syfte	27
5.3.2 Organisationen	28
5.4 Färgmarknaden i Sverige och Europa	29
5.5 År 2002	30
5.6 År 2003	30
5.7 År 2004	30
5.7.1 Ny P&L-manager	30
5.8 År 2006	31
5.9 År 2007	31
5.10 Officiella strategier för Coatings	31
6 Intervjuteam och frågor	33
6.1 Intervjupersoner	33
6.1.1 Franz Bartholomeus	33
6.1.2 Klaus Rietmeister	33
6.1.3 Sören Björk	33
6.1.4 Jürgen T. Fritzberg	33
6.1.5 Ebrahim von Stark	34
6.1.6 Victoria Schönsson	34
6.2 Intervjufrågor	34
6.3 Intervjuteam	34
7 Berörda parterers perspektiv	37
7.1 Intervjuerna relaterat till empirin	37
7.2 Kommunikation och förväntningar	37
7.3 Organisation och strategi	37
7.4 Besluts- och rapporteringsvägar	39
7.5 Nyckelpersoner	40
7.6 Viktiga händelser	41
8 Analys	43
8.1 Strategin drar organisationen	43
8.2 Externa triggers	43
8.3 Initiativen skall komma nerifrån	44
8.4 Radikala och evolutionära organisationsförändringar	45
8.5 Uptining, förändring, nedfrysning	46
8.6 Dilemmat med matrisorganisationer	47
8.7 Trade och Retail	47
8.8 Sammanfattande analytisk diskussion och reflektion	48
8.9 Möjliga orsaker till misstagen	49
8.10 Det cykliska sambandet mellan misstagen	50
8.11 Åtgärdspaket	51
8.11.1 Skapandet av en proaktiv modell	52
8.11.2 Starka eller svaga triggers	52

8.11.3 Scenario 1: Svaga triggers	52
8.11.4 Scenario 2: Starka triggers	52
8.12 Analytiskt resultat för att minimera diskrepansen	53
9 Slutsats	55
9.1 Förslag till vidare forskning	56
10 Källförteckning	57
10.1 Litteratur	57
10.2 Övriga skriftliga källor	58
10.3 Muntliga källor	58
10.4 Elektroniska källor	59
Bilaga 1 - Intervjuunderlag	2

1 Inledning

Uppsatsen behandlar sambandet mellan strategi och organisation. I detta kapitel beskrivs problembakgrunden och några teoretiska ansatser. Vidare presenterar vi vår frågeställning, vårt syfte, våra avgränsningar samt en disposition för uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Merparten av dagens företag har accepterat att det krävs olika typer av förändringar för att överleva (Beer & Nohria, 2000). Förändringarna verkar öka till antalet samtidigt som deras betydelse för företagen blir större. Globaliseringen ökar, det händer mycket på forskningsfronten och därför gäller det att hänga med sin omvärld för att inte stå kvar på samma ställe och fråga sig vad det egentligen var som hände. Många företag lever efter tesen “*förändras eller dö*”, där de upplever all form av organisatorisk förändring som relativt positiv.

För att en organisation ska klara sig bra i denna föränderliga värld så krävs det stor medvetenhet, både teoretisk och praktisk. Alla organisatoriska förändringar startar på grund av en faktor som ofta kallas för *triggern*. En trigger kan till exempel vara omvärldsförändringar (Chandler, 1962 och Child, 2005) eller interna förändringar (Dawson, 2003). Den som har förmågan att uppfatta triggern i ett tidigt skede kan därigenom skapa sig konkurrensfördelar gentemot sin bransch.

När företaget uppmärksammat triggern skall förändringen implementeras. Detta kan ske genom alltifrån planering och detaljstyrning till att den lärande organisationen förändrar sig självt. Förändringarna kan vara sällsynta och radikala eller små och frekventa likt en process. Syftet med en förändring kan vara allt ifrån att successivt motverka *strategisk drift* till att förändras genom liberalisering och nyskapande vilket innebär mycket omfattande strategiska, kulturella och organisatoriska förändringar.

1.2 Några teoretiska ansatser inom ämnet

Det finns mycket forskning inom strategi och organisation. Pionjärerna inom området var Igor Ansoff med *Corporate Strategy* (Ansoff, 1965), Alfred Chandler med *Strategy and Structure* (Chandler, 1962) och Henry Mintzberg, *the Structuring of Organizations* (Mintzberg, 1979). Dessa teorier, framför allt Mintzbergs, har utvecklats vidare av mera samtida forskare som David Norton, Robert S Kaplan, Robert J. Marshak och John Kotter. Samtliga av dessa forskare är mycket välkända och de har fått ett flertal artiklar publicerade i ledande tidskrifter som *Harvard Business Review* och *the Economist*. Några svenska forskare som publicerat flera böcker och artiklar på området är Mats Alvesson, Stefan Sveningsson och Per-Hugo Skärvad.

Samtliga dessa forskare behandlar strukturella organisatoriska förändringar i förhållande till strategi, men deras infallsvinkel skiljer sig något. Det finns även några forskare som har

stort kulturellt fokus, ofta på mikronivå, på organisatoriska förändringar. Till dessa hör bland annat Michael Beer and Nitin Nohria, Kurt Lewin, Patrick Dawson, Philip Kottler samt konsultföretaget McKinsey & Company.

Lewin beskriver en omstrukturering som en process i tre steg; *upptining*, *förändring* och *nedfrysning*. Han menar att mycket kraft skall läggas vid etableringen, nedfrysningen, så att förändringen inte går tillbaka. Andra modeller som är centrala vid implementeringen av en organisatorisk eller strategisk förändring är McKinsey's *sju S* (subsystems of strategy and structures, systems of skills, staff and style) och Gerry Johnssons *cultural web*.

Organisatoriska förändringar kan ses som processer, i och med att förändringar bygger på mätningar vid olika tillfällen över en tidshorisont, och om detta har många teorier tagits fram. Dawson har en teori om vikten av att välja förändringsteknik, vinna förtroende och övervinna motstånd.

Det finns två vanligt förekommande resonemang beträffande strategi, organisatorisk förändring och diskrepansen mellan dessa. De är skrivna av Alfred Chandler respektive Henry Mintzberg. Chandlers teori baseras på resonemanget att strukturella organisatoriska förändringar bygger på strategi (Chandler, 1993) medan Mintzberg hävdar att det finns en väsentlig skillnad mellan strategisk planering och strategiskt tänkande. Mintzberg menar att strategi är en process och inte något som planeras fram, kontentan är att strategisk planering följer strukturella förändringar så som implementerings- eller programmeringsmetod. Strategiskt tänkande bygger på visioner, kreativitet och intuitioner som en process. Slutligen anser Mintzberg att en lyckad strategisk förändring beror på organisationens förmåga att lära, att tänka *outside the box* och inte bara möblera om gammal struktur (Mintzberg, 1994).

Trots att Chandlers och Mintzbergs teorier har många år på nacken är de högaktuella då organisatorisk förändring ständigt pågår. Deras tankegångar har anammats av flera forskare. En modern tolkning av deras teorier och utveckling av dem har bland annat gjorts av John Roberts i boken *The Modern Firm* (Roberts, 2004).

Flera forskare, bland annat Beer and Nohria, hävdar att en stor del av alla försök till organisatoriska förändringar misslyckas. Att misslyckas är ett mycket starkt ord och för att avdramatisera ordet så är innebörden av ett misslyckande definitionen på att det uppstått en diskrepans mellan strategi och organisatoriskt utfall. För att kunna säga att en organisatorisk förändring är lyckad respektive misslyckad så krävs det stor kännedom om målstrategi och organisatoriskt utfall, i termer av mätbara nyckeltal samt i termer av åsikter hos de som berörs av förändringen.

I kapitel fyra, *teori*, kommer vi att lyfta fram de teorier som kommer att ligga till grund för vår undersökning.

1.3 Frågeställning och problemdiskussion

Många företag genomför organisatoriska förändringar för att möta en omvärld som är under ständig förändring. Marknaden och tillgången till information blir mer global, vilket inne-

bär konsekvenser både för konsumenter och producenter. Konsolideringen ökar vilket bidrar till ökad konkurrens mellan färre aktörer. Producenterna lägger större fokus på skalfördelar och kostnadseffektivitet. Vi har inte valt undersökningsobjekt utifrån någon specifik bransch då vi anser att organisatorisk förändring sker inom alla branscher. Vårt fokus vid val av undersökningsobjekt har i stället legat på att hitta ett relativt stort, internationellt företag som genomgått övergripande organisatoriska förändringar.

Vår problemformulering och vårt syfte innefattar både strategi och organisation med fokus på deras interaktion med varandra. Därför är det naturligt att forskning och teori som rör detta samband är i fokus i vår undersökning. Vi utesluter dock inte vetenskap inom de olika forskningsområdena var för sig.

Vi avser att undersöka om ett företag som genomför organisatoriska förändringar får en diskrepans mellan dess strategiska mål och utfallet i organisationen, samt hur denna yttrar sig.

Vilka misstag är vanliga i sammanhanget och hur kan dessa misstag minskas?

1.4 Syfte

Syftet som presenteras nedan är skrivet för att tillföra något till företag som planerar att göra organisatoriska förändringar samt för att fylla ett allmänintresse inom området organisatoriska förändringar.

Syftet med denna uppsats är att utreda hur ett företags diskrepans mellan strategiska mål och faktiskt utfall vid organisatoriska förändringar yttrar sig, vilka misstag som görs i sammanhanget samt hur diskrepansen kan minimeras. Vi ämnar även undersöka triggerns betydelse för förändringen.

Med begreppet *misstag* så syftar vi till handlingar som inte varit optimala för förändringens utfall. Det är viktigt att förstå att vi inte är ute efter att peka ut enskilda aktörer som syndabockar och vår avsikt är inte heller att leta efter ansvarsutkrävanden från företaget som helhet. Denna uppsats skrivs för att utveckla och testa modeller och teorier för förbättringar, så att enskilda företag eller branscher kan dra lärdom av detta och utveckla sig.

1.5 Avgränsningar

Vi är tvungna att göra en del avgränsningar för att kunna genomföra vår undersökning efter våra resurser och vår tidsram.

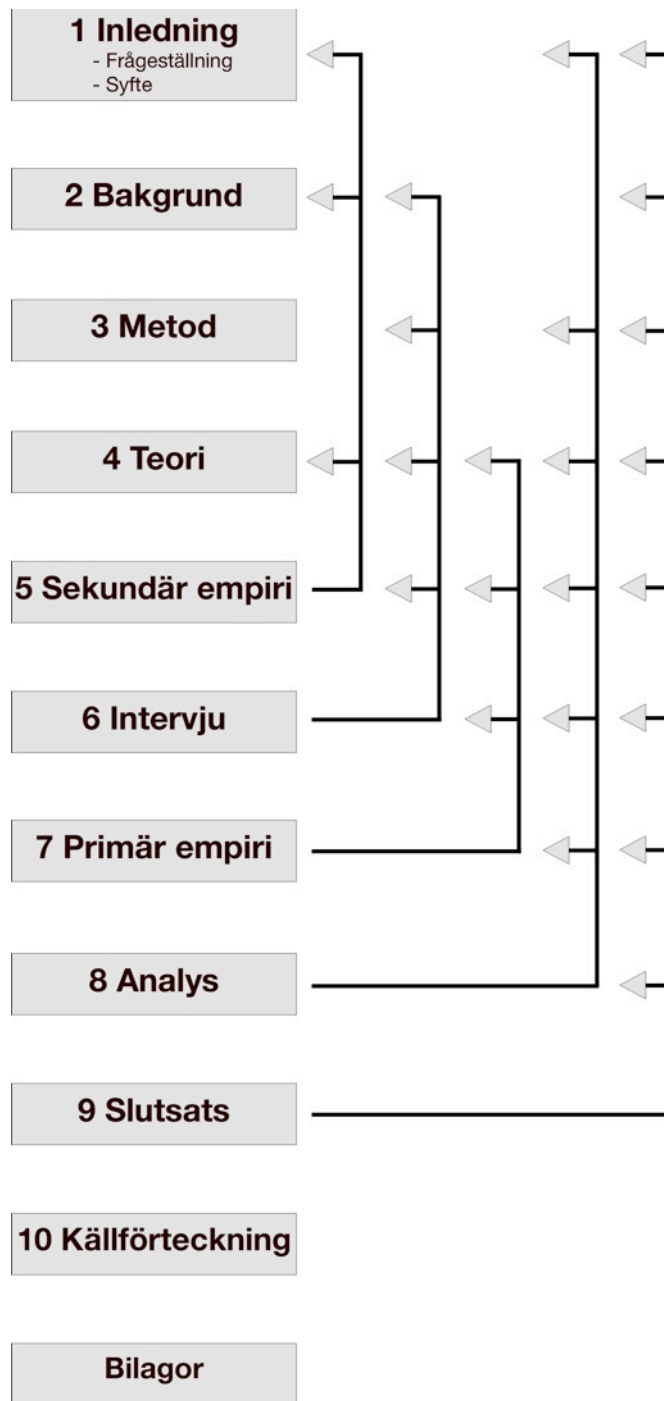
Vi kommer inte att behandla ledarfokus, mänskligt beteende och företagskultur i någon större utsträckning, även om detta är nära besläktade områden. Vi avgränsar oss även ifrån ekonomistyrning, motivations- och belöningsystem. Vi kommer inte göra några försök att generalisera våra slutsatser.

En aspekt som bör uppmärksammas är att vi bara använt oss av ett fallföretag, där vi studerar ett affärsområde på den svenska marknaden. Sex intervjupersoner utgör underlaget för vår analys och slutsats. Orsaken till detta är att vi har begränsat med tid och våra intervjupersoner kommer troligtvis att vara svårtillgängliga.

1.6 Disposition

Uppsatsen är disponerad enligt följande; I kapitel ett behandlar vi uppsatsens bakgrund, frågeställning, syfte och avgränsningar. Kapitel två utgör vår metodologiska grund för uppsatsen. I kapitel tre redogör vi för vårt fallföretag, branschen och marknaden. Kapitel fyra behandlar de teoretiska verktyg som skall ligga som grund för analysen. I kapitel fem presenterar vi den empiriska sekundärdatan, som utgörs av fallföretagets organisatoriska förändring. Kapitel sex behandlar frågeteman för intervjuerna och ligger således till grund för kapitel sju, berörda parter perspektiv, där vi lägger fram intervjuresultaten i form av empirisk primärdata. I kapitel åtta utför vi vår analys följt av kapitel nio där vi sammanfattar undersökningen, drar slutsatser och lägger fram förslag för fortsatt forskning inom området. Uppsatsen avslutas med kapitel tio, källförteckning.

I nedanstående figur åskådliggörs uppsatsens disposition. Figuren visar även hur kapitlen återkopplas till varandra. Dessa återkopplingar är till för att bidra till att på ett enkelt och överskådligt sätt ge en bild av hur uppsatsens resonemang påverkar varandra.



Figur 1: Disposition och kapitlens kopplingar.

2 Färgfabrikanten

I detta kapitel ges en bakgrund till fallstudien. Det fallföretag som vi kommer att använda oss av önskar vara anonyma. Därför kallar vi företaget för "Färgfabrikanten". En utförligare diskussion om vad detta kommer att innebära för studien behandlas i stycke 3.5.

Vi kommer att genomföra en nomotetisk¹ fallstudie på Färgfabrikantens business unit, Decorative Coatings Europe. Nedan presenteras företaget och branschen för att ge ett sammanhang i metoddelen, fallstudien och analysdelen.

2.1 Den svenska färgbranschen

Den svenska färgmarknaden kan ses som ett oligopol där företag till största delen har växt genom uppköp. Detta innebär höga inträdesbarriärer för nya aktörer. Det finns tre stycken stora koncerner som verkar på den svenska färgmarknaden, dessa är *Kemira*, *Färgfabrikanten* och *Flügger färg*. *Kemira* säljer bland annat under varumärkena *Alcro-Beckers* och *Tikkurila*. *Färgfabrikanten* har varumärken som *Norrfärg*, *Pokalfärg* och *Rödvit*. De tre koncernernas sammanlagda marknadsandelar uppgår till ca 75-80 procent. *Kemira* är den största, följt av *Färgfabrikanten* och på tredje plats kommer *Flügger färg*. Övriga marknadsandelar innehas av ett antal mindre aktörer, ca 40 stycken (Holmer, 2007).²

Branschen har fått ett tydligt uppsving av media, till exempel via TV-profilen *Martin Timell*, TV-programmet *Roomservice*, olika heminredningstidningar och heminredningsmässor. Det är populärt att måla (Bartholomeus, 2007).

2.2 Färgfabrikantens bakgrund

Färgfabrikanten är ett internationellt Fortune 500-företag och deras huvudkontor ligger i Nederländerna. Företaget är noterat på både Euronext Amsterdam och NASDAQ. *Färgfabrikanten* förser kunder över hela världen med färg (*Coatings*) och kemiprodukter. Totalt har företaget ca 62 000 medarbetare i 80 länder, ca 4 000 av dem arbetar i Sverige. Omsättningen för år 2006 uppgick till ca 127 miljarder kronor.

Norrfärg färg grundades 1903, det blev senare en del av *Kaskad AB* som 1991 köptes upp av *Färg industrier*. *Färg industrier* gick ihop med holländska *Fabrikanten* och bildade företaget *Färgfabrikanten* 1994. *Färgfabrikanten* består idag av två olika affärsområden; *Färggruppen* och *Kemigruppen*. *Färggruppen* är vidare uppdelad i olika *business units*. *Car Refinishes* tillverkar lacker till bilbranschen. *Decorative Coatings* återkommer vi till senare. *Industrial Finishes* tillverkar färg för industriell användning på produkter av trä, plast, metall, till exempel

¹ Nomotetisk syn = ser fallet som ett sätt att bidra till allmänna lagar, dvs. motsatsen till ideografisk.

² Dessa siffror är ungefärliga eftersom konkurrenslagstiftningen förbjuder *Holmer*, i egenskap av representant för en branschorganisation, att uppge exakta marknadsandelar för respektive företag. Vi anser dock att dessa siffror bättre återspeglar verkligheten än om varje enskild aktör skulle tillfrågas.

TV-apparater. *Marine & Protective Coatings* tillverkar tekniskt avancerade färger som utsätts för hårda påfrestningar, till exempel färg till Öresundsbron. *Powder Coatings* är världsledande på pulverfärg som bland annat används inom vitvaruindustrin.

Decorative Coatings i Sverige bygger till stor del på det som tidigare var Norrfärg. Produkterna är avsedda för hemmiljö, exempel på produkter är färg, spackel och lim. Produkterna säljs till yrkeshantverkare och gör-det-själv-användare. Decorative Coatings har många starka varumärken och de har växt via förvärv. Detta medför att företaget har många olika varumärken i många olika länder. Varumärken som saluförs i Sverige är bland andra Norrfärg, Pokalfärg och Rödvit (Färgfabrikantens hemsida, 2007).

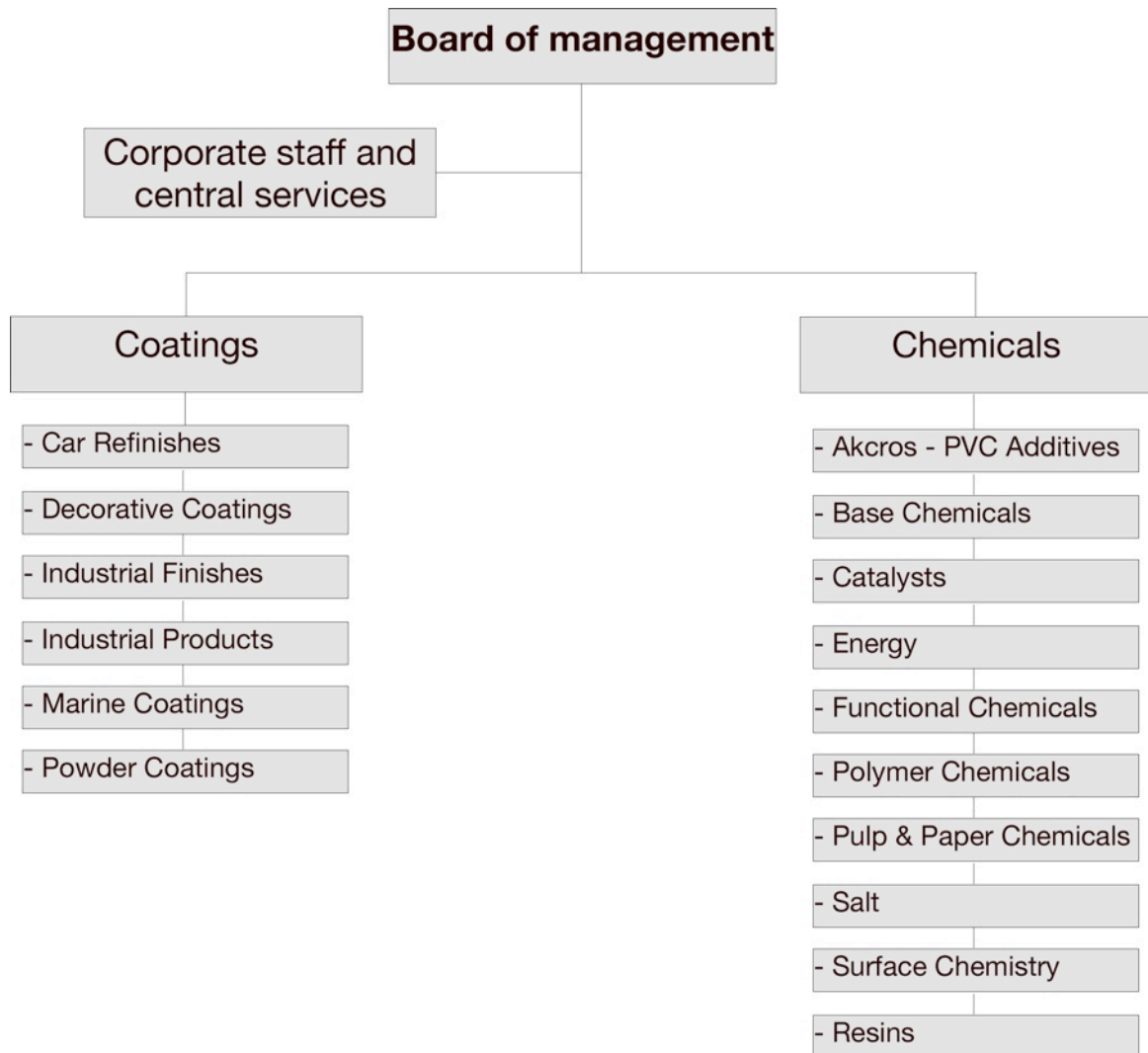
Färgfabrikantens verksamhet i Löv består bland annat av att producera färg för hela Färgfabrikantens svenska marknad samt lika mycket till för export inom koncernen, mest inom nordn. Färgfabrikanten distribuerar sin färg via färgfackhandeln samt byggmaterialhandeln och till måleri.

Under år 2002 var koncernens totala omsättning 14,1 miljarder Euro, en siffra som då varit mycket stabil under ca fyra års tid. Efter år 2002 så minskade koncernens omsättning för att nå en botten på 12,8 miljarder Euro 2004. Denna negativa trend verkar ha brutits och år 2006 omsatte koncernen 13,7 miljarder Euro. Affärsområdet Coatings har följt denna trend och 2006 omsattes här 6,2 miljarder Euro, en ökning med 12 procent från föregående år. I Sverige omsatte Färgfabrikanten 523 miljoner Euro år 2006, en ökning med endast en procent jämfört med året innan. De största ökningarna har skett på nyare områden, där företaget inte är lika väletablerat, så som Latinamerika och Asien (Färgfabrikantens årsredovisning, 2007).

2.3 Organisation

Färgfabrikanten var, mellan år 2002 och år 2006, indelat i 15 olika business units med eget affärsansvar och autonomi. Dessa business units var uppdelade på de tre tidigare nämnda affärsområdena, vilka styrdes av ledningen i Holland. Alla business units i Decorative Coatings Europe agerade autonomt på europainivå och de var geografiskt oberoende av varandra.

Affärsområdet *Coatings* var indelat i business units efter verksamhet, vilket skildras i *Figur 2: Organisationsstrukturen*. Decorative Coatings bestod av två business units: *Decorative Coatings International* och *Decorative Coatings Europe*. Decorative Coatings Europe var indelade i *sub business units* efter funktion som *Production & Logistics*, *Purchasing*, *Finance*, *Trade*, *Retail* och *Research & Development*.



Figur 2: Organisationsstrukturen (Färgfabrikantens hemsida, 2007).

2.4 Strategi

Decorative Coatings Europe's uttalade strategi för år 2004 var att *"fokusera organisationen på värdeskapande, ledarskap och tillväxt"* (Färgfabrikantens årsredovisning för 2004, 2005).

Samma år ökade Färgfabrikantens resultat med 42% till 856 miljoner euro. Orsaken till detta anges vara framgångsrikt arbete med höga marginaler, autonomisk tillväxt och försäljning av några av företagens enheter och sidoverksamheter. Dessa siffror kan jämföras med år 2003, då resultatet minskade med 9% jämfört med år 2002. 2003 års resultat uppgick till 811 miljoner euro (Färgfabrikantens årsredovisning för 2004, 2005).

Europachefen för Decorative Coatings Europe, förklarar sin business unit strategi enligt följande: *"...our strategy has been to grow our business by capitalizing on the quality and reputation of our many strong brands"* (Färgfabrikantens årsredovisning för 2004, 2005).

3 Metod

I följande avsnitt presenteras våra val av metod för vår kvalitativa fallstudie, där vi antar ett hermeneutiskt perspektiv. Vidare presenterar vi vår arbetsprocess, vilket innefattar insamling och bearbetning av sekundärt och primärt material. Slutligen behandlas metodkritik, källkritik och teorikritik.

3.1 Kvalitativ fallstudie

Vi har valt att använda oss av en nomotetisk fallstudie för att pröva teori om organisatoriska förändringsförsök som fenomen samt hur företag hanterar större organisatoriska förändringar. Eftersom vi vill ha en djupare förståelse för detta fenomen lämpar sig en kvalitativ fallstudie (Jacobsen 2002). Vår empiriska undersökning kommer att studera organisatoriska förändringar i sin verkliga kontext. Under de sex senaste åren har Färgfabrikanten vid två tillfällen genomgått övergripande organisatoriska förändringar (Färgfabrikantens Intranät, 2007).

Vidare så avser vi att göra en processtudie som innefattar förberedelser inför Färgfabrikantens organisatoriska förändring år 2001, implementering av förändringen samt resultatet av förändringen. Vi har valt att studera ett stort företag som är branschledande och som, enligt företaget, gjort genomgripande förändringar i dess organisationsstruktur. Vi vill undersöka om det finns ett samband mellan triggern till den senare omstruktureringen och den gamla organisationsstrukturen.

3.1.1 Fallstudiens syfte

Med utgångspunkt i Färgfabrikantens organisatoriska förändring avser vi att studera målstrategi och organisatoriskt utfall, i termer av hur den upplevts av berörda parter, för att kunna göra en bedömning av huruvida företagets organisatoriska förändring varit lyckad eller inte.

Syftet med fallstudien är att undersöka företagets organisatoriska förändringar genom att studera deras målstrategi för att sedan jämföra detta med det organisatoriska utfallet. För att kunna bedöma om deras organisatoriska förändring var lyckad eller misslyckad kommer vi genom uttalande från företagets medarbetare komma fram till ett resultat. Vi liknar deras division vid ett system för att få ett holistiskt systemsynsätt i vår fallstudie. Innan studien påbörjas krävs det en viss förståelse för divisionens omvärldsrelationer, till moderbolaget, till konkurrenter och till marknaden. Detta behandlas i kapitel 2.1, den svenska färgbranschen, och kapitel 5.4, färgmarknaden i Sverige respektive Europa.

Den insamlade datan kommer därefter att kopplas till litteratur, modeller och teorier, för att sedan analyseras och tolkas. Därefter kommer vi göra en bedömning av huruvida vi anser att företaget har lyckats med sin förändring samt att dra slutsatser där vi motiverar varför re-

sultatet blev som det blev. Uppsatsen kommer även, utifrån slutsatserna, att ge förslag på alternativa tillvägagångssätt.

3.2 Val av metod och tillvägagångssätt

För att på bästa sätt besvara frågeställningen används en induktiv ansats, då vår avsikt är att undersöka verkligheten, vilket denna ansats förutsätter. Ett grundläggande antagande i denna ansats är att ha en relativt öppen ansats, för att vara öppnare mot den nya information som undersökningen kommer att ge oss. Den kvalitativa studien ämnar att studera organisatoriska förändringar, där vi kommer att studera fallföretaget Färgfabrikantens förändringar. Studien utgår från intervjuer med nyckelpersoner på företaget, där materialet kommer att transkriberas, kategoriseras och analyseras och sedan ställas mot teorin. Transkriberings- och kategoriseringsprocessen beskrivs närmare i kapitel 3.6, intervjuforskningens sju stadier, och kapitel sex, intervjuteman och frågor. För att genomföra fallstudien krävs en allmän orientering om fallföretaget före och efter den organisatoriska förändringen. Fallstudien ämnar att gå på djupet eftersom detta kan ge oss en så exakt beskrivning som möjligt, av den organisatoriska förändringen, tvärs över många kontexter i företaget. Genom att bara studera ett företag finns det ingen möjlighet att generalisera fenomenet, däremot kan teorin testas. Fokus i vår undersökning blir vårt fallföretag, en fallstudie som fokuserar på kontexten mellan vad som var tänkt med strategin och det verkliga utfallet med den. Genom att bara välja ett företag kan detta ses som ett stickprov för att se om teorin överensstämmer med vad som händer vid organisatoriska förändringar.

Valet av den öppna ansatsen grundar sig i att vi har en begränsad teoretisk grund, vilket minskar våra förväntningar och våra förutfattade meningar. Därför blir det lättare för oss att absorbera ny information och bättre förstå varför en organisatorisk förändringen sker. En teoretisk grund behövs ändå för att undvika att stöta på problem med det empiriska materialet på grund av bristande teoretiska kunskaper. Att vi personligen saknar uppfattning om fallet kan ses som en fördel men även som en nackdel. Fördelen är att vi inte har några förutfattade meningar. Nackdelen är att vi inte upptäcker generella mönster som är typiska för organisatoriska förändringar.

Vi kommer att utgå från sekundär empiri, som beskrivs i kapitel fem, Färgfabrikantens organisatoriska förändring, samt primär empiri, som beskrivs i kapitel sju, berörda parter perspektiv. Undersökningen kommer att analysera eventuella samband mellan teorin och fallföretaget. De observationer som görs kommer sedan att utgöra en plattform för analysering och slutsatser.

Fallstudien vilar i huvudsak på två teoretiska ramverk, Chandlers och Mintzbergs två klassiska teoretiska perspektiv på strategisk och organisatorisk förändring. Dessa bägge teorier speglar två, fundamentalt skilda sätt att se på organisatorisk förändring i företag. Teorierna anses som väletablerade och bekräftade, vilket bland annat styrks av en hög grad av citering och vidareutveckling av andra forskare.

Även Lewins klassiska teori visar hur förändring bör ske på ett effektivt sätt, vilket kombineras med ett resonemang om triggers. Lewins förändringsteori ser förändring som tre faser; upptining, förändring och nedfrysning, där fokus ligger på att studera viktiga händelser, beslut och aktörer.

Slutligen belyses Alvesson & Sveningsson resonemang kring evolutionär förändring. Samtliga dessa teorier beskrivs närmare i kapitel fyra, teori.

Resultatet är beroende av vår tolkning men även ur vilket synsätt vi väljer att tolka det vi får fram. Genom det hermeneutiska synsättet kommer vi kunna studera den utvalda datan och tolka hur den påverkar de delar som undersökningen omfattar. Därför är det viktigt att bevara en så objektiv inställning som möjligt under undersökningens gång. Detta kommer också att ligga till vår fördel då det är lättare att hitta andra infallsvinklar på fallföretagets förändring.

Som framgår kommer vi huvudsakligen att använda oss av intervjuer. Vi har även tagit del av sekundärdata samt virtuella konversationer. De intervjuer vi kommer att utföra kommer att vara semistrukturerade. Vi kommer att utgå från en viss mall av frågor, där vårt mål är att få fram konkreta svar för att identifiera de verkliga skälen till varför förändringen ägt rum och hur den gått till.

Vi är i huvudsak intresserade av de involverades egna åsikter. Intervjuerna kommer att bandas och anteckningar kommer att föras. Efter varje intervju kommer vi att transkribera och analysera datan. Intervjuerna kommer att utföras på en neutral plats, dels för att miljön har en stor påverkan på resultatet men även för att undvika störande moment som telefoner och nyfikna medarbetare (Jacobsen, 2002).

Intervjuerna kommer att omfatta sex personer som har varit väl insatta i företagets utveckling under perioden 2001-2007. Dessa är valda då vi anser att dessa personer har en uppfattning om strategiskt arbete samt olika organisationsformer. Deras perspektiv på förändringar är därför mer användbart i vår studie. Dessutom har dessa personer en bättre helhetsbild över organisationen. Vi har, när vi valt personer, försökt att få en bredd med representanter från olika enheter. Personerna ifråga kommer att kontaktas och ombedas att ställa upp på en intervju.

Vi ämnar att upprätthålla en öppenhet mot företaget då vi anser att detta kommer att ligga till fördel för utformningen av intervjufrågor men också hur miljön kommer att påverka intervjuerna. Tanken är hålla tillbaka på den kunskapen vi har om företaget och fenomenet då vi anser att detta bidrar till ett bättre intervjuresultat, där kunskapen speglas i våra frågor.

Troligtvis kommer den primära svårigheten vara att ta med alla faktorer som är typiska för organisatoriska förändringar. Svårigheten kan också ligga i att få fram riktiga och ärliga svar. Det intressanta är att få fram de valda personernas upplevelser. Genom att fånga det subjektiva kommer fallstudien att få en bättre infallsvinkel om hur företaget har agerat.

3.3 Primärdata

Vår primärdata utgörs av data tillhandahållen av Färgfabrikantens informationschef samt data som framkommer i de intervjuer vi kommer att genomföra, där kvalitativa intervjuer tillämpas då vi kan ha en viss kontroll och skapa tillförlitlighet eftersom vi har deltagit under själva intervjuerna. Informationen som framkommer är valid då intervjufrågorna behandlar vårt syfte, de problemområden som innefattas av fallstudien samt teorin. Viktigast är att se till att det vi utreder är det vi faktiskt vill utreda för att undersökningen ska uppfattas som relevant (Jacobsen, 2002).

Vår förhoppning är att de öppna frågorna ska leda till en naturlig dialog mellan intervju-personer och oss som intervjuare. Vi hoppas även att detta ska hjälpa oss att lättare bidra till diskussioner under själva intervjuerna.

Intervjun kommer till viss del att vara förstrukturerad, vilket ibland påstås vara okompatibelt med den kvalitativa metoden. Dock finns det två starka motargument mot detta. Dels kan en ansats utan någon som helst typ av struktur leda till att de data som framkommer under intervjuerna blir alltför komplexa och på så sätt svåra att analysera, dels förekommer det ofta en viss förstrukturering även om denna inte är medveten (Jacobsen, 2002). Detta betyder dock inte att data vi samlar in blir alltför sluten, utan snarare att ”enskilda aspekter hos intervjun eller observationssituationen sätts i fokus” (ibid, s.163).

3.4 Sekundärdata

Vår sekundärdata består av de teorier vi valt. Teorierna är valda för att, på bästa sätt, hjälpa oss att besvara vår frågeställning. Sekundärdatan består även av årsredovisningar, rapporter, personaltidningar och interna dokument. Vi antog en kritisk inställning vid urvalet av teorier för att få undersökningen så valid som möjligt. Primärdata kompletteras med vår sekundärdata, där vår förhoppning är att de tillsammans ska stötta varandra och styrka de resultat som vi kommer att få fram. Vår målsättning är att kunna ställa olika teoretiska perspektiv mot varandra för att skapa ett intressant utfall.

3.5 Anonymitet av fallföretaget, källor och personer

På grund av ämnets känsliga natur har vi, i samråd med fallföretaget, valt att inte skriva ut företagets egentliga namn. Vi kallar företaget ”Färgfabrikanten”. Anledningen till detta är att undersökningen kommer att behandla känslig information som rör kommunikation och relationer mellan parter på både svensk och europeisk nivå. Vi kommer även att anonymisera och fingera källor, varumärken och orter. Referenser kommer att ges under fingerade namn. De personer som återges i uppsatsen men som inte har tillfrågats om sin medverkan, har enbart refererats till den titel de innehaft i företaget.

Anonyma källor kan sänka validiteten och reliabiliteten hos en uppsats. Fallföretaget har bekräftat samtliga källor till vår handledare, Per-Hugo Skärvad, och på så sätt bibehålls validiteten och reliabiliteten.

3.6 Semistrukturerad kvalitativ intervju

Vi har två datainsamlingsmetoder i vår kvalitativa fallstudie. Den första, som vi tidigare nämnt, är sekundärdata, i form av tryckt material, såsom årsredovisningar och rapporter. Den andra metoden är primärdata, i form av intervjuer samt annan kontakt med företaget. Vi har, som även nämnts tidigare, valt semistrukturerad intervjumetod. Detta motiveras med att vi utgår från en konkret teoretisk grund för att besvara vår frågeställning. Dessutom är vi flera som skriver uppsatsen och gemensamt skapas denna teoretiska grund. Vi anser även att den semistrukturerade intervjumetoden är tillräckligt flexibel, utan att ge avkall på undersökningens reliabilitet eller validitet (Bryman & Bell, 2003).

Den semistrukturerade intervjumetoden tillåter den intervjuade att röra sig tämligen fritt i olika riktningar. Vidare tillåter den även oss som intervjuare att ställa följdfrågor och följa upp intressanta spår som dyker upp under intervjuerna. Vi har även möjlighet att vid behov återkomma till samma intervjuperson för komplettering. Avsikten är att få fylliga och utförliga svar som tolkar de intervjuades syn och ståndpunkter i fallet (Bryman & Bell, 2003).

3.7 Intervjuforskningens sju stadier

Vi har valt att utforma vår intervju i sju steg (Kvale, 1997).

Det första steget är tematisering, vilket har behandlats i syfte och metod. Tematiseringen innefattar vad vi undersöker, varför vi gör undersökningen och hur den skall genomföras. En alltför koncentrerad ansats kan begränsa intervjuens flexibilitet medan en ostrukturerad ansats kan påverka intervjuens trovärdighet (Bryman & Bell, 2003).

Det andra steget är planering. Vi har valt att intervjua sex personer, vilket faller inom ramen för ett vedertaget intervjuunderlag, fem till 25 personer. Vi avser att utföra ett maximalt antal intervjuer för att skapa trovärdighet i undersökningen (Kvale, 1997) men tiden är en begränsande faktor. En annan planeringsaspekt är att en del intervjupersoner är relativt otillgängliga (Bryman & Bell, 2003). Ett färre antal intervjupersoner innebär en mindre mängd data, vilket leder till att transkriberingar av intervjuerna blir hanterbart. Vi kan då ge analysarbetet ett djupare fokus (Kvale, 1997).

Steg tre är intervjusituationen, vilket innefattar de praktiska intervjusituationerna samt intervjuguiden. För att besvara vår frågeställning kommer teman och frågor, vilka vi vill ta upp under intervjuerna, att vara återkopplade till vald teori. Det finns ett antal definierade typer av frågor för att med största sannolikhet nå den kunskap vi söker och detta tas upp i kapitel sex, intervjuteman och frågor (Kvale, 1997).

Det fjärde steget behandlar utskrift av intervjuerna. Vi kommer att, som tidigare nämnts, banta intervjuerna. Momentet, att transkribera intervjuerna, är särskilt viktigt för reliabiliteten och validiteten av undersökningen. Dels talspråkets översättning till skrift och dels tolkningen av intervjupersonens ord och meningar. För att få en så hög grad av reliabilitet och validitet som möjligt skriver vi ut varje enskild inspelning efter utförd intervju (Kvale, 1997). Eftersom vi är tre närvarande vid intervjuerna kommer en av oss att agera försteintervjuare, en av oss kommer att agera andreintervjuare och en av oss kommer att agera sekreterare och tekniskansvarig för bandspelaren. Förstaintervjuaren följer det förutbestämda temat medan andreintervjuaren uppmärksammar uppdykande trådar och ställer följdfrågor för dessa. Sekreteraren skall även uppmärksamma intervjupersonens beteende i form av kroppsspråk, betoning på ord och meningar samt hur personen väljer att besvara frågor och styra samtalet (Bryman & Bell, 2003 och Kvale, 1997). Transkriberingen skall ske efter en på förhand bestämd formalia utformad efter en testintervju inom vår uppsatsgrupp.

Det femte steget är analysen och då vi valt att utforma våra frågor med en teoretisk koppling så underlättas detta arbete. Den semistrukturerade intervjumetoden innebär dock att samtalet kan komma att röra sig i oväntade riktningar, där vi saknar teoretisk täckning. För att skapa en reliabel och valid analys skall vi använda oss av en meningskoncentrerad analysmetod av intervjudatan. Det innebär att vi omformulerar det som framkommit i några få ord för att datan ska bli greppbar. Risken är att väsentlig information och tolkningsdetaljer faller bort. (Kvale, 1997). Denna risk minimeras då vi är tre intervjuare, var av en kommer att agera sekreterare för att komplettera bandspelaren. Detta innebär att vi inte enbart förlitar oss på bandat material vid meningskoncentreringen.

Steg sex, verifieringen, rör intervjuresultatets reliabilitet och validitet, något som tagits upp tidigare. Det sista steget berör presentationen och läsvärdheten av resultatet och undersökningen (Kvale, 1997).

3.8 Etiska frågor vid intervjuer

Inför varje intervju skickas ett dokument till intervjupersonen, där vi kortfattat går igenom intervjuens syfte samt vilka vi är. Detta dokument återfinns i bilaga ett. Personer som önskar vara anonyma erbjuds den möjligheten. Företaget kan eventuellt ställa kravet att de vill granska texten innan den publiceras och om så är fallet accepteras det (Kvale, 1997). Detta kommer att framgå i kapitel sex, intervjuteman och frågor.

Som nämnts i syftet, är uppsatsens syfte att se till organisatorisk förändring utifrån valda variabler. Det är viktigt att poängtera att vårt syfte är att skapa en ökad förståelse inom ämnet och att eventuellt känsliga aspekter av mänsklig karaktär skall ses enbart i sin akademiska kontext.

3.9 Kritik

Här behandlas de aspekter som kan minska validiteten i arbetet och de åtgärder som vidtas för att minimera kritiska faktorer. Det viktigaste är att inta en medveten förhållning till dessa aspekter.

3.9.1 Metodkritik

Den kvalitativa metoden är både mer resurskrävande och tidskrävande jämfört med att göra en kvantitativ undersökning. Som vi tidigare nämnt är tiden en begränsande faktor, därför har vi avgränsat oss till ett fallföretag. Detta innebär att vi inte kan generalisera fenomenet, organisatoriska förändringar, utan enbart konkret konstatera fallföretagets agerande (Jacobsen, 2002). Detta är både en fördel och en nackdel, fördelen är att vi kan gå på djupet med undersökningen och nackdelen är att vi inte får fram olika nyanser i själva fenomenet. En begränsning är vår teoretiska bakgrund angående organisatoriska förändringar vilket främjar en kvalitativ metod, dels för att få större ämneskunskap, men också mer förståelse för hur organisatoriska förändringar uppstår och utvecklas. Den kvalitativa metoden kännetecknas av att vara flexibel. Det innebär att vårt fortsatta arbete kan ge oss möjligheten att omformulera vår problemställning, ändra upplägget av undersökningen och ändra val av datainsamling (ibid).

Den kvalitativa metoden innebär en viss risk för feltolkningar av intervjudata. Ytterligare en risk är att vi omedvetet formar vissa förväntningar. Intervjuerna kommer att bandas samtidigt som vi för individuella anteckningar med fokus på intervjupersonens kroppsspråk, beteende, reaktion på frågor och försök att styra intervjun. Det görs för att minimera nämnda risker och analysera sanningshalten i givna svar. Ett annat problem kan vara att intervjupersonen undviker att svara på centrala frågor, med hänvisning till företagets policy eller personliga skäl.

Forskare med kvantitativt fokus menar att den kvalitativa intervjumetoden speglar sunt förnuft snarare än vetenskap. Metodens natur gör den mer subjektiv och snedvriden då känslomässiga kopplingar speglar forskarens intryck. Vidare kritik är att ledande frågor bidrar till mindre tillförlitlighet, att läsare tolkar resultaten olika och att resultaten inte är generaliserbara (Kvale, 1997).

3.9.2 Källkritik

Kritik mot vårt arbete är att primärdatan enbart kommer från personer som är väl insatta i företagets utveckling under perioden 2001-2007, samt Färgfabrikantens administrativa avdelning, övriga personer i organisationen är inte representerade. Vi begränsar oss härigenom även till hur den svenska enheten uppfattade denna organisatoriska förändring.

En annan kritik mot vårt arbete är att vi har använt oss av många olika sekundärkällor. Detta val är medvetet eftersom vi anser att få sekundärkällor påverkar vår undersökning och vårt resultat. Vi har dessutom valt att inte använda oss av Internetkällor, annat än för att skaffa information om Färgfabrikanten. Informationen är hämtad från företagets hemsida vilket in-

nebär att den är färgad av den bilden som företaget vill förmedla. Eftersom vi är medvetna om detta är förhoppningen att vi ändå ska kunna upprätthålla en objektivitet i vår undersökning. Då vi undersöker ett företagsinternt och känsligt område finns det av naturliga skäl inga externa källor som kan bekräfta eller dementera våra interna källor.

Vår sekundärdata kommer från teoretisk litteratur om organisatoriska förändringar, samt från metodlitteratur, för ett korrekt val av ansats och metod. Vår största utmaning när det gäller källkritik är att få fram relevant information eftersom den redan tidigare har blivit sållad och tolkad. Det kan därför förekomma ett så kallat *bortfall* där allt som händer inte finns registrerat eller tillgängligt, alternativt att det som finns tillgängligt inte blir använt. Jacobsen belyser att "*problemet med sekundärdata är att ju längre bort man kommer från primärkällan desto fler personer har beskrivningen passerat*" (Jacobsen, 2002). Därför försöker vi främst välja primärkällor för att skapa oss en bild av ämnet.

Målet med intervjuerna är att samla in relevant data till vår analys. Den tryckta data som tillhandahålls av företaget kommer förmodligen till största delen att bestå av offentligt material. Intervjuerna görs för att få ett djup, med personliga speglingar, utöver det tryckta materialet. Vi är också medvetna om att intervju svaren kommer att bero på intervju personens ställning i företaget. En högt uppsatt person kan eventuellt räknas som en *institutionell källa*, vilket innebär att dennes förmedlade information i högre grad speglas av organisationens uppfattning, snarare än intervju personens egna åsikter (Jacobsen, 2002).

3.9.3 Teorikritik

Viss kritik kan riktas mot Chandler, Mintzberg och Lewins resonemang då de utvecklades för mellan 25 till 50 år sedan. Vi anser dock att dessa teorier till stor del ligger till grund för nuvarande forskning och med sin legitimitet därför tillför ett stort värde till vår undersökning.

Alvesson & Sveningssons teorier om evolutionär förändring går in på mikronivån i förändring. De kan därför ses som allt för begränsade och inte ge stöd för en helhetssyn av förändringsprocessen. Vi anser dock att vi behöver ett brett perspektiv, kombinerat med ett detaljperspektiv för att ge en rättvis bild av vårt fallföretags förändringsprocess.

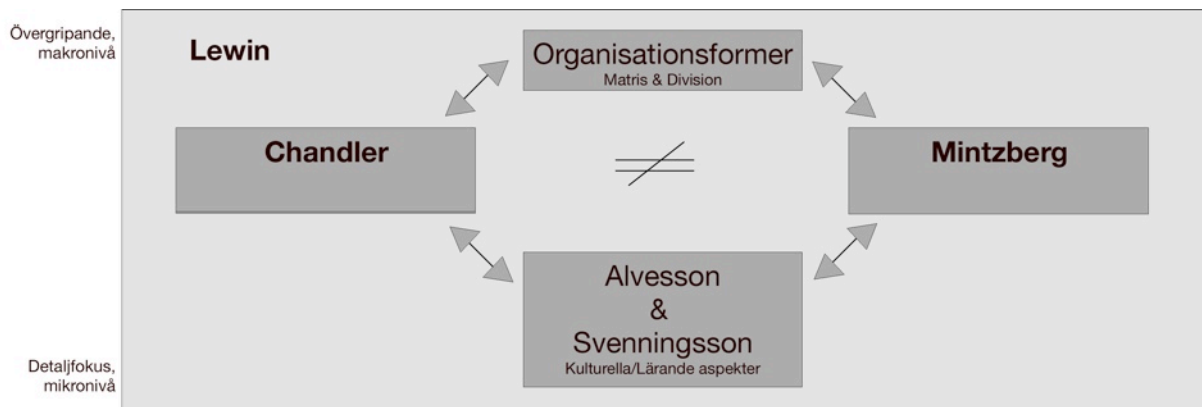
Ytterligare kritik kan riktas mot att vi inte belyser samtliga faktorer vid förändring. Av naturliga skäl kan vi inte ta all teori på området i beaktande i vår undersökning. Exempel på detta är John Kotters *åttastegsmodell för förändring*, Marshaks *fyra metaforer* och Johnssons *cultural web*. Detta är tre teorier som vi har studerat och vi anser att deras fokus, på kulturella och ledarskapsbetingade aspekter, är för stort för att skapa relevans i vår studie, utifrån vårt fokus och våra avgränsningar.

4 Teori

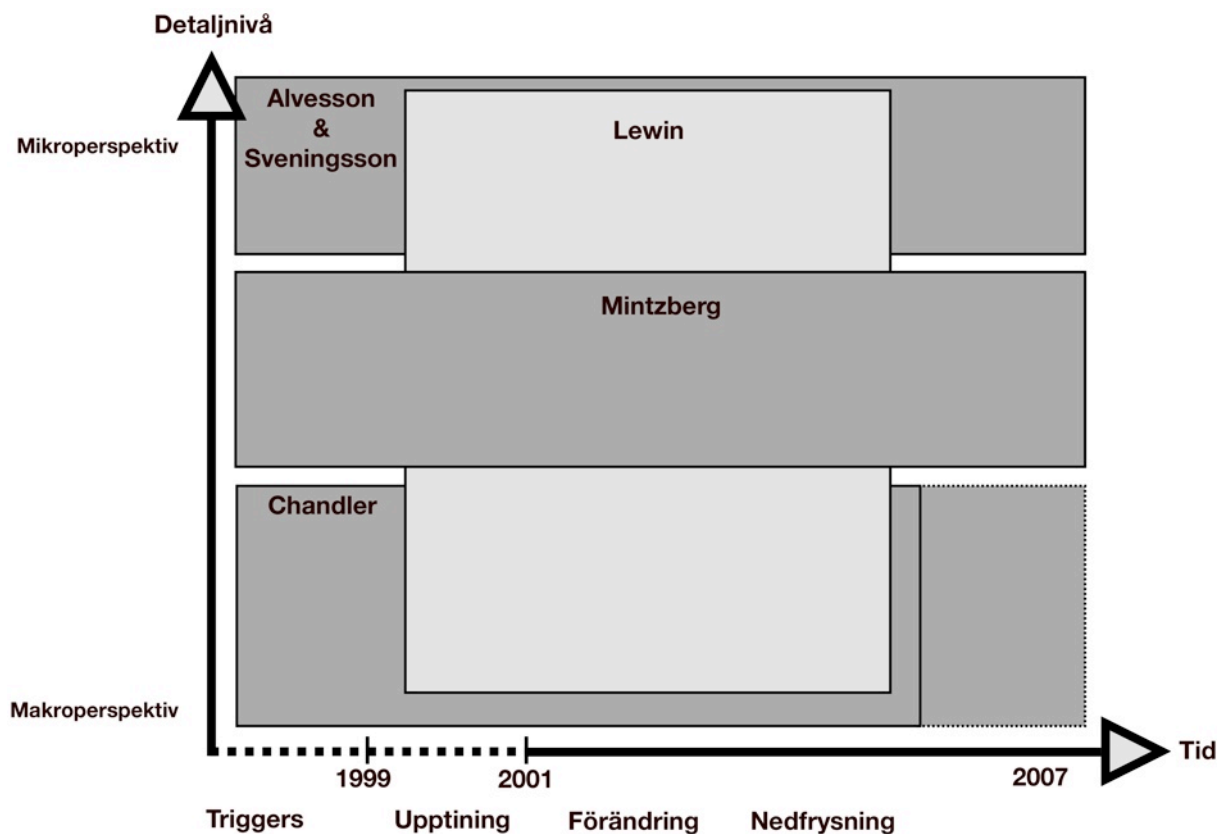
I kapitel ett har vi gått igenom några teoretiska ansatser inom vårt ämne. Här presenteras de teorier som kommer att ligga till grund för analysen. Valet av dessa teorier är motiverade i kapitel tre, metod. Kapitlet är strukturerat enligt följande; teoriernas koppling till varandra, Chandler, Mintzberg, Lewin, Alvesson & Svenningsson samt organisationsformer.

Teoriernas koppling

Teoriernas koppling åskådliggörs i nedanstående figurer. Som nämnts i stycke 3.2, val av metod och tillvägagångssätt, utgår vi ifrån Chandlers och Mintzbergs teoretiskt väldigt åtskilda resonemang. Dessa kompletteras och sammankopplas med Lewin och Alvesson & Svenningssons teorier. Samtliga dessa teorier knyter an till olika teorier om organisationsformer.



Figur 3: Illustration av teoriernas koppling till varandra



Figur 4: Illustration av teoriernas koppling ur ett tids- och detaljperspektiv. Tidsperspektivet är anpassat efter Färgfabrikantens förändringsförlopp.

4.1 Chandler

Kärnpunkten i Chandlers teoretiska resonemang är att struktur följer en planerad strategi. Strategi definieras som långsiktiga mål och målsättningar, struktur definieras som organisatorisk design.

Chandlers teori baseras på två grundläggande frågor. Första frågan är: *Om struktur följer strategi, varför uppstår det då en fördröjning mellan förändringen av en organisation och det administrativa behovet?* Den andra frågan är: *Varför behövs en ny strategi som kräver strukturell organisatorisk förändring?*

Chandlers svar på den första frågan lyder: *Det administrativa behovet är inte tillräckligt motiverat eller starkt nog för en strukturell förändring respektive ledarna är omedvetna om behovet av strukturell förändring.* Svaret på den andra frågan lyder: *En ny strategi behövs för att svara på eller anpassa sig till en förändring av externa makroekonomiska faktorer (efterfrågan, nya marknader, nya möjligheter med mera).* För detta krävs utbildning och kunskap inom organisationen samt personliga attribut hos ledare för att de ska förstå fenomenet.

För att lyckas med detta krävs moderna, divisionaliserade organisationer. Arbetsuppdelning krävs då företagsledarna skall syssla med strategiska frågor medan chefer på division och business unit-nivå skall arbeta med taktiska och verksamhetsorienterade uppgifter. Alltför

ofta distraheras företagsledare av sistnämnda beslut. Kontentan är att strategiska beslut skall fattas i toppen (Chandler, 1993).

4.2 Mintzberg

Strategi är en process och inte något som planerar fram strukturell förändring. Mintzberg skiljer på strategisk planering och strategiskt tänkande. Strategiskt tänkande skall vara innovativt, kreativt och intuitivt medan strategisk planering skall vara analytiskt och stödja strategiskt tänkande. Tillsammans bildar dessa en fortlöpande förändringsprocess.

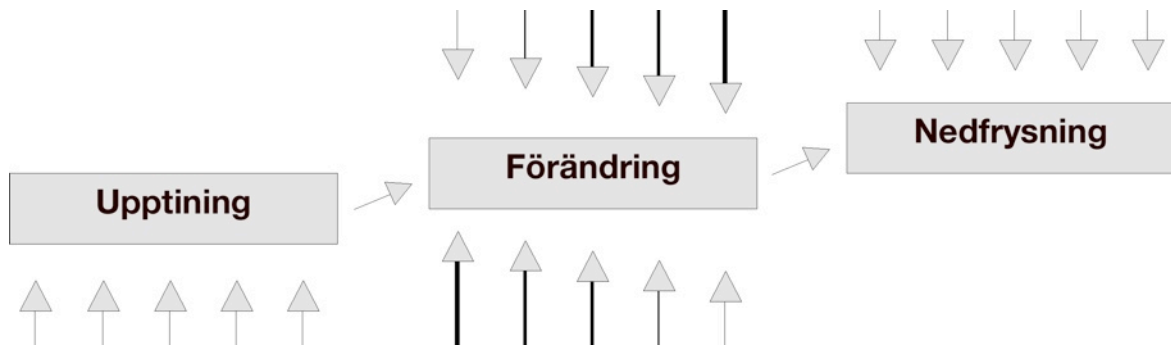
En strategisk förändringsprocess skall utöver planering ske *outside-the-box*, vilket innebär informellt lärande för att skapa nya organisationsperspektiv. Mintzberg anser att många misslyckade förändringar beror på en ignorans av detta, vilket i praktiken endast innebär en omöblering av gammal struktur utan några nya inslag. En annan anledning som ofta leder till misslyckade förändringar är att företagsledare har för stort inflytande på divisioner och business unit-chefer beträffande deras strategier. De bör ha fullt ansvar att utforma sina egna strategier. Misslyckande av förändringar kan också bero på osäkerheten i prognoser, avskiljning av divisioner och business units samt formalisering.

Planering kan inte skapa strategier men de kan däremot programmera och implementera givna strategier. Mintzberg undviker att generalisera sin teori för alla företag och lämnar ingen garanti för att hans antaganden leder till en lyckas förändring. Valen för ett lyckat utfall vid en strukturförändring beror till stor del på företagets specifika organisation, *contingency theory*. Mintzberg själv har inte kommit fram till denna teori men han har varit med och utvecklat den (Mintzberg, 1994).

Mintzberg styrker detta i en senare artikel. Där menar han att den *avsiktliga strategin* mycket sällan leder till den *realiserade strategin*. Under processen dyker ständigt nya idéer, visioner och konkreta handlingar upp, så kallade *uppdykande strategier* som tillsammans med den avsiktliga strategin leder till realiserad strategi (Mintzberg & Waters, 1985).

4.3 Lewin

Lewins teori, *modell för organisationsförändring*, definierar förändring som en övergång mellan två stabila jämviktstillstånd. Modellen behandlar tre aktiviteter: upptining, förändring och nedfrysning. Under upptiningen bör stress eller otillfredsställelse i den befintliga organisationsstrukturen utnyttjas för att skapa en positiv inställning till förändringen. Det kan göras genom utbildning och information. Förändringsfasen innebär styrandet av förändringen, vilket innefattar träning av nya beteendemönster och introducering av nya ledarstilar. Nedfrysningen betraktas som en stabilisering av nya beteendemönster och målet är att få dessa institutionaliserade. Institutionaliseringsen innebär till exempel ett nytt synsätt på rekrytering där företagskulturen är central (Lewin, 1958).



Figur 5: Lewins förändringsmodell (Lewin, 1958)

4.4 Alvesson & Sveningsson

Organisatoriska förändringar handlar om människor. Det går inte att styra över människors uppfattning av en viss situation eller hur människorna väljer att agera. Om människor har olika världsuppfattning så uppstår en svårighet i att få dessa människor att, genom en organisatorisk förändring, påverka dem på ett förutsägbart sätt. Därför bör ett kritiskt förhållningssätt intas till klichéartade utsagor (till exempel behovet av att förändras eller dö vilket nämnts tidigare) om den nuvarande organisationens förändringsbehov samt den väletablerade föreställningen om att förändring bara är positivt och motstånd till förändring är negativt. Det är av stor betydelse att betrakta organisationer som om de befinner sig i ständig förändring och förändringar bör ses som processer. Organisatoriska förändringar bör inte betraktas som initierade av företagsledningen, i stället bör fokus ligga på de förändringar, i beslut och handlingar, som medlemmarna av organisationen dagligen fattar och utför. Organisationer är mestadels komplexa och dynamiska där politiska och kulturella aspekter bör ägnas stor uppmärksamhet. Slutsatsen är att en lärande organisation är att föredra.

Dock bör en viss skepsis alltid finnas även till lärande organisationer, då det inte är uteslutet att en lärandeprocess kan medföra regression i form av icke önskvärda handlingsmönster, felaktiga självbilder och negativa föreställningar. Lärande organisationer ses ofta som en utopi och i verkligheten leder detta inte alltid upp till förväntningarna. Författarna förespråkar en pluralistisk version av den lärande organisationen, med en verklighetsbild där problematiska maktrelationer är ojämlika på allvar. Målsättningen är en ökad förståelse för olika perspektiv mellan aktörerna, de beskriver organisatoriskt lärande som en oxymoron³ då verkligheten för chefer består av dilemman, kamper och balansakter (Alvesson & Sveningsson, 2007).

³ **oxymoron**: sammanställning av motstridande ord

4.5 Organisationsformer

En organisationsform definierar hur en organisation avgränsar sig mot sin omvärld, men även hur arbetet och ansvaret fördelas inom organisationen samt hur den leds och styrs. En organisationsform bygger på och utgår från definerade arbetsuppgifter och arbetsprocesser. En viktig fråga är avvägningen mellan decentralisering och centralisering. Decentralisering innebär att beslutsrätten överläts till organisationsmedlemmarna längre ner i organisationen. Centralisering innebär att besluten fattas på en högre nivå i organisationen. Fördelen med en centralisering är att stordriftsfördelar kan tillvaratas, dubbelarbete kan undvikas och enhetliga principer kan tillämpas (Bruzelius & Skärvad, 2004). Fördelen med decentralisering är att det skapar mer motivation hos organisationsmedlemmarna samt att det ger större möjligheter att anpassa organisationen och dess beslutsfattande till specifika förhållande i olika delar av verksamheten. Det ger även större utrymme för beslut, initiativ och handling från organisationsmedlemmar.

Ett organisationsschema visar den *formella* organisationen, d.v.s på vilket sätt organisationen är tänkt att fungera. Ett organisationsschema beskriver fördelning av arbetsuppgifter och arbetsprocesser, ansvars- och befogenhetsfördelning, beslutsnivåer samt formella informations- och ordervägar inom organisationen.

Organisationsschemat brukar även kompletteras av formella befattningsbeskrivningar, vilka mer ingående beskriver organisationsmedlemmarnas olika roller och ansvarsområden. Det har på senare tid blivit vanligare att avbilda organisationen från ett kundperspektiv. Detta görs vanligtvis med hjälp av en omvänd pyramid, där basen utgörs av de organisationsmedlemmar som har kundkontakter. Organisationen stöds sedan av gemensamma resurser som samordnas och styrs av ledningen. Pyramidens bas är därför vänd mot kunderna (Bruzelius & Skärvad, 2004).

4.6 Divisionsorganisation

Divisionsstrukturen uppstår när en funktionsorganisation antar en divisionaliserad struktur och ett centraliserat beslutsfattande. En divisionsorganisation kännetecknas av mindre autonoma divisioner, där varje division fungerar som ett litet och relativt självständigt företag inom det stora företaget. Varje division har en egen marknad och egna affärsidéer, de är även ansvariga för beslut gällande den operativa verksamheten. Divisionerna styrs av företagsledningen genom policies och direktiv samt mål, främst för utveckling och förnyelse. Syftet med varje division är att de skall optimera resultat och utvecklingsmöjligheter. Varje enskild division ansvarar till exempel för den egna personaladministrationen och produktutvecklingen. Fördelarna med divisionsorganisationen är att det finns ett decentraliserat beslutsfattande men ökat ansvarstagande på operativ nivå. Syftet är att avlasta ledningen och få ner ansvarstagande på operativ nivå. Divisionsorganisationen ger möjligheter till ökad lönsamhet genom att de-

centralisering av verksamheten. Negativt med decentralisering är att en stark lönsamhetspress riskerar att förhindra långsiktiga utvecklingsåtgärder (Bruzelius & Skärvad, 2004).



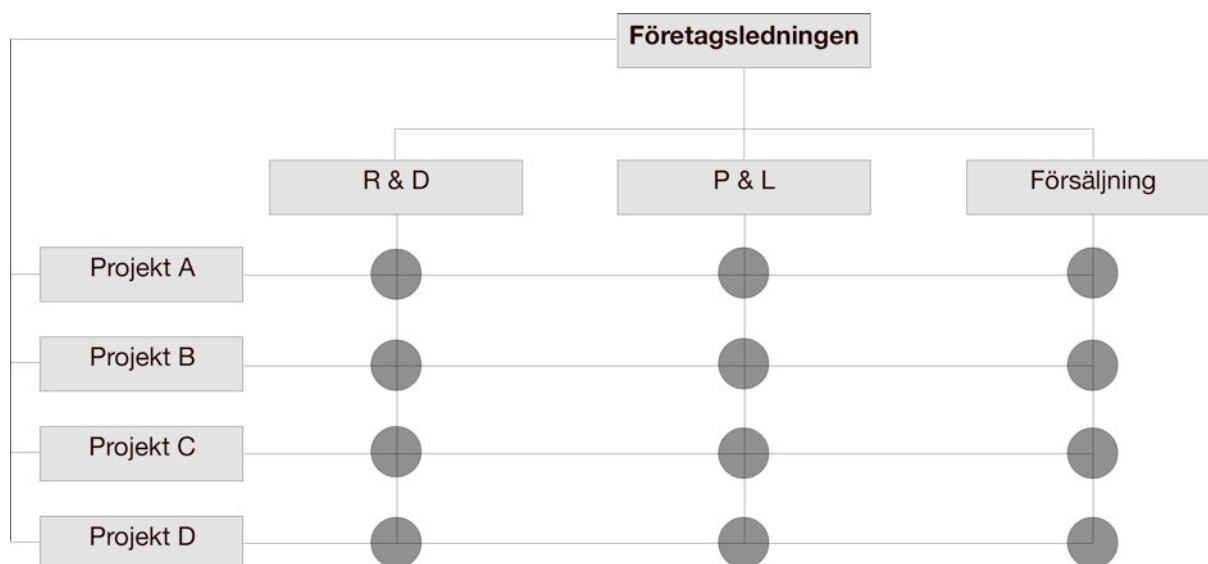
Figur 6: Illustration av divisionsorganisationsstruktur (Bruzelius & Skärvad, 2004)

4.7 Matrisorganisationen

En matrisorganisation uppstår när ett företag önskar att kombinera två eller flera organisationsformer. En matrisstruktur skall ta hänsyn till olikheter som finns inom verksamheten. I en matrisorganisation delas marknaden upp i olika affärssegment, där de olika affärssegmenten hålls ansvariga för till exempel utveckling, tillverkning och global marknadsföring. Dessa affärssegment ansvarar för lokal/regional försäljning och marknadsföring. En matrisorganisation ger också möjlighet att utnyttja beroendeförhållanden i organisationens resurser. Beslut fattas inte av enskilda personer, strukturen syftar till gemensamt beslutsfattande inom olika områden, där det både finns horisontellt och vertikalt ansvar. Matrisorganisationen innebär ofta så kallade inbyggda konflikter, där olika individer har olika agendor.

Det finns många problem med matrisorganisationen. Beslutskedjorna är ofta oklara och när ansvarsbilderna kan uppfattas som oklara skapas osäkerhet vilket medför problem när det inte råder konsensus. Detta innebär ofta interna maktkamper. Strukturen kräver därför stort samarbete och gemensamt beslutsfattande där alla är samstämmiga. Detta byråkratiskapande är i praktiken en dyrare styrform, speciellt på grund av att beslutsfattandet är tidskrävande.

Ibland tenderar matrisorganisationer att ge upphov till nya, små, matriser inom den stora matrisorganisationen. Denna typ av organisation ställer höga krav på organisationens medarbetare, det krävs träning och mognad för att kunna fatta gemensamma beslut och gemensamt ansvar bidrar i många fall till förvirring (Bruzelius & Skärvad, 2004).



Figur 7: Illustration av matrisorganisationsstruktur (Bruzelius & Skärvad, 2004)

5 Färgfabrikantens organisatoriska förändring

Här presenteras vår processtudie av Färgfabrikanten Decorative Coatings Europe's organisationsförändring i kronologisk ordning. Viktiga händelser och nyckelpersoner med betydelse för den organisatoriska förändringen behandlas.

5.1 Organisation före 1 Juli 2001

Färgfabrikanten Decorative Coatings organisation var en divisionsorganisation indelad i business units (BU). Decorative Coatings (divisionen) bestod av två business units; Decorative Coatings North (DCN) och Decorative Coatings Europe (DCE). Tidigare låg den svenska verksamheten som en sub business unit (SBU), SBU Sweden, under Decorative Coatings North. SBU Sweden slogs år 2000 ihop med SBU Norge/Finland och tillsammans bildade de SBU Nordic. Strategiska och operationella beslut togs på lokal nivå (Färgfabrikantens Intranät, 2007 och Decoren, nr 1 2001).

5.2 Strategins ursprung

Dåvarande europachefen för DCE är ursprungligen från Danmark och han har haft en lång yrkeskarriär inom Färgfabrikanten-koncernen. Han har bland annat varit chef för organisationerna i Danmark, England och Frankrike. 1999 tillträdde han som chef för BU DCE i Holland. Han hade, som chef för DCE, tydliga visioner om att skapa en homogen organisation för att möta konsolideringen av färgtillverkningsbranschen samt vad han uppfattade som en internationalisering av marknaden. Tillsammans med ledningen i Holland utarbetade han en ny strategi och en ny organisationsstruktur för BU Decorative Coatings verksamhet, vilken implementerades i organisationen mellan 1999 och 2001 (Bartholomeus, 2007 och Sidenkvast & Västman, 2007).

5.3 Förändring, den 1 Juli 2001

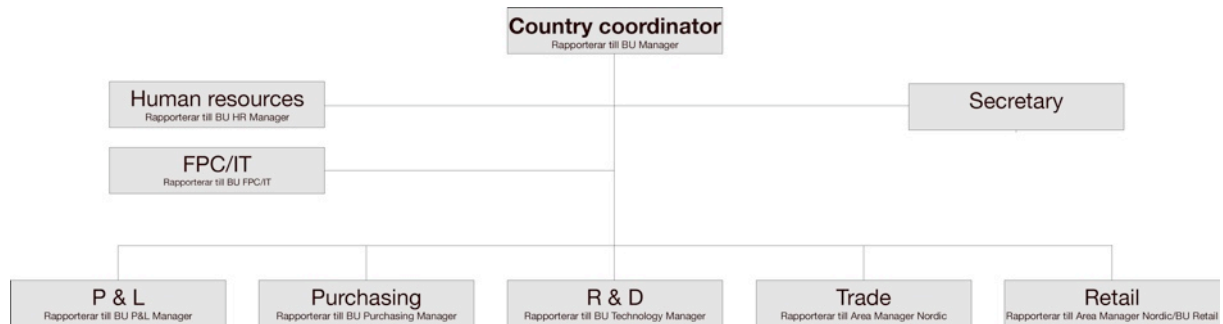
År 2001 genomfördes en genomgripande och revolutionär förändring av hela DCEs svenska organisation. Förändringen kommunicerades till personalen i Löv genom ett internmeddelande och två stormöten (Sidenkvast & Västman, 2007).

5.3.1 Strategi & syfte

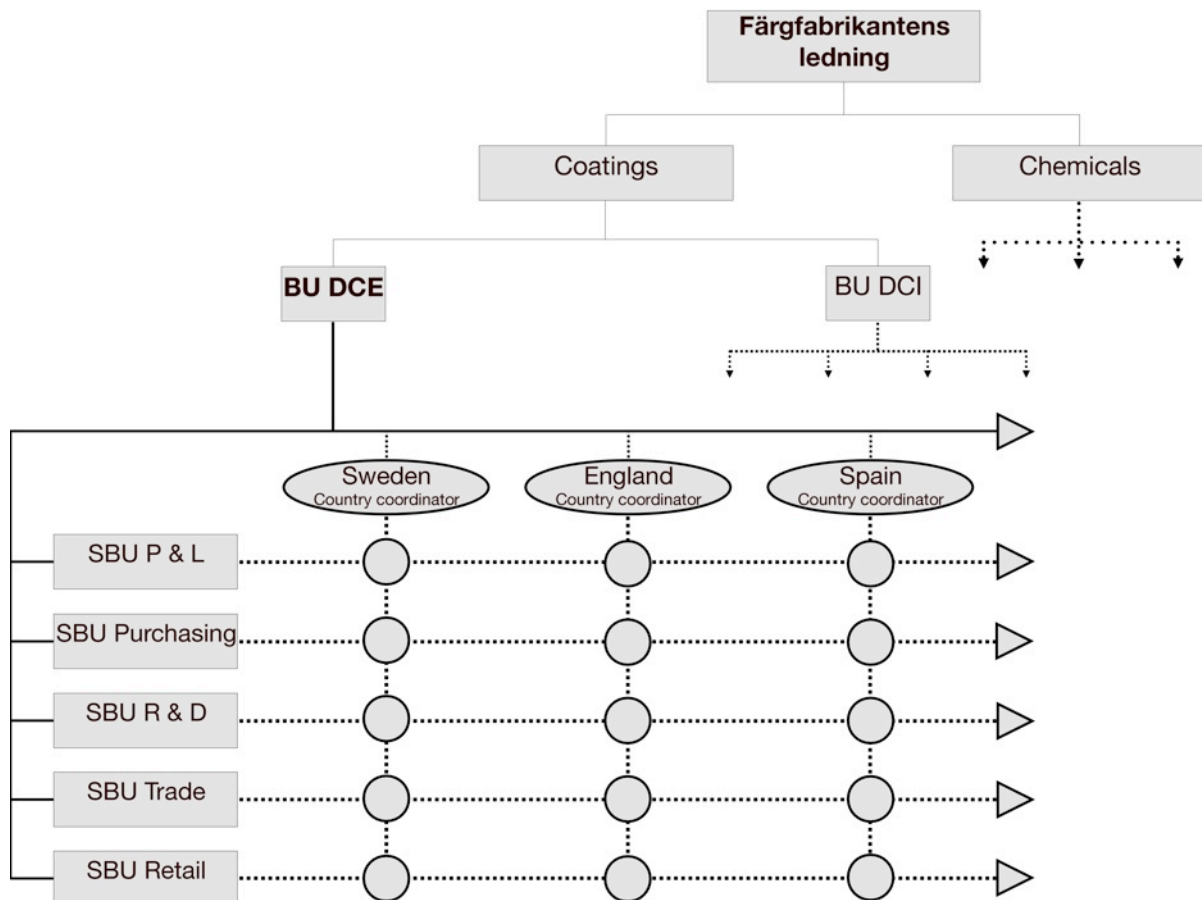
Färgfabrikantens ledning i Holland upplevde att tillverkning, utveckling och försäljning av färg inte skedde på ett optimalt sätt och därför ville de samordna verksamheten, dra större nytta av synergieffekter och uppnå stordriftsfördelar. Företaget ville skapa en större kundfokusering. För att komma närmare kunderna avsåg DCE att förkorta leveransvägar samt göra det lättare att flytta produktion. DCE ville därigenom uppnå en större kostnadseffektivitet (Decoren, nr 1 2001).

5.3.2 Organisationen

En matrisorganisation infördes. Alla beslut, strategiska så väl som operationella och taktiska, skulle ratificeras av huvudkontoret i Holland. BU DCN avvecklades och dess SBUs delades upp mellan DCE och DCI. Den nordiska marknaden blev en del av DCE och hela DCE fick två helt nya SBUs, vilka kallades för *Trade* och *Retail*. Det innebar att DCE skiljde på försäljning till yrkesanvändare, Trade, och försäljning till privata konsumenter, Retail. Övriga SBUs, var produktion & logistik (P&L), inköp och forskning & utveckling (R&D) (Färgfabrikantens intranät, 2007).



Figur 8: Organisationsstrukturen i Löv, 2001-2007 (Färgfabrikantens intranät, 2007)



Figur 9: DCEs matrisorganisation (Färgfabrikantens Intranät, 2007)

För att uppnå företagets nya strategiska mål inom kostnadseffektivitet, kunskapseffektivitet och innovation, förändrades enskilda SBUs från att inte ha haft något direkt samarbete till att ett europeiskt horisontellt samarbete inleddes. Detta samarbete lade grunden till en mer homogen produktbas. I praktiken innebar detta att till exempel R&D samarbetade med andra R&D SBUs i Europa, vilket innebär ett horisontellt samarbete, samtidigt som rapporteringsvägarna var vertikala och allt samordnades från Holland. Detta är Färgfabrikantens version av en matrisorganisation (Sidenkvast & Västman, 2007).

Den lokala VD-posten ersattes av en *country coordinator*, som skötte den lokala och legala samordningen av de olika funktionerna. Country coordinators beslutsmandat var dock begränsad i förhållande till den tidigare VD-posten. Alla länders P&L, R&D, inköps- marknads- och försäljningsenheter rapporterade i huvudsak direkt till BU-ledningen i Holland. Den nya organisationen var mycket kostnadsfokuserad och därför implementerades ett anställningsstopp. All anställning, även vikariat, skulle godkännas av ledningen i Holland (Färgfabrikantens Intranät, 2007).

5.4 Färgmarknaden i Sverige och Europa

Syftet med förändringen var att skapa en mer homogen produktbas och företaget såg den europeiska marknaden som en homogen marknad med små lokala skillnader. I praktiken var de lokala skillnaderna stora. I Skandinavien vill konsumenterna ha tjockare färgblandning jämfört med södra Europa, där konsumenterna efterfrågar en tunnare färg. Kulörerna som efterfrågas varierar kraftigt inom olika områden, likaså användningsområdet för färgen. I Skandinavien är kunderna vana vid att få sin färg blandad till en exakt nyans direkt i butiken. Kunderna i södra Europa är vana vid att köpa färdigblandad färg, från ett mer begränsat nyansortiment, direkt från hyllan. Användningsområdena skiljer sig kraftigt då t.ex. husen är byggda av olika material. Även klimatet har en effekt på detta. (Sidenkvast, Västman & Bartholomeus, 2007)

Den svenska färgmarknaden kännetecknades av små färgbutiker som i huvudsak sålde färg, både till yrkesanvändare och privata konsumenter. Den europeiska marknaden kännetecknades däremot av att försäljningen till privata konsumenter och försäljningen till yrkesanvändare var åtskild. Försäljningen till privatpersoner skedde där i huvudsak via stora byggvaruhus och försäljningen till yrkesanvändare skedde via yrkesbutiker. Som tidigare nämnts delades försäljningen upp i Trade och Retail, vilket medförde att DCE hade en säljare som skulle sälja till yrkeshandel och en annan säljare som skulle sälja till privathandel. I Sverige utvecklades ett problem, då privata konsumenter samt yrkesanvändare handlade i samma butiker. Den färg som såldes i färgbutikerna, till privatkonsumenter och yrkesanvändare, var exakt samma färg. Trade blev distribution till färgfackhandel och måleri. Retail blev distributör till byggvaruhandeln. En konflikt uppstod i att det fanns två organisationer som båda jobbade mot samma slutkund - konsumenten. Både Trade och Retail ville sälja det bästa konceptet, med

samma varumärke och samma produkt. Detta ledde till intern konkurrens mellan Trade och Retail (Decorative Coatings Europe Topics, nr 27, 2004).

Gamla Norrfärg blev Trade, vilket medförde att invanda beteendemönster bibehölls. Gamla Kaskad blev Retail, men dess organisation formades om totalt, med flytt från Stockholm till Löv, en ny ledning tillsattes och detta ledde till att en ny kultur formades (Färgfabrikantens Intranät, Löv 2007, Sidenkvast & Västman, 2007).

5.5 År 2002

Arbetet med att internationalisera hela DCE gick fort och kraven på snabb informationsöverföring och intern kommunikation inom företaget ökade. Därför infördes ett nytt IT-kommunikationssystem (Färgfabrikantens Intranät, 2007, Sidenkvast & Västman, 2007).

Färgfabrikantens ledning ville vara marknadsledande inom alla verksamhetsområden och *General Industrial Coatings* uppfyllde inte detta krav. Därför såldes *General Industrial Coatings*, till finska *Tikkurilla*, trots att verksamheten var mycket lönsam. Denna förändring flyttade fokus från den nya organisationsstrukturen (Färgfabrikantens Intranät, 2007, Sidenkvast & Västman, 2007).

5.6 År 2003

Projekt *Colors del Mundo* lanseras som en del av den nya homogeniserade produktbasen. Produkten och försäljningskonceptet, inklusive marknadsföring, översattes till respektive lands språk (Decorative Coatings Europe Topics, nr 14, 2001 och Sidenkvast & Västman, 2007).

5.7 År 2004

Merparten av produktionen samt hela distributionslagerverskamheten i Danmark flyttades till Löv för att skapa ett nordiskt distributionscenter och en *keysite*. Anläggningen i Löv fick en större arbetsbelastning, större ansvar och högre krav samtidigt som anställningsstoppet låg kvar (Färgfabrikantens Intranät, 2007 och Sidenkvast & Västman, 2007).

5.7.1 Ny P&L-manager

År 2004 övertog en holländare posten som P&L-chef på anläggningen i Löv, efter den avgående P&L-chefen, som efter många års tjänst gick i pension. Den tillträdande P&L-chefen hade arbetat inom koncernen sedan 1988, innan han anställdes i Löv. Han kom närmast från Danmark, där han arbetat som anläggningschef och marknads- och försäljningschef. Han var unik på flera sätt. Hans modersmål var holländska och han hade därför mycket bra kontakt med huvudkontoret. Han talade även bra danska/nordiska vilket gjorde att han kunde kommunicera med den svenska personalen på deras modersmål. På Löv-anläggningen fanns traditionen att rekrytera lokal personal till liknande poster, vilket var naturligt då det tidigare fun-

nits en lokal VD. I den nya organisationen togs av naturliga skäl sådana beslut i Holland, då cheferna fanns där. Den nya P&L-chefen genomförde en rad stora förändringar. Bland annat infördes ett program, som innebar att tvärfunktionella projektgrupper arbetade med ständiga förbättringar av verksamheten. I dessa projektgrupper användes kollektivanställda, både som projektledare och projektdeltagare (Sidenkvast & Västman, 2007).

P&L-chefen fick friheten att anställa kollektivpersonal under kortare tid utan att detta behövde godkännas från ledningen i Holland (Sidenkvast & Västman, 2007).

5.8 År 2006

I Holland växer nya tankar om att organisationen bör genomgå ytterligare en omfattande organisatorisk förändring. (Färgfabrikantens Intranät, 2007 och Sidenkvast & Västman, 2007).

5.9 År 2007

I samband med att Färgfabrikanten genomförde stora organisatoriska förändringar och att läkemedelsdivisionen såldes, den första januari 2007, skedde en ny omstrukturering av DCE. Initiativet kom ifrån Holland och innebörden var att DCE och DCI skulle slås samman till en division. Anställningsstoppet hävs. Ny lokal VD tillsattes för DC Sweden. Organisationsstrukturen återgår till divisionsbaserad organisation, uppdelad i BUs. Matrisorganisationen avskaffades. DCE och DCI slogs samman, enligt planen, till Decorative Coatings Global (DC). DC delades i sin tur in i sex SBUs; Europe North, Europe Central, Europe South, Middle East and Africa (SEMEA), Americas, Asia och Building Adhesives (Färgfabrikantens Intranät, 2007 och Sidenkvast & Västman, 2007).

5.10 Officiella strategier för Coatings

Den uttalade strategin för Coatings år 2001 var att stärka den världsledande positionen genom organisk tillväxt och selektiva uppköp. Efter ett antal stora uppköp de senaste åren ligger fokus på att dra nytta av integrationslösningar. Världsmarknaden för coatings är i en konsolideringsprocess. Där ville Coatings spela en ledande roll, särskilt då marknaden var fragmenterad. Tillväxten förväntades ske på nya marknader, de såg möjligheter i framväxande och nyligen industrialiserade marknader. Tillväxtmöjligheter fanns även i teknologi. Färgfabrikanten hade skapat en bättre plattform för fortsatt lönsam tillväxt och denna plattform för dem närmare målet för ROI (return on investment) på 30% (Färgfabrikantens årsredovisning, 2002).

Den uttalade strategin för Coatings år 2002 var att stärka dess världsledande position genom en kombination av uppköp och organisk tillväxt. Målet för ROI var 30% (Färgfabrikantens årsredovisning för 2002, 2003).

Coatings var världsledande på färg, både till konsumenter och industriella användare. Fokus låg på tillväxt på expansområdena, som bestod av Asien, Öst- och Centraleuropa,

samt Syd- och Centralamerika, och tillväxten förväntades ske genom organisk utveckling. De ville också fortsätta växa på redan väletablerade marknader. Ambitionen var att vara fortsatt marknadsledande och delta i konsolideringen av färgindustrin vilket de trodde var oundvikligt då leverantörer och kundbaser stärktes globalt. Det ekonomiska målet var 25% ROI (Färgfabrikantens årsredovisning för 2003, 2004).

2004 års strategi var identisk med 2003 års strategi (Färgfabrikantens årsredovisning för 2004, 2005).

2005 års strategi utvecklades med att de avsåg att vara det största färgföretaget i världen men också ledare inom alla produktsegment samt ledare på geografiska nyckelregioner. De ville också se ett fortsatt deltagande i konsolideringen av färgindustrin. Deras storskalighet tillät dem att fortsätta utveckla sin ledande position inom teknik. 3,5% av vinsten skulle satsas i R&D. Den ökade innovationen skulle medföra bättre differentiering av aktiviteter på en marknad med hög konkurrens. Kontentan var att genom ökad innovation skapa högre differentiering och detta sågs som positivt på en marknad med hög konkurrens. De använde även sin storskalighet till inköp av råmaterial för att säkra marginalerna. Målet för ROI var 25% (Färgfabrikantens årsredovisning för 2005, 2006).

6 Intervjuteman och frågor

Syftet med intervjuerna är att koppla empirin, som framgår i kapitel 5, Färgfabrikantens organisatoriska förändring, samt vald teori till hur dessa händelser, företags strategi och företags organisationsstruktur upplevdes av berörda parter. Frågeteman och fokus kommer att ligga på intervjupersonernas upplevelser, kommentarer och tolkningar av förändringen. Som framgår i kapitel 3, metod, kommer intervjuerna att utföras med Kvaless sju stadier som grund.

6.1 Intervjupersoner

Som tidigare nämnts i kapitel tre, metod, så har vi intervjuat sex personer som varit väl insatta i förändringsprocessen. I samförstånd med dessa personer har vi låtit dem vara anonyma. Detta har gett oss möjlighet att få fylligare och mer detaljerade svar, då personerna under anonymitet blivit mer öppna och ärliga i sina uttalanden. Vi har gett samtliga intervjupersoner fingerade namn.

6.1.1 Franz Bartholomeus

Franz intervjuades den 9 maj 2007. Han har arbetat på Färgfabrikanten sedan 1994, med ett uppehåll för att arbeta på ett företag i livsmedelsbranschen som Key Account Manager mellan åren 1999-2002. När han kom tillbaka till Färgfabrikanten blev han försäljningschef för Retail Sverige.

6.1.2 Klaus Rietmeister

Klaus intervjuad den 10 maj 2007. Han har arbetat på Färgfabrikanten i 13 år. Han har tidigare varit anställd på ett ledande industriföretag. Klaus började som controller på Löv-anläggningen och i samband med den organisatoriska förändringen blev han Country Coordinator, en post som ersatte den tidigare svenska VD-posten.

6.1.3 Sören Björk

Sören intervjuades den 15 maj 2007. Han blev anställd på Färgfabrikanten direkt efter sin värnplikt och han har arbetat där i över 25 år. Han blev inköpschef i samband med den organisatoriska förändringen år 2001.

6.1.4 Jürgen T. Fritzberg

Jürgen intervjuades den 18 maj 2007. 1999 började han som controller på Färgfabrikantens fabrik i Trelleborg. Innan han började på Färgfabrikanten arbetade han under två år på ett svenskt läkemedelsföretag. Jürgen blev controller för Retail år 2002.

6.1.5 Ebrahim von Stark

Ebrahim intervjuades den 23 maj 2007. Ebrahim började sin yrkeskarriär på Färgfabrikanten med att arbeta två år i Stockholm, för att sedan flytta till Löv. Han började som controller-assistent för att, i samband med den nya organisatoriska förändringen, bli controller för Trade.

6.1.6 Victoria Schönsson

Victoria intervjuades den 25 maj 2007. Hon började sin karriär på Färgfabrikanten 1983 och hon fick posten som marknadschef för Retail i samband med den organisatoriska förändringen 2001.

6.2 Intervjufrågor

Som tidigare nämnts i kapitel 3.6, intervjuforskningens sju stadier, så finns det ett antal definierade frågor som bör användas för att nå den kunskap som sökes (Kvale, 1997). Vi har valt ut några kategorier som vi anser vara relevanta för våra intervjuer. Dessa behandlas överskådligt nedan.

- A. Inledande frågor; används för att få spontana och övergripande dimensioner i fenomenet. Ett exempel på en sådan fråga är ”Kan du berätta för oss om ...?”.
- B. Uppföljningsfrågor; används för att styra riktningen i intervjun utifrån de övergripande frågorna.
- C. Sonderande frågor; söker efter svar men utan att ange vilka dimensioner som skall uppmärksammas. Exempel på en sådan fråga är ”Kan du säga något mer om det?”.
- D. Specificerade frågor; används för att få detaljer ur övergripande frågor. Exempel på en sådan fråga är ”Vad tänkte du då?”.
- E. Direkta frågor; här presenteras ämnen och dimensioner i frågan. Dessa kommer i slutet av intervjun.
- F. Tystnad, nickanden och hummanden; pressar intervjupersonen att utveckla sitt svar då intervjuerna visar intresse.
- G. Tolkande frågor; intervjuaren drar slutsatser i vad som just sagts. Exempel på en sådan fråga är “Du menar alltså att ni inte.....?”.

6.3 Intervjuteman

Nedan följer de intervjuteman vi utgått ifrån vid intervjuerna, samt beskrivningar av deras återkoppling till “sekundär empiri” och teori. Under intervjuens gång har andreintervjuaren ställt följdfrågor, ofta av mer djupgående karaktär, till uppdykande trådar som skapats under intervjuernas gång. Frågorna ställs utan att de intervjuade får kännedom om frågornas kopp-

ling till de teoretiska resonemangen som vi utgått ifrån. Anledningen är att desto mindre kännedom intervjupersonerna har om vår arbetsprocess desto mindre är deras möjlighet att styra intervjun och påverka svaren.

- **Hur uppfattade du företagets strategi vid förändringen år 2001?**

Med denna fråga vill vi öppna samtalet. Svaret ger oss en intuitiv bild av vad intervjupersonen uppfattar som centralt och relevant i företagets strategi. Vi är intresserade av de mål som personen tror sig arbeta mot, för att sedan ställa detta emot frågan om hur strategin infriades. Detta kopplas sedan till teorin, Alvesson & Sveningsson.

- **Vad tror du var den utlösande faktorn till förändringen?**

Här får vi svar på hur de triggers som föranledde förändringen har uppfattats. Svaret kan ställas mot Chandlers teori om triggers samt mot Alvesson & Sveningssons teori om att revolutionära förändringar sällan är nödvändiga. Även Mintzbergs teori om uppdykande strategier kan bli relevant.

- **Fördelar, nackdelar och förväntningar med den nya organisationen och strategin?**

Frågan ställs för att få intervjupersonernas bild av vald organisationsstruktur samt om han/hon skulle föredra en annan organisationsform.

- **Hur upplevde du din roll i förändringen?**

Frågan ställs för att utveckla resonemanget i ovanstående fråga. Graden av handlingsfrihet respektive centralstyrning belyses. Frågan ställs även för att undersöka individens roll i en förändringsprocess, något som Alvesson & Sveningsson behandlar.

- **Speciella händelser eller personer med avgörande betydelse?**

Svaret på denna fråga kopplas till Lewins teori, som behandlar nyckelpersoner och ledarskapsstilar vid organisatoriska förändringar.

- **Vad kunde ha gjorts annorlunda?**

Detta är en öppen fråga som belyser intervjupersonernas inställning till radikala respektive evolutionära förändringar. Teorierna som behandlar detta är Alvesson & Sveningsson, Mintzberg och Chandler.

- **Hur implementerades strategin i praktiken?**

Frågan ställs för att se intervjupersonens uppfattning om huruvida Lewins teori om de tre förändringsstadierna har anammats vid genomförandet av förändringen.

- **Tyckte du att organisationsförändringen var nödvändig?**

Det är relevant att se hur en eventuell trigger uppfattades, samt för att gå in på djupet om huruvida förändringsbehovet existerade. Svaret är också viktigt i termer av hur resultatet av förändringen uppfattats. Fanns det en stark trigger? - Chandler, Alvesson & Sveningsson, Mintzberg

- **Tyckte du att organisationen bidrog till utvecklingen av strategin?**

Frågan ställs för att få reda på om ledningen följde Chandlers teori om att strategin drar organisationen eller följde de Mintzbergs teori, att organisationen skapar förutsättningar för strategin? Denna frågan kan också belysas ur Alvesson & Sveningssons teori om att människorna i organisationen påverkar strategin, sett som en process.

- **Upplevde du att strategin var kompatibel till vald organisationsstruktur?**

Denna fråga ställs för att utveckla resonemanget i föregående fråga.

7 Berörda parterers perspektiv

Här presenteras berörda parterers upplevelser, kommentarer och tolkningar, som har framkommit under intervjuerna. Vi har valt att sortera och presentera detta material i en liknande struktur som i kapitel fem, Färgfabrikantens organisatoriska förändring. Avsikten är att påvisa likheter och avvikelser från den bild som presenterats i kapitel fem.

7.1 Intervjuerna relaterat till empirin

Här presenteras de olika intervjupersonernas syn på den empiriska sekundärdatan. Påståendena är bekräftade av flera källor eller vid flera tillfällen av samma källa. De enstaka citaten ligger inte till grund för påståendena.

7.2 Kommunikation och förväntningar

Kommunikationen om förändringen den förste juli 2001 var omfattande. Det fanns dock en inbyggd svårighet i att kommunicera ut budskapet om den nya organisationen på grund av dess komplexitet. Även välutbildade, erfarna och högt uppsatta medarbetare upplevde svårigheter att ta till sig informationen och förmedla den vidare, ner i organisationen. *“Om den som presenterar det inte förstår det själv, då har man ett grundläggande bekymmer.”*

Förväntningarna på den nya strategin och matrisorganisationen var splittrade. De personer med tidigare erfarenhet av matrisorganisationer var skeptiska. *“När jag såg detta så tänkte jag direkt att det kommer inte att fungera. Jag visste det redan från början.”* Andra, i synnerhet de som inte tidigare kände till innebörden av en matrisorganisation, hade en mer positiv inställning.

Ledningen i Holland kommunicerade ut anledningen till förändringen enligt följande: *”De sade att världen förändras och vi kan inte isolera oss som företag eller som land.”*

7.3 Organisation och strategi

Samtliga intervjuade är överens om att den implementerade matrisorganisationen var bättre lämpad för vissa funktioner än andra. Inköp, som redan tidigare agerade i en internationell miljö, kunde dra vissa fördelar av den nya organisationen. Försäljningsfunktioner agerade, och agerar fortfarande, på en lokal och till viss del regional plattform. De upplevde därför större svårigheter i att anpassa sig till den nya organisationen. *“Inom vissa funktioner var en förändring nog nödvändig. Men det är inte säkert att alla avdelningar skulle dras över samma kam. Den lokala målaren måste mötas lokalt. Där skulle man ha tänkt till lite mer.”*

Den nya strategin, främst delen om besparingar, samt den nya organisationsformen innebar större internt fokus, inom organisationen, vilket resulterade i mindre externt fokus på kunder. Organisationen medförde också interna konflikter, främst mellan de båda försäljnings-

funktionerna Trade och Retail. Konflikten grundade sig i att de konkurrerade om samma slutkunder, det vill säga konsumenter, på den svenska marknaden, vilket ledde till suboptimering. *“I Sverige säljer också färgfackhandeln till konsumenten. Med denna konstruktion skapades problem.”* Suboptimeringen förvärrades av att vissa individer handlade efter sin SBU:s bästa vilket ibland var motsatsen till företagets bästa.

DCE har vuxit genom förvärv, därför består organisationen av tidigare lokala, nationellt förankrade företag. Koncernen har på så sätt fått in många olika kulturer och tankegångar om hur organisation och verksamhet skall bedrivas.

DCE:s nya chef vid organisationsförändringen hade en tanke om att förena dessa kulturer med syftet att skapa en enad kultur för att uppnå strategins mål med skalfördelar, intern effektivitet, kostnadseffektivitet, innovation, synergieffekter och marknadsfokus på internationella kunder. *“Man försökte bygga en organisation efter idén att den europeiska marknaden fungerade som en homogen marknad. Det finns ingen sådan homogen internationell marknad. Det var ett feltänk i strategin.”*

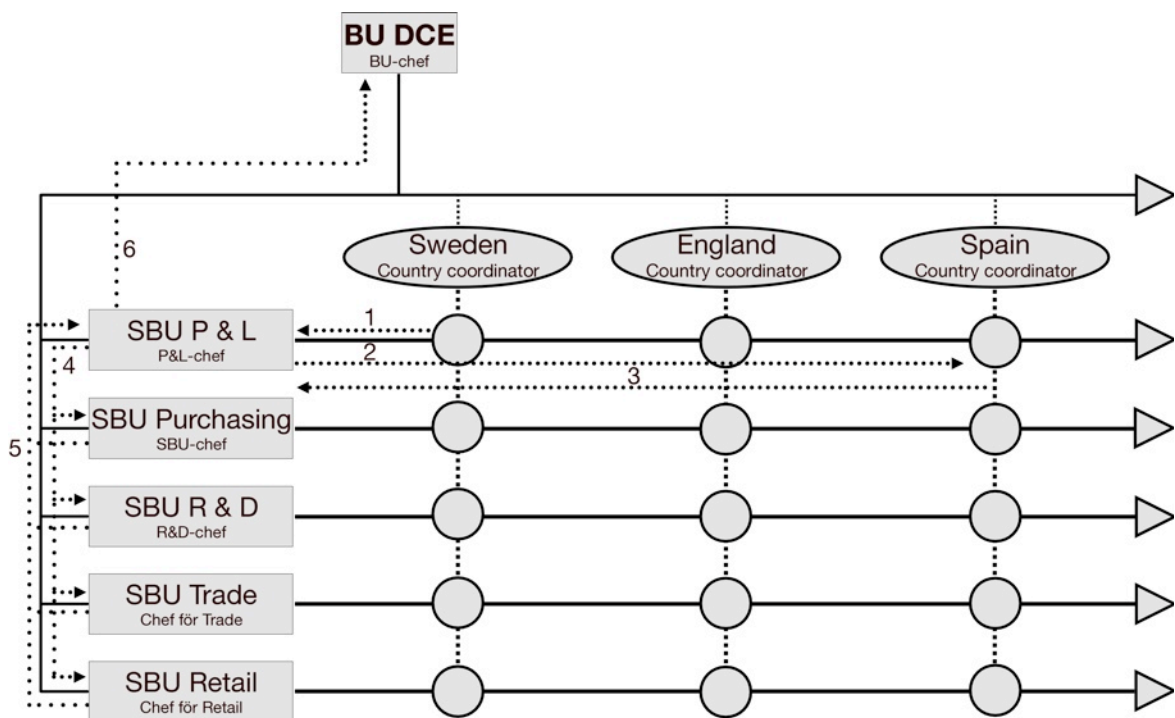
Uppdelningen av försäljningen i Trade och Retail medförde också en del fördelar. Den svenska organisationen hade tidigare ett sämre fokus på de internationella byggvaruhusen som etablerade sig i Sverige i början av 2000-talet. *“Hade vi inte förändrat organisationen här, för att få olika fokus på marknaden, så hade vi inte varit där vi är idag, framför allt inom byggvaruhandeln.”*

Färgfabrikantens strategi var bland annat att effektivisera verksamheten. Många av fabrikererna hade en överproduktion och för att effektivisera detta så ville ledningen minska antalet fabriker från tolv till fyra stycken i Europa. De fyra fabrikererna skulle bli hörnstensfabriker, så kallade *corner stone sites*. Ledningen trodde därigenom att stordriftsfördelarna skulle väga upp fraktkostnaderna, då fraktkostnaderna utgör en väldigt liten del av priset på produkten. Risken med att flytta fabriker är att den kompetens som finns på de befintliga fabrikererna förloras i flytten. De lokala fabrikererna hade hög kompetens om lokala marknader och lokala produkter. *“Det är inte så enkelt som att man skickar över ett recept på att baka en kaka.”* Det visade sig att den produktion som flyttades inte innebar ett lägre enhetspris på produkten, de väntade stordriftsfördelarna och de ökade marginalerna åts upp av de ställkostnader och bi-kostnader som följde med de nya produkterna.

Även distributionsanläggningar skulle läggas ner och flyttas om för att ledningen ville att den operativa verksamheten skulle komma närmare kunderna. Ledningens definition på kunder, i det här fallet, var de stora kapitalkedjorna, byggvaruhusen. De ville sluta större europeiska avtal med dessa. Det fick motsatt effekt, byggvaruhusen var inte beredda att sluta omfattande europeiska avtal och DCE tappade på grund av minskat fokus försäljning till de lokala kunderna. Det visade sig dessutom att transportkostnaderna blev högre än väntat. Att flytta distributionsanläggningar var svårare än vad företaget hade räknat med och i slutänden sjönk täckningsbidraget.

7.4 Besluts- och rapporteringsvägar

Besluts- och rapporteringsvägarna i organisationen blev långa, krävande och invecklade. Forskning och produktutveckling gick från att ha varit effektivt bedrivna på lokal nivå till en komplex, europeisk process. Det tog, med den nya organisationen, längre tid att gå från idé till färdig produkt. Anledningen var att alla lokala R&D-chefer skulle ta fram ett förslag, för att presentera detta för alla lokala P&L-chefer. P&L-cheferna skall sedan ta fram ett produktionsförslag. Sedan skall detta förslag gå vidare till de lokala marknadscheferna för Trade och Retail för ett unisont godkännande. Under hela processen skall även besluten godkännas vertikalt, av SBU-cheferna. När detta är klart får BU-chefen det sista ordet. Alla beslut skulle fattas i konsensus för att produkten skulle passa alla europeiska marknader.



Figur 10: Beslutsvägarna i Färgfabrikantens matrisorganisation.

Figur 10, ovan, beskriver beslutsvägarna inom DCE. Siffrorna indikerar beslutsgången.

1. En förslag från P&L i Sverige, om en effektivisering i produktionsprocessen, skickas till SBU-chefen.
2. SBU-chefen lyfter ut idén och ser om den är intressant för övriga länder.
3. Övriga länder lämnar feedback och synpunkter.
4. SBU-chefen skickar frågan till övriga SBUs, till exempel R&D, för att synkronisera med deras framtidsvision.
5. Övriga SBU-chefer skickar tillbaka frågan till SBU-chefen för P&L.
6. Om allt gått bra såhär långt så skall frågan bli godkänd av BU-chefen. Sen är det fritt fram att implementera förslaget.

Detta var mycket krävande, ett slöseri med tid och resurser, vilket bidrog till att innovationsandan hos de anställda sjönk. Många kreativa idéer kom inte ens fram till planeringsstadiet, då medarbetarna tillsist inte orkade engagera sig.

Även små, lokala, och relativt enkla problem mellan SBU-enheter i Sverige, som tidigare löstes av en lokal VD på fem minuter, drevs upp till europanivå och slutligen fick europachefen sista ordet. *“Frågorna bollades upp och ner, fram och tillbaka och fem minuter blev tre månader. Detta förlamade organisationen.”* Den allmänna uppfattningen var att organisationen var ett hinder för verksamheten. Ytterligare ett exempel är att alla investeringar över 250 000 kronor skulle ratificeras av ledningen i Holland. Det hände att några chefer i Löv, individuellt, tvingades kringgå dessa regler för att kunna bedriva verksamheten på ett resultatriktigt sätt. *“Vi har till viss del överlevt på att vara anarkister i en strikt diktatur.”* Genom dessa självständiga beslut var Sverige ett av få länder som visade goda resultat.

7.5 Nyckelpersoner

Som tidigare nämnts var europachefens vision en homogen organisation, skapad för att tillgodose en homogen marknad. Det visade sig efter hand att flera lokala organisationer upplevde problem som liknade de som fanns i Sverige. *“Man sade att det fungerade överallt utom hos oss. Det gjorde det inte, vilket man visste, och det kom fram efterhand som vi lärde känna våra internationella kollegor. Det visade sig att de hade liknande problem.”*

År 2003 pensionerades dåvarande chefen för P&L på Löv-anläggningen. Den nya P&L-chefen tillsattes i Löv på initiativ från ledningen i Holland, där den svenska organisationen inte gavs någon möjlighet att påverka beslutet, vilket var ett resultat av den nya organisationsstrukturen. *“Det skapade en känsla av att ledningen i Holland saknade tilltro till oss och att de inte trodde att vi var kapabla att fatta ett sådant beslut själv.”*

Den nya P&L-chefen var kompetent och beslutsam, med stor erfarenhet av förändringsarbete. Uppfattningen hos cheferna i Löv är att han borde ha blivit bättre introducerad och förankrad i den svenska organisationen. Många upplevde hans ledarstil som kontinental och rättfram, vilket inte passade så bra i den svenska organisationskulturen. Detta skapade samarbetsvärigheter. *“Vi fick kulturproblem med honom. Han var mycket kompetent och duktig men lite osmidig. Han tog tag i saker och har gjort mycket nytta men han har också ställt till med problem på grund av att hans ledarstil inte fungerade.”*

Personalen på Löv-anläggningen var överens om att en förändring var nödvändig men det florerar spekulationer i syftet hos ledningen i Holland med att placera ut just honom. Kanske ville ledningen i Holland få en större inblick i den svenska organisationen. *“Jag tror att holländarna såg den svenska organisationen som en svart låda, man kunde inte riktigt tränga in i den.”*

7.6 Viktiga händelser

Ett lyckat horisontellt samarbete var europolanseringen av den homogena produktserien Colors del Mundo. Intervjupersonerna är oense om huruvida Colors del Mundo och dess framgång beror på vald strategi och organisation.

Trots alla problem med strategi och organisation var Sverige ett av de få länder som fortsatte att visa gott resultat.

8 Analys

Här presenteras vår analys. Vi utgår ifrån de fem teoretiska perspektiv som vi redogjort för i kapitel 4, teori. Analysen är uppdelad i två delar. Den första delen illustrerar en jämförelse av Färgfabrikantens förändring med vald teori. Vi analyserar hur förändringen följt respektive avvikit ifrån teorin. I den andra delen, som inleds med stycket om sammanfattande analytisk diskussion, utvecklar vi dessa resonemang och skapar en förändringsmodell.

8.1 Strategin drar organisationen

Ledningens tanke, med den nya strategin och organisationen, var att större och övergripande beslut skulle fattas på högsta ort. För att fatta korrekta beslut krävs god kännedom, om både den interna och den externa situationen. Den nya organisationen skulle uppvisa större intern effektivitet, samtidigt som den skulle anpassas efter nya externa förutsättningar. Dessa tankegångar är förenliga med Chandlers teori om en modern, konkurrenskraftig organisation.

Utifrån vårt empiriska material kan vi även se att ledningen i Holland hade en tydlig strategisk uppfattning som satte ramarna för utformningen av organisationens struktur. Ledningen hade en klar vision om att den implementerade organisationsstrukturen skulle uppnå deras strategiska mål och visioner. Vi ser ett tydligt samband mellan ledningen i Hollands idéer och Chandlers teori, att organisationen skall vara en produkt av strategin.

I verkligheten gjordes en rad misstag. Organisationsstrukturen medförde att även mindre, mer operationella beslut skickades upp till högsta ort. Den högsta ledningsgruppen fick därigenom för mycket inflytande på den operativa verksamheten, vilket strider mot Chandlers resonemang. Detta leder, enligt Alvesson & Sveningsson, till en omöjlig situation då en ledningsgrupp varken har tid, resurser eller kunskap för att bedriva operativ verksamhet i en organisation. Vi anser att strategin inte var kompatibel med den organisationsstruktur som implementerades.

8.2 Externa triggers

Den viktigaste triggern till förändringen var enligt oss ledningen i Hollands uppfattning om att marknaden hade gått från lokala, heterogena marknader till en stor homogen europeamarknad. Anledning till ledningen i Hollands uppfattning om marknadsförändringen verkar vara relaterad till de stora byggvaruhusens expansion i Europa. Även ledningsgruppens syn på leverantörsmarknaden, som mer internationell, föraledde förändringsbeslutet. Detta ledde till att ledningen i Holland ansåg att deras verksamhet inte bedrevs på ett optimalt sätt. Enligt Chandler är makroekonomiska faktorer, så som marknadsförändringar, en trigger till en organisatorisk förändring. För att förändringen skall bli lyckad så krävs det utbildning och kunskap inom hela organisationen. Vi ser att Färgfabrikanten inte utnyttjat all den kunskap som fanns i företaget vid denna tidpunkt, då det endast var högsta ledningen som var involverad i

beslutet och utformandet av den nya strategin och den organisatoriska förändringen. Som framgått i empirin så hade den svenska organisationen stor kunskap om hur marknaden fungerade. Genom att ignorera detta skapades en icke-optimal organisation som inte var utformad för att tillgodose lokala, diversifierade marknader.

En annan faktor som kan ha legat till grund för förändringen var den rådande överproduktionen på färg i Europa. Genom ett mer homogent produktsortiment ansåg ledningen i Holland att kostnader kunde sänkas. Vår tolkning är att ledningen i Holland ansåg att detta skulle innebära en möjlighet att skära ner antalet produktions- och distributionsanläggningar för att nå uppsatta mål inom kostnadseffektivitet. Ledningen trodde, för Nordens del, att nya transportkanaler, som Öresundsbron, skulle skapa möjligheter och positiva effekter vid ett färre antal produktions- och distributionsanläggningar. Med facit i hand så blev det både dyrt och komplicerat att driva igenom detta.

8.3 Initiativen skall komma nerifrån

Mintzberg anser att strategiska beslut, utöver operationella beslut, bör ha sitt ursprung i organisationens källare. Idéer skall komma från organisationens alla nivåer, så kallat strategiskt tänkande. Ledningen skall vara receptiv och lyhörd för att kunna programmera och implementera givna strategier, strategisk planering. Detta ses som en process, där idéer går från organisationen, till ledningen och tillbaka till organisationen vilket på sikt leder till en förändring. Som vi tidigare nämnt kan vi urskilja en tanke om lokalt beslutsfattande och strategipåverkan genom att varje enskild SBU, på lokal nivå, hade ett relativt stort mått av självstyre. DCE gick ifrån den traditionella lokala styrningen, där varje land hade en VD som koordinerade den lokala verksamheten, till ett funktionsbaserat självstyre där varje funktion fattade beslut om sin verksamhet. Detta är ett tydligt avsteg från Mintzbergs ovanstående resonemang. I samband med detta så försvann den lokala VDns beslutsmandat. Detta ledde till ett beslutsvakuum på lokal nivå, vilket kan ses som en direkt suboptimering av den lokala verksamheten. Utifrån Mintzbergs generella teori kan vi identifiera flera andra problem. För det första så eliminerades outside-the-box-tänkandet genom att idéer, förslag och nytänkande på lokal nivå ofta ignorerades av högsta ledningen. Det bidrog till att, som vi tidigare belyst, besluten blev reaktiva snarare än proaktiva. För det andra så ser vi att den nya organisationsstrukturen i stort sett var en ommöblering av tidigare struktur. För det tredje så spelar osäkra prognoser en stor roll, främst i fråga om en felaktig marknadsanalys. Mintzberg anser även att misslyckanden kan grunda sig i en allt för strikt åtskillnad mellan divisioner, BUs och SBUs. Vi kan konstatera att Färgfabrikanten slog samman två europeiska BUs till en, DCE, vilket borde vara bra för verksamheten. Däremot separerades SBUs inom DCE. Dessa SBUs verkade i princip helt självständigt, nästan helt utan samarbete på lokal nivå, och den gemensamma kommunikationsbasen fanns först på högre europeisk nivå. Detta var inte gynnsamt för verksamheten och det ledde till en avsevärt högre formaliseringsgrad vilket ökade arbetsbelastningen, både lokalt och globalt.

8.4 Radikala och evolutionära organisationsförändringar

Alvesson & Sveningssons teoretiska resonemang kring organisatorisk förändring är nästan på ett filosofiskt plan, med hög detaljnivå. Det gör det svårt att identifiera praktiska problem på ett konkret sätt. Vi utgår, i vårt kommande resonemang, från olika antaganden som vi ser som relevanta för den rådande situationen.

Alvesson & Sveningsson inleder sitt teoretiska resonemang med att belysa att organisatoriska förändringar handlar om människor. De anser att det är svårt att förutsäga individens uppfattning och agerande i en viss situation. I en radikal förändring blir detta ett extra stort problem. Vi kan anta att ledningen i Holland hade liknande resonemang i åtanke. Genom att öka centraliseringsgraden i beslutsfattandet ansåg de sig kunna bibehålla makt, påverkan och styrning över hela organisationen. På så sätt kunde de, på ett säkert sätt, driva igenom en sådan radikal förändring, där Alvesson & Sveningsson förespråkar en evolutionär förändring. Vi kan konstatera att förändringen var radikal samt att merparten av de intervjuade hellre hade sett en evolutionär förändring. Ledningen ville uppenbarligen styra organisationen mycket strikt och behålla fullständig kontroll. De kan ha varit rädda för de effekter som Alvesson & Sveningssons tar upp, om att det inte går att styra över människors uppfattning av olika situationer samt att det inte går att påverka människor på ett förutsägbart sätt.

Ett annat antagande som vi har större belägg för är att den svenska organisationen levde i en skyddad värld och när förändringen ägde rum så öppnades dörrarna till resten av världen.

Vi kan se att ett antal personer inte var förändringsbenägna eller hade den kunskap som krävs för att agera i en modern, internationell organisation, där nya konkurrenssituationer och nya miljöer uppenbarar sig. Rädsla och osäkerhet för det nya, att se sina kollegor flyttas runt eller rent av lämna företaget, skapade en motvilja och skepsis mot den nya strategin och organisationen. Det skapar en sämre bas för det samarbete som krävdes i den nya matrisorganisationen. Diskussion om matrisorganisationen följer nedan. Rädslan och osäkerheten grundade sig troligtvis även i kommunikationen mellan den högsta ledningen och de anställda i Löv. Alvesson & Sveningsson menar att en förändringsprocess skall grunda sig i beslut och handlingar som medlemmar i organisationen dagligen fattar och utför. Genom att inte ha tydliga kommunikationsvägar som tillåter lokala chefer att få inflytande, minskas deras intresse för att driva verksamheten på ett effektivt och innovativt sätt. Ledningen borde ha anammat mer lyhördhet genom tvåvägskommunikation.

Nästa antagande grundar sig i de kulturella konflikterna som skapades i Löv. Som tidigare nämnts hade den svenska organisationen till stor del byggts upp genom uppköp. Det fanns således flera kulturer invävda i organisationen. Genom organisationsförändringen väcktes vissa gamla kulturer upp igen, samtidigt som vissa nya kulturer uppstod. Den nya Retail-kulturen kom i konflikt med den gamla "*Norrfärg-kulturen*", det vill säga Trade. På grund av den svenska färgmarknadens natur, som vi tidigare gått igenom, blev dessa bägge SBUs konkurrenter i den nya organisationen, samtidigt som organisationens syfte var att de skulle samarbeta. Vi tolkar det som att förvirring skapades, dels genom högsta ledningens direktiv, dels ge-

nom den tidigare inbyggda konflikten mellan dessa bägge kulturer. Personal som tidigare arbetat med Norrfärg satte, på grund av bristande kommunikation av organisationens syfte, Norrfärg som prioritet nummer ett, de var inte lika engagerade i att arbeta med Retail och vice versa. Personalen verkar inte ha varit förändringsbenägen och ledningen, både på svensk och europeisk basis, verkar inte ha ansträngt sig nog för att skapa en enhetlig företagskultur. Ett problem, som innefattar det vi just målat upp, är svårt att förstå och hantera för en distansierad europeisk ledning. Vi anser i enighet med Mintzberg samt Alvesson & Sveningsson, att sådana och liknande problem måste lösas på lokal nivå då det är där kunskapen finns.

8.5 Upptining, förändring, nedfrysning

Analysen fortsätter med vidare resonemang av teorin om evolutionär förändring. Lewins förändringsteori menar att en förändring sker i tre steg; upptining, förändring och nedfrysning. I upptiningsfasen är det viktigt att utnyttja stress, otillfredställelse, missnöje, olönsamhet och andra negativa aspekter för att skapa en vilja till förändring. Vi anser inte att dessa faktorer existerade i den grad att de skulle kunna användas för att framkalla en förändringsvilja hos personalen. Vidare så verkar ledningen inte ha letat efter detta, de var för fokuserade på sitt avskärmade strategiarbete. Ett exempel på detta är kommunikationen av förändringen.

Ledningen i Holland presenterade förändringen som ett faktum utan möjlighet för diskussion och påverkan. Den nya organisationsstrukturen gjorde det omöjligt att påverka detta beslut på lokal nivå då det inte fanns någon gemensam ledningsgrupp i Sverige. Informationen om förändringen gav inte tillräckligt med fokus på befintliga strategiska och organisatoriska nackdelar, snarare höll den sig till att marknaden var i förändring, vilket sågs som ett faktum av ledningen. När den organisatoriska förändringen implementerades i Sverige, två år efter den ursprungliga lanseringen, hade vissa personer redan en klar bild av vad som skulle komma. Dessa personer hade då utvecklat en negativ inställning till denna, vilket medförde ett missnöje med den nya organisationsstrukturen, snarare än ett missnöje med faktorer i den tidigare organisationsstrukturen.

Lewin anser att en förändring går lättare i en kaosartad miljö och denna bör skapas i upptiningsfasen. I DCEs fall uppstod detta kaosliknande stadium snarare vid implementeringen av förändringen. Det yttrade sig i form av otydliga rapporteringsvägar, intern konkurrens och interna konflikter. Ur vårt perspektiv är detta inte en bra plattform för förändring.

Enligt Lewin kan ett skifte av ledarstil göra det enklare att rota förändringen. Som tidigare nämnts ersattes den tidigare P&L-chefen av en ny, holländsk chef. Skiftet innebar att en relationsorienterad ledare ersattes av en auktoritär ledare. Våra intervjupersoner har gett olika svar på varför de tror att denna person placerades i Löv. Samtliga var överens om att det behövdes en ny person på posten. Vissa spekulerar i huruvida P&L-chefen var en symbol från ledningen i Holland, att de såg den svenska organisationen som obenägen att förändras. Om syftet med att placera honom i Löv, utöver posten som P&L-chef, var att skapa en viss grad av oreda, så kan vi relatera detta till Lewins förändringsstadium. Vi har belägg för att samtliga

intervjuade fann samarbetsproblem med honom, i olika utsträckning. Ett mer rimligt antagande är att syftet med placeringen var att effektivisera P&L-organisationen och att kulturkrocken mellan svensk och holländsk ledarstil låg bakom samarbetsproblemen. Ytterligare ett antagande är att ledningen i Holland ansåg att de hade dålig insyn i den svenska organisationen och syftet med P&L-chefens placering var att skapa en kanal mellan den svenska organisationen och ledningen i Holland.

Vi kan inte se några större indikationer på att den nya organisationen blev förankrad inom företaget. I stället skedde en ny omorganisering den första januari 2007, som bibehöll de positiva effekter som skapades av den föregående organisationen.

8.6 Dilemmat med matrisorganisationer

En matrisorganisation kännetecknas enligt teorin av ett planerat horisontellt och vertikalt samarbete mellan olika funktioner. Beslut och makt är ofta uppdelade på flera individer. Denna organisationsform kräver att personalen är motiverad, ansvarstagande och samarbetsvillig. I DCE var tanken att matrisorganisationens enheter skulle fokusera på sin egen verksamhet och samarbeta med andra SBUs inom samma kategori. Som vi tidigare nämnt så hade de lokala SBUs en stor grad av självstyre över sin verksamhet. Vi ser dock att avsaknaden av VD gjorde att besluten ofta hamnade på europainivå. Denna beslutsapparat och de kulturella konflikterna skapade en organisation där varje verksamhet skulle maximera sin egen SBUs resultat i stället för att samarbeta och arbeta för koncernens bästa. Vi anser att en matrisorganisation enbart är lämplig vid kulturellt homogena förhållanden och i mindre organisationer. Ytterligare en nödvändighet är en hög grad av självstyre för den operativa verksamheten på lokal nivå. Därför ser vi implementeringen av en matrisorganisation i DCE som direkt olämplig. Matrisorganisationens misslyckande åskådliggörs tydligast i uppdelningen av Trade och Retail i den svenska organisationen, vilket vi går igenom nedan.

8.7 Trade och Retail

Vi har berört Trade och Retail-problematiken tidigare i uppsatsen men vi anser att den är så pass viktig att den bör ägnas ett eget avsnitt. I den här problematiken finns flera kopplingar till relevant teori. All problematik som framkommit i analysen kan kopplas till de problem som fanns i Trade och Retail. Vi anser att detta var de två mest drabbade SBUs i organisationsförändringen samtidigt som det var dessa två enheter som utvecklades mest.

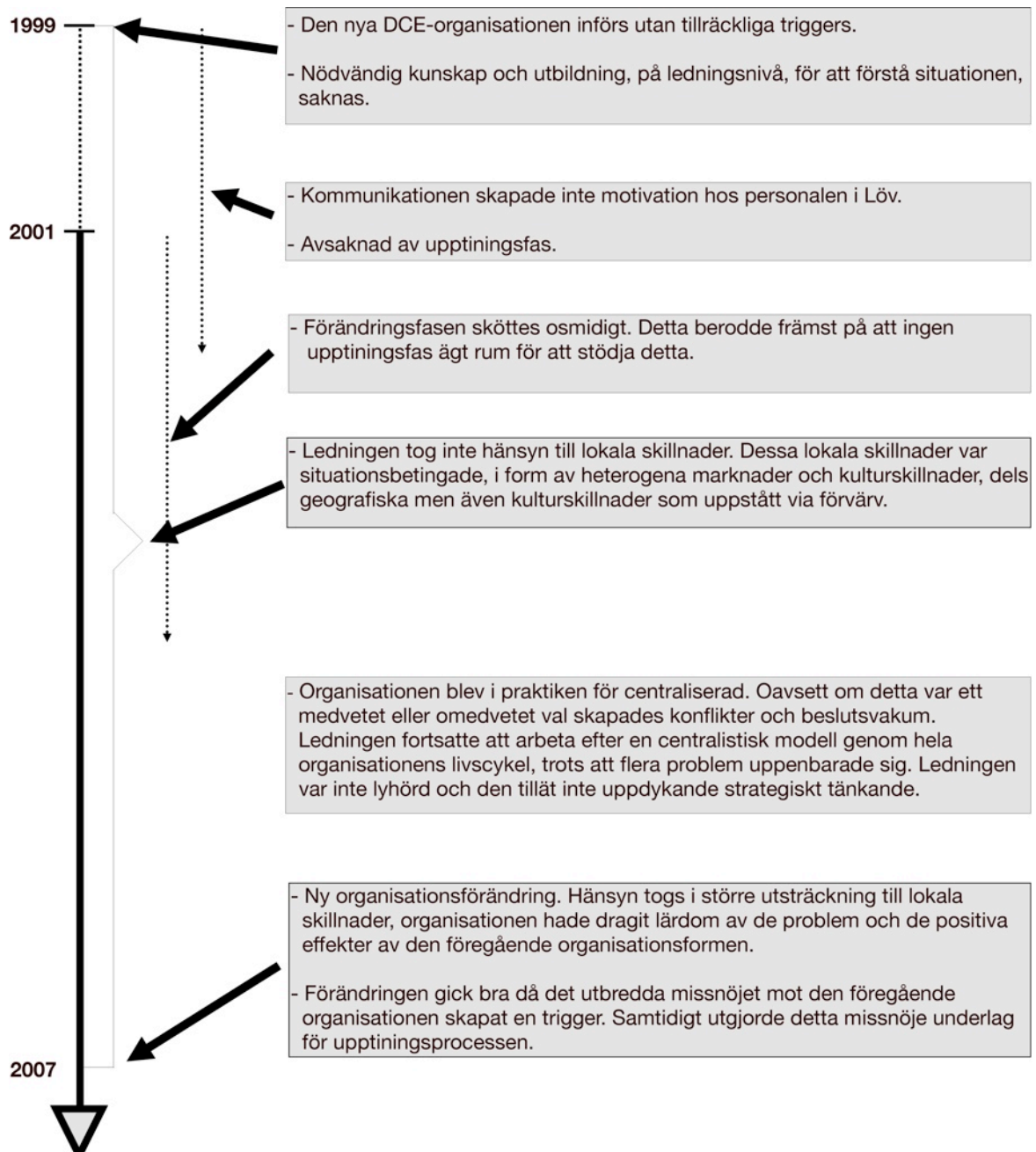
De svenska cheferna tog en rad enskilda beslut, på eget bevåg, som inte låg inom givna ramar i beslutsordningen. Deras handlingar var en avvikelse från given strategi på operativ nivå men i stora drag följdes företagets övergripande strategi. Fokusering på olika kundgrupper gav ett bättre resultat än det som skulle ha uppnåtts genom strikt anpassning till ledningens operativa strategi. Vi ser att ett sådant arbetssätt, där hänsyn visas till situationsbetingade aspekter och uppdykande strategier, gynnar den operativa verksamheten och därmed koncer-

nen som helhet, i enighet med Mintzbergs teori. Enligt Chandler och Alvesson & Sveningsson, beror en organisations framgång respektive motgång till stor del på människor och deras kunskap, personliga attribut och världsuppfattning. I DCEs fall kan vi se att ledande aktörer, trots de dåliga förutsättningarna, har vänt svårigheterna till en framgång. Vi anser att detta grundar sig i deras förmåga att ta egna initiativ och att de förstod vikten av att prioritera samarbete mot gemensamma mål högre än en prioritering av att strikt följa de direktiv som sattes av ledningen i Holland. Vi ser även att vissa personer har följt den retoriska metod som förespråkas av Lewin. De tryckte hårt på det positiva arbete som Trade och Retail utförde, trots att de stött på motgångar.

8.8 Sammanfattande analytisk diskussion och reflektion

Vi kan konstatera att DCE, enligt våra mått, inte har lyckats att applicera sin nya strategi och sin nya organisationsstruktur på ett tillfredsställande sätt. Vi har genomgående i uppsatsen tittat på företagets strategi ur olika synvinklar, hur den sett ut i tryckt form, det vill säga ledningens perspektiv, samt hur den har uppfattats av den svenska organisationen. Vi har också studerat det faktiska utfallet och vi konstaterar att det finns en stor diskrepans mellan strategin och det organisatoriska utfallet.

Vi kommer här att presentera de orsaker som vi anser att detta grundar sig i samt vad som borde ha tagits i beaktande. Orsakerna illustreras i figuren nedan.



Figur 11: DCEs organisatoriska misstag över tiden

8.9 Möjliga orsaker till misstagen

1999 startade projektet med att organisera om DCE. De olika länderna gick stegvis in i den nya organisationen under en två-årsperiod. Ledningen borde ha analyserat hur de första länderna reagerade på den nya organisationsstrukturen och dragit lärdom av detta. Positiva och negativa effekter skulle ha analyserats och den planerade strategin borde ha anpassats efter uppdykande strategier i det fortsatta förändringsarbetet. Vi anser att anledningen till att detta inte gjordes antagligen grundar sig i att ledningen var så fokuserad på att följa sin egen planerade strategi att de missade eventuella uppdykande strategier. En annan förklaring, av mer mänsklig karaktär, är att de, som personer, hade svårt att acceptera egna misstag. Förkla-

ringen till detta skulle kunna grunda sig i människans natur, då vår uppfattning är att chefer ofta är kreativa och drivande personer med hög integritet. De är vana vid att fatta beslut och få sin vilja igenom. Detta kan ha gällt både för ledningen i Holland och cheferna i Sverige.

Vi ser att organisationen varit för centraliserad, frågan är om denna centraliseringsgrad var planerad. Det relativt höga självstyre som fanns i de lokala SBU:erna kan tolkas som att ledningens tanke var att organisationen inte skulle uppnå denna höga grad av centralstyrning. Utifrån det empiriska underlag vi har så tolkar vi det som att de beslutskonflikter som skapades troligtvis berodde på en ömsesidig misstro från både holländarna och svenskarna. Problemet grundar sig i tillit. Vilken grad av styrning en ledning skall bedriva, respektive vilken grad av handlingsfrihet som organisationen bör ha är dock ingenting som vi skall diskutera vidare då vi har valt att avgränsa oss ifrån detta.

DCE har växt både genom uppköp och organiskt. När företag växer genom uppköp samlas av naturliga skäl en mängd olika kulturer i samma organisation. DCE gjorde två fel. För det första så försökte de harmonisera de olika kulturena på BU-nivå. Dessutom försökte de göra det på ett revolutionärt sätt. Harmonisering av kulturella skillnader bör ske på lokal nivå genom en evolutionär förändringsprocess över en längre tid.

Upttinningsfasen skulle inte gå att göra annorlunda eftersom vi anser att behovet av en radikal förändring inte var nödvändig. Samtidigt var nog inte den svenska organisationen så förändringsbenägen som de vill göra sken av att vara då de levde i en skyddad värld och detta förvärrade uppttinningsfasen. I stället för att skapa en vilja till förändring skapades en rädsla och osäkerhet för innebörden av förändringen.

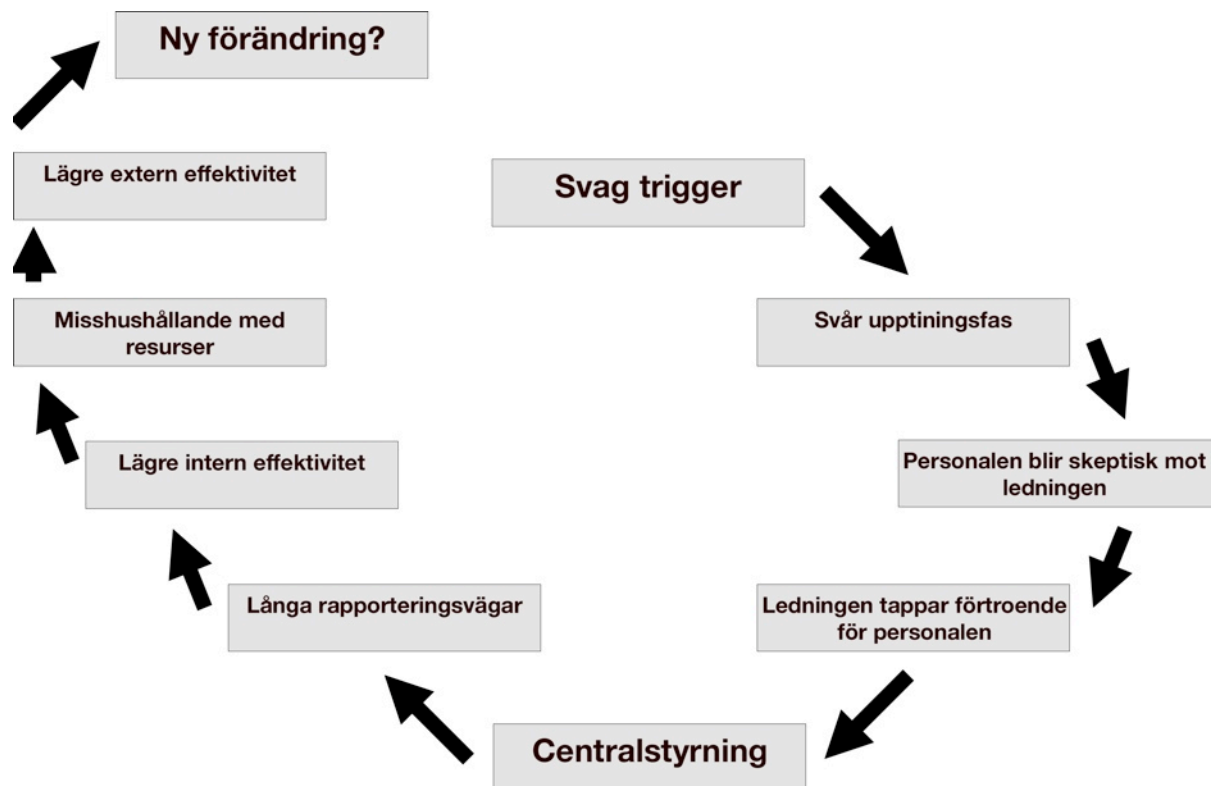
Vi anser att misstagen även grundas i att kommunikationen var enkelriktad från ledningen i Holland till Sverige. Genom en tvåvägskommunikation skulle effekterna av ovanstående misstag blivit lindrigare.

8.10 Det cykliska sambandet mellan misstagen

I analysens första del har vi identifierat en rad problem och knutit an dem till vårt teoretiska ramverk. Vi anser att varje enskilt problem inte borde vara tillräckligt stort för att skapa ett misslyckande av den kaliber som vi sett i DCE. Vi ser att dessa misstag har skapat en serie, där varje misstag har lett till ett nytt. Det är de små misstagens sammanlagda kraft som har skapat detta utfall. Effekten har fått en hävstångskaraktär, desto fler misstag som görs desto sämre blir utfallet.

Svaga triggers medförde svårigheter under uppttinningsprocessen i DCE. Detta ledde till misstro hos personalen. Misstron ledde i sin tur till att ledningen tappade förtroende för personalen, vilket skapade en centralistisk styrning. Centralstyrningen skapade långa rapporteringsvägar, vilket sänkte den interna effektiviteten. I DCEs fall innebar det även att ingen hänsyn togs till beslut som kom nerifrån organisationen. Den sänkta interna effektiviteten medförde att den externa effektiviteten blev lidande och misshushållande med resurser blev ett faktum. Utan en ordentlig uppttinningsfas gick det inte heller att genomföra förändringen på ett

smidigt sätt. Förändringsförsöket kan därför ha upplevts som provokativt av personalen. När misslyckandet blev alltför påtagligt kom den nya förändringen naturligt. Den nya förändringen som DCE genomförde år 2007, verkar ha följt vårt teoretiska ramverk.



Figur 12: JHT-modellen visar det cykliska sambandet i DCEs organisatoriska misstag.

8.11 Åtgärdspaket

Med facit i hand är det lätt att konstatera att DCE har gjort en rad misstag. I verkligheten, i operativ verksamhet, är det farligt att experimentera med organisationsformer. I DCEs fall skapades en testperiodliknande situation mellan 2001-2007. Det måste bli rätt, eller någorlunda rätt, ifrån början. Men hur skall ett företag få akademisk teori att användas mer proaktivt än reaktivt i varje enskild situation? Enligt oss är problemet med akademisk teori att den ofta bygger på historisk empiri och under tiden som forskning pågår, rör sig verkligheten snabbt framåt. Merparten av de teorier som vi har använt oss av är väldigt generella. Mintzberg säger till exempel att strategi och organisation skall anpassas efter varje enskild situation. Men det är teori och inte praktik. Vi måste finna en lösning till att praktisera teori på ett proaktivt sätt. Vad berodde diskrepansen på? Hur kan diskrepansen minskas i ett företag som Färgfabrikan-ten?

8.11.1 Skapandet av en proaktiv modell

Vi har kommit fram till att triggern är nyckeln i DCEs förändringsperspektiv, då den utlöste misstagscykeln (se figur 12). Ur andra perspektiv och i andra situationer skulle problemens ursprung kunnat utlösas av övriga faktorer i misstagscykeln. Ett exempel på detta är att organisationen inte levererar väntade resultat. I ett sådant fall skulle en ökad centralstyrning kunna grunda sig i att ledningen misstror sin organisation.

8.11.2 Starka eller svaga triggers

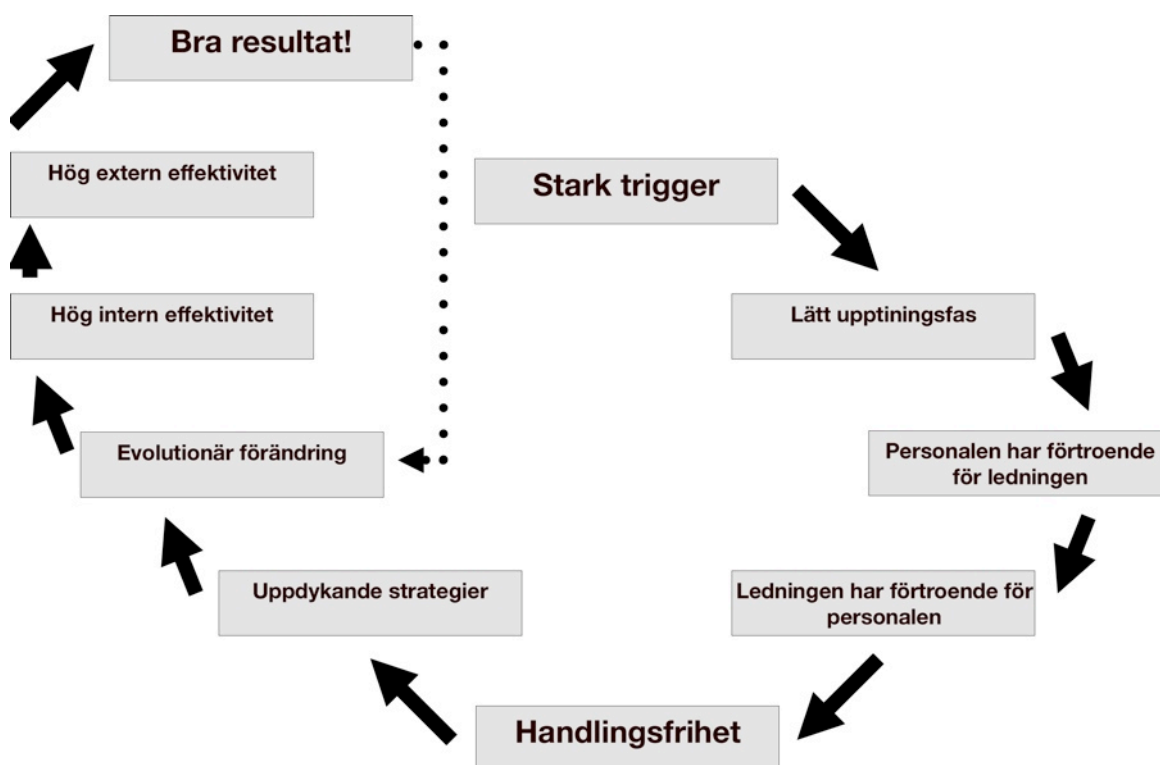
Med vår fallstudie som underlag har vi kunnat konstatera att evolutionär förändring är att föredra, framför radikal förändring. Vi har kommit fram till ett rekommenderat handlingsmönster, baserat på det resultat som empirin och teorin givit oss. Detta handlingsmönster, JHT-modellen, redogörs nedan genom två scenarion, där vi jämför triggerns betydelse.

8.11.3 Scenario 1: Svaga triggers

Detta scenario bygger på förutsättningarna som fanns i DCE under perioden 1999-2001. Vi ser att triggern är svag på grund av att de makroekonomiska faktorerna, ur företagets perspektiv, varit relativt stabila. När triggern är svag bör förändring ske konstant genom en evolutionär förändringsprocess. Processen skall vara anpassad efter lokala situationer, till exempel heterogena marknader, interna förutsättningar och kulturella skillnader. Detta kräver handlingsfrihet på operationell nivå och den planerade strategin skall vara påverkbar av lokala uppdykande strategier. Organisationsstrukturen bör vara av divisionskaraktär där samarbete mellan olika divisioner bedrivs i projektform, så kallade teams, istället för att ha en organisation av matrisstruktur. Detta för att undvika de konflikter som kan uppstå i en matrisorganisation. Ett evolutionärt scenario som detta gör Lewins förändringsmodell orelevant.

8.11.4 Scenario 2: Starka triggers

Detta scenario bygger på större makroekonomiska förändringar. I DCEs fall skulle det kunna innebära kraftigt ökade råvarupriser, handelshinder eller ny nanoteknik som gör att efterfrågan på traditionell målarfärg minskar. Detta skulle medföra starka triggers vilket skapar goda förutsättningar för Lewins upptiningsfas. I sin tur leder detta till att de problem som illustreras i misstagscykeln (figur 12) inte uppstår. Förändringsprocessen bör även i detta scenario vara anpassad efter lokala situationer, till exempel heterogena marknader, interna förutsättningar och kulturella skillnader. Detta kräver handlingsfrihet på operationell nivå och den planerade strategin skall vara påverkbar av lokala uppdykande strategier. Organisationsstrukturen bör vara av divisionskaraktär där samarbete mellan olika divisioner bedrivs i projektform, så kallade teams, för att undvika de konflikter som kan uppstå i en matrisorganisation.



Figur 13: Optimal förändringscykel enligt JHT-modellen.

8.12 Analytiskt resultat för att minimera diskrepansen

I dessa båda scenarion ser vi att förändringsprocessen följer ett liknande mönster. Detta mönster består av delar av den teori vi utgått ifrån. Genom att testa den utifrån vårt fall har vi kommit fram till ett rekommenderat handlingsmönster (JHT-modellen).

Vi har dock viss kritik mot JHT-modellen. För det första så är den enbart grundad efter våra undersökningsvariabler. Variabler som vi inte tagit hänsyn till är styrsystem, belönings- och motivationssystem, ledarskapsstilar och mänskligt beteende.

9 Slutsats

Här presenterar vi våra slutsatser om hur företag bör genomföra organisatoriska förändringar. Vi har tagit fram några punkter som, enligt oss, är betydelsefulla vid organisatoriska förändringar. Slutsatsen avslutas med förslag på vidare forskning.

Syftet med vår uppsats har varit att konstatera huruvida det uppstår diskrepans mellan strategi och organisatoriskt utfall vid organisatorisk förändring, vad den beror på och hur den kan minimeras. Vi har utifrån intervjuer och sekundär empiri, med teorin som verktyg, identifierat en rad misstag som begåtts i DCEs organisatoriska förändring mellan 1999-2007. Utifrån detta har vi skapat en modell som illustrerar dessa misstags⁴ koppling till varandra. Vi kan konstatera att dessa misstag har lett till en misslyckad⁵ förändring vilket är den direkta orsaken till ovan nämnd diskrepans. Utifrån detta har vi skapat en konkret modell med åtgärder som bör tas i beaktande för att inte upprepa dessa misstag.

Vi anser att den teori som legat till grund för vårt analytiska resonemang har varit till stor hjälp för våra slutsatser. Vi anser dock inte att teorin har varit helt fullständig, den har lämnat luckor för nya idéer och vidare resonemang. Ett sådant resonemang är det vi för i JHT-modellen. Denna modell har inte full täckning och belägg för en organisatorisk förändring, då den saknar viktiga aspekter, som djupgående kulturella variabler och ledarfokus. Detta utvecklar vi i stycket om fortsatt forskning.

Vår uppfattning är att vår metodologiska ansats har varit ett stort bidrag till att vi fått så pass rika och fylliga svar under våra intervjuer. Detta har bidragit till att vi har kunnat genomföra en djupgående analys med mycket utrymme för egna diskussioner, reflektioner och slutsatser.

Vi ser att det akademiska fältet är spritt i organisationsförändringsområdet, i den bemärkelsen att begreppsapparaten är uppbyggd på ett sådant sätt att det finns flera begrepp för samma sak.

Vår analytiska slutsats är att företag bör förändra sig genom en evolutionär process. Genom att förändra sig evolutionärt, och anpassa sig efter rådande situationer efterhand som de dyker upp, uppstår inte någon extern trigger och företaget håller sig i kontinuerlig ajour med sin omvärld. Svårigheten med att genomföra radikala förändringar är att tidpunkten sällan är den rätta. Antingen har organisationen väntat för länge, triggern har blivit för stor och det är svårt att komma ifatt omvärlden. Alternativet är att organisationen utför förändringen för tidigt och det medför att triggern är näst intill obefintlig. Detta såg vi ett exempel på i DCEs fall.

⁴ Vår definition av ordet misstag återges i kapitel 1.4, syfte.

⁵ Vår definition av ordet misslyckad återges i kapitel 1.4, syfte.

Våra slutsatser är följande:

- Evolutionär förändring är att föredra framför radikal förändring.
- Genom evolutionär förändring anpassar sig företaget ständigt efter makroekonomiska omvärldsförändringar.
- Radikal förändring som bygger på svaga triggers kan skapa en diskrepans mellan strategi och organisatoriskt utfall.

Vid förändring skall följande alltid tas i beaktning:

- Förändringsprocessen skall alltid vara anpassad efter lokala situationer såsom heterogena marknader, interna förutsättningar och kulturella skillnader.
- Handlingsfrihet skall yttra sig genom att operationella beslut tas på operationell nivå.
- Uppdykande strategier skall påverka planerade strategier.
- En divisionsorganisation bör kompletteras med tvärfunktionella projektgrupper, teams, i stället för att skapa en organisation med matrisstruktur.
- Organisationens medarbetare måste ha attribut som tillåter att de accepterar egna miss tag och lär sig ifrån dessa.

9.1 Förslag till vidare forskning

Några förslag till vidare forskning är att generalisera och utveckla våra resultat och slutsatser som bland annat illustrerats i JHT-modellen. Exempel på detta är att vidga undersökningsfältet samt att se till samband mellan ytterligare variabler som ekonomistyrning, kulturella aspekter, beteendevetenskap och ledarskap.

Andra intressanta infallsvinklar, som vi har stött på under arbetets gång, är graden av handlingsfrihet samt mängden information som krävs för att fatta ett korrekt beslut. Vi anser att detta är värt att vidareutveckla.

10 Källförteckning

10.1 Litteratur

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2007): *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur, Lund.

Ansoff, Igor (1965): *Corporate Strategy*. McGraw-Hill Education.

Beer, Michael & Nohria, Nitin (2000): *Cracking the code of change*. Harvard Business Review.

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2004): *Integrerad integrationslära*. Studentlitteratur, Lund.

Bryman & Bell (2003): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Slovenien.

Chandler, Alfred D, Jr. (1993): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*.

Child, John (2005): *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing.

Dawson, Patrick (2003): *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. Sage, London.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002): *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund.

Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Lewin, Kurt (1958): *Group Decisions and Social Change*. New York.

Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Mintzberg, Henry & Waters, James (1985): *Of strategies: deliberate and emergent*. Strategic management Journal.

Mintzberg, Henry (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, New York and Toronto.

Roberts, John (2004): *The Modern Firm. Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford University Press Inc., New York.

Pontén, Kerstin & Keander, Yvonne (2003): *Från Nordström och Sjögren till Färgfabrikanten på 100 år*. Malmö.

10.2 Övriga skriftliga källor

Årsredovisningar

Färgfabrikantens årsredovisning (2002), *Annual Report 2001*.

Färgfabrikantens årsredovisning (2003), *Annual Report 2002*.

Färgfabrikantens årsredovisning (2004), *Annual Report 2003*.

Färgfabrikantens årsredovisning (2005), *Creating a Platform for Growth - Annual Report 2004*.

Färgfabrikantens årsredovisning (2006), *Delivering on Growth - Annual Report 2005*.

Färgfabrikantens årsredovisning (2007), *Fit for the Future - Annual Report 2006*.

Personaltidningar

Decoren (nr 1, 2001). Berlings skogs, Trelleborg.

Decorative Coatings Europe Topics (nr 14, 2001). 3P3 Grafische Vormgeving, Sassenheim.

Decorative Coatings Europe Topics (nr 27, 2004). 3P3 Grafische Vormgeving, Sassenheim.

10.3 Muntliga källor

Bartholomeus, Franz, Profit center leader Retail Sverige, Löv (2007-03-29 och 2007-05-09)

Björk, Sören, inköpschef, Löv (2007-05-16)

Fritzberg, Jürgen T., controller Retail, Löv (2007-05-18)

Holmer, Olof, VD för Sveriges färgfabrikanters förening, telefonintervju (2007-05-29)

Rietmeister, Klaus, chefscontroller, Löv (2007-05-10)

Schönsson, Victoria, marknadschef Retail Norden, Löv (2007-05-25)

Sidenkvast, Fabian, informationschef, Löv (2007-05-08)

von Stark, Ebrahim, controller Trade, Löv (2007-05-23)

Västman, Lisa, personalassistent, Löv (2007-05-08)

10.4 Elektroniska källor

Färgfabrikantens Intranät, Löv (2005-05-08)

Färgfabrikantens hemsida, (2007-04-18)

Bilaga 1 - Intervjuunderlag

Lund, [dagens datum]

Bäste [Förnamn Efternamn],

Här kommer ett underlag för intervju med Er, [dag och datum].

Om oss

Vi är tre studenter från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Vi skriver kandidatt uppsats inom ämnet *Utvecklingstendenser inom Strategi, Organisation och Ledarskap*.

Syftet med intervjun

Vi har förstått att det är svårt att mäta huruvida en förändring lyckas eller ej. Nyckeltal kan ge en bild av hur företaget går men det avgörande är hur förändringen uppfattas av berörda parter. Vi har studerat teorier om organisatorisk förändring och vår uppsats bygger på att vi vill testa teorin. Franz Bartholomeus har gett oss möjligheten att använda Färgfabrikanten som fallföretag och det lämpar sig mycket bra då vi fått reda på att företaget genomgick en övergripande organisatorisk förändring år 2001.

Under intervjun hoppas vi få klarhet i hur förändringen genomfördes och hur berörda personer uppfattade denna. Vi kommer även att behandla företagets strategi och organisation med förändringen år 2001 i fokus.

Svaren behandlas enligt överenskommelse med Er och önskemål om anonymitet respekteras. Vi kommer också låta Er granska materialet i dess färdiga form före inlämning/publicering. Vårt syfte är att testa en teori ur en akademisk synvinkel och vår avsikt är inte att hänga ut personer eller skapa en negativ bild av Färgfabrikanten.

Kontaktuppgifter

Johan Hermerén, 0704-371636 johan.hermeren@gmail.com

Emma Jonsson, 0708-254879 emma_jonsson13@hotmail.com

Martin Tullström, 0733-999223 tullstrom@nocht.se

Handledare

Per-Hugo Skärvad per_hugo.skarvad@fek.lu.se

Med Vänliga Hälsningar

Emma, Johan & Martin