



School of Business  
Economics and Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

ICU 2005

## Att styra det okända

– En studie av integrationsprocessen vid ett vertikalt  
företagsförvärv

Magisteruppsats  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Hösten 2005

Handledare:  
Peter Beusch

Författare: Födelsedatum:

Daniel Ervér 810911  
Fredrik Kragh Myllenberg 790720

# SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, HT 2005

**Författare:** Daniel Ervér och Fredrik Kragh Myllenberg

**Handledare:** Peter Beusch

**Titel:** Att styra det okända – En studie av integrationsprocessen vid ett vertikalt företagsförvärv

**Bakgrund och problem:** När Volvo Lastvagnar under 2003 förvärvade sin största återförsäljare i norra Europa genom att köpa loss Bilia AB:s lastvagnsverksamhet så ställdes företaget inför två problem. Volvo skulle inte bara integrera ett bolag med en annan företagskultur in i sin egen organisation, de var dessutom tvungna att lära sig återförsäljarverksamheten som de nu skulle styra och utveckla. Studiens huvudproblem är att diskutera hur framgångsrika Volvo har varit i att integrera och styra en förvärvad verksamhet som ligger utanför det egna kompetensområdet.

**Syfte:** Huvudsyftet med denna studie är att beskriva och diskutera den styr- och integrationsproblematik som uppkommer i samband med ett företagsförvärv, med fokus på den situation som uppstår då ett företag rör sig vertikalt i värdekedjan.

**Avgränsningar:** Studien fokuserar på integrationsprocessen och lägger mindre vikt vid de mer affärsstrategiska val som Volvo har gjort. Vidare så har vi begränsat vår studie till att beskriva hur förvärvet upplevts av personer på mellan och hög ledningsnivå.

**Metod:** Studien är främst att likna vid en induktiv ansats och bygger på en kvalitativ metodik. Det empiriska materialet har samlats in genom intervjuer med femton personer på utvalda positioner i företaget och genom en enkätundersökning med ytterligare tio. Det har under studiens gång skett en löpande återkoppling mellan teori och empiri, vilket resulterat i utvecklandet av ett relevant teoretiskt ramverk.

**Resultat och slutsats:** Sammanfattningsvis kan sägas att även om Volvo lyckats bra inom flera områden, så finns det fortfarande ett antal områden som kan förbättras. Vår slutsats är att integrationsprocessen har försvårats och förlängts av att det inte bara var frågan om ett företagsförvärv, utan också om en vertikal integration. Integrationen har också försvårats av de kulturella skillnader som fanns mellan företagen vid tiden för förvärvet.

**Förslag till fortsatt forskning:** Ett sätt att utveckla denna studie är att göra en utvärdering av huruvida den organisationsstruktur som Volvo har idag är optimerad för att driva och utveckla återförsäljarverksamheten. Ett annat hade varit att studera hur Volvo skulle kunna utveckla sin styrning av återförsäljarnas servicefunktion.

1	INLEDNING .....	3
1.1	Bakgrund .....	3
1.2	Problemformulering .....	4
1.3	Syfte .....	4
1.4	Avgränsningar .....	4
1.5	Disposition .....	5
2	METOD.....	6
2.1	Studieobjektet.....	6
2.2	Val av metod för studien .....	6
2.3	Insamling och sammanställning av data.....	8
2.3.1	Första mötet.....	8
2.3.2	Litteraturstudier .....	8
2.3.3	Intervjuer .....	9
2.3.4	Enkät.....	10
2.3.5	Fördjupade litteraturstudier .....	11
2.3.6	Sammanställning av materialet .....	11
3	STUDIENS TEORETISKA RAMVERK.....	12
3.1	Studiens teoretiska kopplingar .....	12
3.2	Integrationsprocessen i samband med företagsförvärv .....	13
3.2.1	Företagsförvärv .....	13
3.2.2	Hur skapas en lyckad integration? .....	13
3.2.3	Kulturell integration .....	16
3.3	Vertikal integration .....	18
3.3.1	Vad är vertikal integration?.....	18
3.3.2	Motiv för vertikal integration.....	18
3.3.3	Svårigheter associerade med vertikal integration.....	20
3.4	Ekonomistyrning .....	21
3.4.1	Ekonomistyrningssystem och företagsförvärv .....	21
3.4.2	Ekonomistyrning av service och eftermarknadsförsäljning .....	22
3.5	Sammanfattning .....	22
4	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FÖRVÄRVET .....	24
4.1	Historia .....	24
4.2	Utmaning av befintlig strategi.....	24
4.3	Ny strategi för ”retail” .....	25
4.4	Förvärvet av Bilia.....	25
4.5	Ny organisation .....	26
5	STYRNING OCH INTEGRATIONSPROCESSEN .....	27
5.1	Planering och förberedelse inför förvärvet.....	27
5.2	Förväntningar och reaktioner på förvärvet.....	28
5.3	Kulturella skillnader mellan organisationerna .....	29
5.4	Organisationsförändringar.....	30
5.5	Personalomsättning .....	32
5.6	Ansvarsfördelning .....	33
5.7	Ekonomistyrning och prestationsuppföljning .....	34
5.8	Information och kommunikation.....	37
5.9	Resultat från enkätundersökningen .....	38

6	DISKUSSION OCH ANALYS .....	40
6.1	Planering och förberedelse inför förvärvet.....	40
6.2	Förväntningar och reaktioner på förvärvet.....	40
6.3	Kulturella skillnader mellan organisationerna .....	41
6.4	Organisationsförändringar.....	41
6.5	Personalomsättning .....	42
6.6	Ansvarsfördelning .....	43
6.7	Ekonomistyrning och Prestationsuppföljning .....	43
6.8	Information och Kommunikation.....	44
6.9	Resultat från enkätundersökningen .....	45
7	SLUTSATSER.....	46
7.1	Förslag på vidare studier .....	47
	KÄLLFÖRTECKNING .....	48

# 1 INLEDNING

*I det inledande kapitlet introduceras läsaren till vår studie av Volvo Lastvagnars förvärv av Biliass lastvagnsverksamhet. Det ges en bakgrund till varför det är intressant att studera den problematik som uppstod i samband med förvärvet, varefter denna konkretiseras i en problemformulering. Därpå beskrivs studiens syfte och vilka avgränsningar som gjorts. Inledningen avslutas med en redogörelse för studiens disposition.*

## 1.1 Bakgrund

I början av 2000-talet stod Volvo Lastvagnar<sup>1</sup> inför ett strategiskt vägval i Europa. Fram till dess så hade Volvos strategi varit att inte äga egna återförsäljare. Nu utmanades denna strategi av ett antal faktorer. Nya EU-regler som skulle förändra konkurrenssituationen och innebära minskad kontroll över återförsäljarna var på väg att införas. Produktutvecklingen hade lett till att kvalitetsskillnaderna mellan olika tillverkare minskade och det blev allt svårare att differentiera sitt erbjudande från konkurrenternas. Dessutom började återförsäljarnas agendor alltmer skilja sig från Volvos, varför konflikter blev allt vanligare. I slutet av 2002 valde Volvo därför att ändra sin strategi och öppnade för möjligheten att förvärva återförsäljare på strategiska platser.

Företagsförvärv<sup>2</sup> har vuxit både till storlek och till antal under de senare åren. En FN-rapport från 2003 slår fast att företagsförvärv nu har gått om organisk tillväxt vad gäller den totala volymen på tillväxt (Beusch, 2004). Det uppskattas vidare att mindre än en tredjedel av alla förvärv lyckas med att uppnå de mål som sattes inför förvärvet (Buono 2003). Följaktligen förstörs stora mängder kapital som en följd av misslyckade företagsförvärv. Ett stort antal publicerade artiklar har visat att dessa misslyckanden ofta är ett resultat av undermålig integration och av att det förvärvande företaget inte är tillräckligt förberett på de problem som integrationsprocessen medför (DiGeorgio, 2002, Buono, 2003, McEntire & Bentley, 1996). Planering, förberedelse och ett systematiskt genomförande är således absolut avgörande för att förvärvet och integrationen skall bli framgångsrikt (DiGeorgio, 2002).

Alla produkter blir till genom en serie värdeskapande processer. Samlingsnamnet för dessa processer är produktens värdekedja, som omfattar alltifrån framtagning av råmaterial, till distribution till slutkund. (Porter, 1987) I de fall då ett företag rör sig framåt eller bakåt i värdekedjan är det fråga om en vertikal integration. Det är naturligt att det uppstår komplikationer när ett företag ska gå in som aktör i en bransch man tidigare inte varit så involverad i, eftersom företaget då skall bedriva och styra en ny typ av verksamhet. Det här visas också i en studie av Stuckey & White (1993) som gör gällande att det är oerhört svårt att

---

<sup>1</sup> När vi härnäst refererar till Volvo är det, om inte annat framgår, den europeiska lastvagnsverksamheten som vi syftar på.

<sup>2</sup> Den största delen av den litteratur vi har använt behandlar företagsförvärv och företagsfusioner som ett och samma fenomen, i form av termen Mergers and Acquisitions (M&A). Det kan tyckas något motstridigt att vi använder oss av dessa referenser då vår studie i stor utsträckning endast rör förvärv och inte fusioner. Vi ser dock inte detta som något problem, då endast 3 procent av alla M&A är faktiska fusioner mellan likvärdiga företag (Buckley & Ghauri, 2002).

lyckas med en vertikal integration och att det dessutom går åt mycket pengar till att åtgärda de eventuella misstag som begås under processens gång.

Det var just vertikal integration det var frågan om när Volvo under våren 2003, som en konsekvens av den nya strategin, förvärvade sin största återförsäljare i norra Europa. Det här genomfördes genom att Volvo köpte loss en del av Bilia AB<sup>3</sup>. Volvo stod nu inför två stora utmaningar. Företaget skulle inte bara integrera ett fristående bolag med en annan företagskultur in i sin egen organisation, de var dessutom tvungna att lära sig återförsäljarverksamheten som de nu skulle styra och utveckla. Drygt två år efter förvärvet upplever högsta ledningen på Volvo Lastvagnar att det är oklart hur långt integrationen nått och vilka problem som kvarstår att lösa.

Det finns en hel del litteratur om integrationsproblematik vid förvärv, ekonomistyrning och vertikal integration. Det är dock väldigt få studier som kombinerar dessa ämnen och diskuterar den specifika styr- och integrationsproblematik som uppstår just vid vertikal integration. Det rör sig således om ett relativt outforskat ämnesområde med en komplex problematik, vilket var precis den utmaning som vi sökt efter.

## **1.2 Problemformulering**

När ett företag gör ett förvärv ställs det höga krav på det förvärvande företaget att de på ett bra sätt integrerar det nya bolaget i sin verksamhet, både vad det gäller system och människor. Detta är en förutsättning för att företaget skall uppnå de synergier som förvärvet syftar till. Att utmaningen blir än större när det förvärvade företagens verksamhet ligger utanför ramen för den egna kompetensen framgår tydligt av den tidigare nämnda studien av Stuckey & White (1993).

Studiens huvuduppgift är att diskutera hur framgångsrika Volvo har varit i att integrera och styra en förvärvad verksamhet som ligger utanför det egna kompetensområdet, och som arbetar under helt andra förutsättning och kräver ett helt annat mindset än det som finns i den egna organisationen.

## **1.3 Syfte**

Huvudsyftet med denna studie är att beskriva och diskutera den styr- och integrationsproblematik som uppkommer i samband med ett företagsförvärv, med fokus på den situation som uppstår då ett företag rör sig vertikalt i värdekedjan. Målet med studien är att uppmärksamma hur integrationen och ekonomistyrningen upplevs ute i den nya organisationen. Studien syftar också till att belysa de problemområden som upplevts ute i organisationen under resans gång, men också de problem som kvarstår idag.

## **1.4 Avgränsningar**

Noterbart i sammanhanget är att studien ej behandlar hela Volvo Trucks organisation, utan endast de delar av organisationen som arbetar med ”retail”<sup>4</sup> inom Europa. Vidare så fokuserar studien på integrationsprocessen och lägger mindre vikt vid de mer affärsstrategiska val som

---

<sup>3</sup> När vi hädanefter refererar till Bilia är det, om inte annat framgår, den lastvagnsverksamhet som Volvo Lastvagnar förvärvade från Bilia AB under 2003 som avses.

<sup>4</sup> Med begreppet ”retail” avses återförsäljning, service och försäljning av reservdelar

Volvo har gjort. Den korta tidsramen för studien har medfört att vi begränsat vår studie till att beskriva hur förvärvet upplevts av personer på mellan och hög ledningsnivå.

Vi vill uppmärksamma läsaren på att studiens huvudsyfte inte är att ge Volvo en färdig lösning för hur de ska agera framöver, utan snarare att beskriva vad som skett, varför det skett, samt att diskutera för- och nackdelar med detta. Däremot ser vi det givetvis som ett bisyfte att ge någonting tillbaka till Volvo, men då inte i form av färdiga lösningar utan snarare genom en bild av dagsläget och förslag på potentiella utvecklingsmöjligheter.

På grund av problemets specifika karaktär har vi funnit det svårt att finna något relevant exempel att jämföra med, varför studiens empiriska del är helt fokuserad på Volvos förvärv av Bilias lastvagnsverksamhet. Vidare så har studiens omfattning gjort att vi har valt att inte beskriva de systemtekniska verktyg som Volvo använder, så som ekonomisystem och nyckeltal, i detalj. En alltför detaljerade återgivning av detta är dessutom olämplig då det rör uppgifter av känslig karaktär och som inte skall komma till konkurrenters kännedom.

## **1.5 Disposition**

**Kapitel två** redogör för hur vi valt att gå tillväga för att utföra vår studie. Vi presenterar vår undersökningsmetodik och beskriver den process som studien inneburit. Vidare så beskriver och utvärderar vi de olika momenten som studien utgörs av.

**Kapitel tre** utgör den teoretiska referensram, som vi har utvecklat till stöd för vår studie. Syftet är att presentera det ramverk till vilket vi sedan kan koppla till vår empiri, i syfte att öka vår förståelse för det fenomen vi studerar.

**Kapitel fyra** ger läsaren en kontextuell förståelse för det sammanhang, i vilket förvärvet ägt rum.

**Kapitel fem** beskriver den empiri vi har funnit. Vi gör här en tematisk presentation av de resonemang och åsikter som respondenterna delgav oss i samband med intervjuerna, samt av de resultat enkätundersökningen gav.

**Kapitel sex** diskuterar respondenternas upplevelser och vår tolkning av integrationsprocessen.

**Kapitel sju** redogör för våra slutsatser. Vi ger även förslag på potentiella utvecklingsmöjligheter för Volvo och till vidare studier.

## 2 METOD

*Metodkapitlet beskriver vårt val av ansats för studien. Vidare ges en utförlig beskrivning av hur vi gått tillväga för att genomföra vår studie. I samband med att de olika momenten beskrivs, diskuteras också de eventuella problem vi ser med de metoder vi valt.*

### 2.1 Studieobjektet

Objektet för vår studie kan beskrivas som den styrning och integrationsprocess som skett i Volvo Trucks europeiska division efter det att lastvagnsverksamheten förvärvades från Bilia under 2003. Studieobjektet är följaktligen ett fenomen kring vilket vi avser att skaffa oss så stor förståelse som möjligt. Vi är således inte ute efter att undersöka huruvida en teori är relevant eller ej. Styrningen och integrationsprocessen kommer inte att studeras ur ett normativt perspektiv och beskriva i vilka avseenden teori och praktik skiljer sig åt. Istället vill vi, utan på att förhand vara bundna av befintliga teorier, studera och förstå ett fenomen. Våra iakttagelser försöker vi sedan koppla och sätta in i det teoretiska ramverk vi har byggt upp under studiens gång.

Uppslaget till studien blev presenterat för oss genom doktoranden Peter Beusch som redan hade kontakt med AB Volvo i samband med sin avhandling. Förslaget kom från ledningen på AB Volvo och var uttryckt som en önskan att någon skulle titta på integrationen av de uppköpta delarna av Bilia. Ett första möte skedde då med representanter ur ledningen för EUD Retail Development. Således tog studien avstamp i en fråga som uppkom från företaget. För Volvo gällde frågan hur de skulle gå tillväga för att styra och integrera en verksamhet vars kompetensområde man tidigare inte varit aktiv inom. Med hänvisning till detta anser vi att vår studie främst är att likna vid en induktiv<sup>5</sup> forskningsansats, även om den också i vissa avseenden kan sägas ha deduktiva<sup>6</sup> tendenser.

Studien kommer att beskriva den integrationsprocess som påbörjades efter förvärvet, vilka förändringar som skett i ekonomistyrningen, och vilka konsekvenser dessa faktorer haft för de problem som uppstått därefter. Vidare kommer studien att beskriva hur förvärvet uppfattades i olika delar av de två organisationerna. Den kommer att identifiera och belysa de områden som har vållat problem sedan förvärvet, såväl som de områden där man lyckats bäst.

### 2.2 Val av metod för studien

För att skapa en förståelse för styr- och integrationsproblematiken både vid förvärvet och nu ett par år senare, krävdes det en insamling av primärdata. Att sekundärdata inte skulle vara tillräckligt var uppenbart då ingen tidigare studerat integrationsprocessen efter Bilia-förvärvet.

---

<sup>5</sup> En induktiv ansats syftar inte till att validera eller falsifiera en teori. Istället innebär den ett angreppssätt där studien går ut på att försöka skapa förståelse för ett fenomen och de olika aspekter som omger fenomenet (Halvorsen, 1992). Den induktiva metoden tar sitt avstamp i något som orsakar en fråga i den empiriska världen, vilket kan betraktas som studiens preliminära problem. Sedan försöker forskare finna stöd i teorin som kan förklara och besvara de frågor som uppstår. (Reinecker & Jörgensen, 2002)

<sup>6</sup> En deduktiv ansats innebär att studien tar sin utgångspunkt i teorin. Först därefter görs en empirisk undersökning i syfte att förstärka eller falsifiera utifrån teorin formulerade hypoteser. (Halvorsen, 1992)



För insamling av primärdata kan man antingen använda sig av en kvalitativ eller en kvantitativ metod. Den kvalitativa metoden har en liten grad av formalisering och syftar främst till att skapa förståelse, medan en kvantitativ metod är mer formaliserad och strukturerad. Den kvantitativa metoden förvandlar information som samlats in till siffror och som därefter kan analyseras med hjälp av statistiska analyser (Holme & Solvang, 1991). Då vår studie syftar till att skapa förståelse för ett fenomen valde vi primärt att använda oss av en kvalitativ metodik.

För vår studie innebar detta intervjuer med personer som satt på nyckelposter i företaget. En enkätundersökning genomfördes som ett komplement till intervjuerna, främst för att balansera upp den något ojämna fördelningen vad det gällde tidigare arbetsgivare. En av de stora fördelarna med enkäter är de är effektiva ur tidssynpunkt (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). En enkätundersökning var det enda sättet att få input från dessa respondenter. Även om intervjuer hade varit önskvärt även här så var inte det genomförbart utifrån våra tidsramar.

Vår studie följer främst vad som närmast kan beskrivas som en traditionell modell för en uppsats, vilket brukar innebära att slutrapporten inleds med en problemformulering som styr valet av metod. Sedan redogörs för studiens teoretiska ramverk, varpå det vanligtvis följer en beskrivning av de empiriska fynd som gjorts, innan rapporten avslutas med analyser och slutsatser. Upplägget på vår uppsats följer i stort denna modell. Vår studie har dock även inslag en metod som kallas den konstruktiva ansatsen, och som beskrivs i en artikel av Kasanen m.fl. (1993)<sup>7</sup>. Det är en metod som innebär forskning genom konstruktion av en lösning på ett problem (Kasanen m.fl. 1993). Lösningen kan bestå av exempelvis konstruktionen av en ny organisation, en ny modell eller av diagram. De drag av den konstruktiva ansatsen som det går att se i vår studie är att problemformuleringen från början var ganska vag och att vi både var tvungna att träffa företaget och studera teorin på området för att bättre konkretisera problemet. Problemformuleringen användes senare för att utforma frågor till intervjuerna och enkäten. Studien har genomförts med hjälp av en löpande återkoppling mellan teori och empiri, varför vår metodik varken varit enbart induktiv eller deduktiv.

---

7 Kasanen m.fl. (1993) visar på sex steg som de ser som grundfundamenten i den konstruktiva ansatsen:

- Steg 1 – Hitta ett relevant problem som också har forskningspotential
- Steg 2 – Skaffa en förståelse för ämnet
- Steg 3 – Skapa ett lösningsförslag
- Steg 4 – Visa att lösningen fungerar
- Steg 5 – Visa på de teoretiska kopplingarna och lösningens bidrag till forskningen
- Steg 6 – Undersök lösningens applikationsmöjligheter

Forskningen som tillämpas inom ramen för den konstruktiva ansatsen kan vara antingen kvalitativ, kvantitativ, eller både och. Den konstruktiva ansatsen är framförallt inriktad på att hitta en lösning på ett problem och är således normativ i dess karaktär. Den konstruktiva ansatsen är oftast aktuell i den typen av studier som kan karakteriseras som "case-studies" (Kasanen m.fl. 1993). Vår studie begränsas till de två första stegen av ansatsen, och i viss mån det tredje steget. Vår studie leder inte en verifierbar lösning, varför vi inte såg det som möjligt att tillämpa den konstruktiva ansatsen fullt ut i vår uppsats. Ansatsen bygger också på en process som innebär att studien pendlar mellan teori och empiri. Genom teoristudier skapas då en bättre förståelse för problematiken och forskaren kan gå tillbaka till företaget och där fördjupa sina studier. Vi önskade skapa oss en så mångsidig bild som möjligt av styrningen och integrationen efter Volvos förvärv av Bilia, där personer på olika positioner i företaget kunde få möjlighet att återge sina upplevelser. Den konstruktiva ansatsen tillämpad fullt ut hade inneburit att vi träffat personer på liknande positioner eller samma personer flera gånger. Vi bedömer dock att en mångsidig beskrivning av integrationen ger en bättre bild av hur långt integrationsprocessen kommit och vilka styrproblem som finns, vilket bättre uppfyller det syfte vi ställde upp det inledande kapitlet.

## 2.3 Insamling och sammanställning av data

Frågor gällande en studies validitet<sup>8</sup> och reliabilitet<sup>9</sup> behandlas ofta, med lite olika angreppssätt, i metodlitteraturen. När det gäller vår studie syftar den inte till att mäta något utan återger istället respondenternas tolkning av integrationsprocessen och de förändringar i ekonomistyrning som skett efter förvärvet. Således förlorar begreppen validitet och reliabilitet till viss del sin relevans. Syftet är inte att återge en exakt bild av verkligheten utan att presentera och jämföra olika personers tolkningar av ett fenomen. Med detta sagt är så är det ändå mycket viktigt för studiens trovärdighet att datainsamling och analys sker på ett korrekt sätt. För att ge läsaren möjlighet att förstå hur studien framskridit och därmed kunna värdera resultaten av studien, ges nedan en beskrivning av hur processen har förlöpt.

### 2.3.1 Första mötet

Första mötet skedde alltså i stort sett förutsättningslöst. Vi blev introducerade till den organisation som sattes på plats efter uppköpet och initieringen av den nya strategin<sup>10</sup> samtidigt som företaget fick möjlighet att uttrycka sina önskemål på studien. Vidare så fick vi möjlighet att presentera oss själva, samt ge uttryck för vilka områden vi såg som mest intressanta att fokusera på.

### 2.3.2 Litteraturstudier

För att identifiera ett relevant forskningsproblem utifrån den situation som Volvo befann sig i, krävdes det litteraturstudier som inriktade sig på frågorna kring styrning av förvärvade företag. Dessutom behövdes litteratur som behandlade den integrationsproblematik som uppstår när ett företag rör sig vertikalt i värdekedjan. Litteraturen hämtades främst från de databaser som finns tillgängliga genom universitetsbiblioteket vid Göteborgs universitet. Tabellen nedan visar vilka databaser som använts och vad som söktes i respektive databas.

Databas	Innehåll
Business Source Premier	Akademiska artiklar
Emerald	Akademiska artiklar
EPC	Uppsatser, rapporter, avhandlingar vid Göteborgs universitet
Affärsdata	Artiklar ur svensk dagspress med inriktning företagsekonomi
GUNDA	Böcker, avhandlingar, uppsatser tillgängliga vid Göteborgs universitetsbibliotek
S-Wopec	Avhandlingar under arbete
Libris – Uppsök	Svenska kandidat- och magisteruppsatser

<sup>8</sup> En studies validitet kan beskrivas som dess framgång att mäta det den avser att mäta. Det här är det viktigaste kvalitetsmåttet på en undersökning. Mäts inte det man avsett mäta så finns det heller inga relevanta resultat. Metodlitteraturen skiljer på vad som kallas inre och yttre validitet. Inre validitet behandlar överensstämmelsen mellan teoretiska begrepp och mätbara definitioner av dem. Problemformuleringen sker på en teoretisk nivå medan datainsamlingen sker empiriskt. För att dessa två skall överensstämma krävs inre validitet. Yttre validitet behandlar hur generaliserbar resultaten av en studie är. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999)

<sup>9</sup> Reliabilitet innebär att resultaten vi får från att mäta något på ett visst sett ger stabila och tillförlitliga svar (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). Reliabilitet kan konkretiseras med frågan; om en annan uppsatsgrupp hade använt samma metod, skulle de då ha nått samma resultat?

<sup>10</sup> Se kapitel 4 där Volvos situation och strategi beskrivs.

### 2.3.3 Intervjuer

Intervjuerna syftade till att måla upp en bild av integrationen baserat på respondenternas egna upplevelser och tolkningar av situationen, alltså avsåg vi inte att mäta några specifika faktorer. Vi valde därför att genomföra delvis strukturerade intervjuer där vi hade ställt upp ett antal frågeområden som skulle behandlas, dock utan att ordningsföljden var bestämd på förhand. Delvis strukturerade intervjuer gör det möjligt att anpassa intervjun allteftersom nya tankar och idéer dyker upp hos respondenten (Merriam, 1994). Ett av målen med intervjuerna var att respondenten skulle få prata så mycket som möjligt på eget initiativ. Självklart krävdes en viss styrning för att intervjun inte skulle komma att handla om detaljer eller frågor som inte kunde relateras till studiens syfte och problemställning. Vad det gäller ”inre reliabilitet”, eller hur jämförbara intervjuerna är med varandra, så har vårt mål aldrig varit att de skall vara fullt jämförbara. Intervjuerna har fått utvecklats och byta karaktär allteftersom vi har blivit mer insatta i, och skaffat oss en bättre förståelse för, det specifika fallet och den relevanta teorin. Karaktären på intervjuerna har också tillåtits att skifta beroende på respondentens bakgrund och nuvarande position i organisationen.

Urvalet av respondenter för besöksintervjuer skedde genom att vår kontaktperson på EUD Retail Development efter det första mötet återkom med en lista på femton olika nyckelpersoner i organisationen. För att få olika synvinklar på integrationen valdes personer med varierande bakgrund, alltså både personer med bakgrund i Bilia och personer med bakgrund från Volvo. Kontaktpersonen på Volvo skickade sedan ett e-brev till de utvalda personerna där de informerades om att de skulle bli kontaktade av studenter på Handelshögskolan i Göteborg. I brevet bifogades även en sammanfattning av studiens syfte. Veckan efter att brevet gått ut så ringde vi och avtalade tid för intervjuerna. Med samtliga deltagare avtalades en intervjutid om en timme, vilket var den tid som vi ansåg krävdes för att hinna diskutera de frågor som var intressanta för oss och som tog en rimlig del av respondenternas tid i anspråk. När det gäller reliabiliteten kan det ursprungliga urvalet av intervjupersoner ifrågasättas, då detta urval skedde av Volvo och låg utanför vår kontroll. Företaget försäkrade oss dock om att det låg i deras intresse att urvalet blev så rättvisande som möjligt med jämn fördelning mellan personer av olika bakgrund. För att ytterligare säkerställa att det ursprungliga urvalet inte skulle vara helt styrande, avslutade vi intervjuerna med att visa upp listan på dem vi avsåg intervjua, varvid respondenten gavs chansen att lägga till något namn som kunde komplettera bilden. Konsekvensen av detta blev att vi valde att ersätta två av personerna på den ursprungliga listan med andra respondenter, i syfte att skapa en så mångsidig bild som möjligt av förvärvet.

Femton intervjuer genomfördes mellan 23/11 och 20/12 under 2005. Samtliga intervjuer utom två genomfördes som besöksintervjuer. Främst gjordes intervjuer med anställda på Volvo Trucks huvudkontor i Göteborg, men besöksintervjuer genomfördes även på regionkontoret i München som svarar för den tyska marknaden, samt regionkontoret i Paris som svarar för den franska marknaden. Utöver detta så gjordes besöksintervjuer även på Volvo Truck Center i Stockholm och Göteborg. I de två fall då en besöksintervju inte var genomförbar, gjordes intervjuer per telefon. Vår strävan var att vi båda skulle delta vid intervjuerna men i ett antal fall var detta ej möjligt, som exempel kan nämnas de intervjuer som genomfördes på annan ort än Göteborg. Vår upplevelse är att det var klart fördelaktigt att genomföra intervjuerna tillsammans. En intervjuare kan då driva intervjun framåt vilket ger den andre möjlighet att reflektera mer över vad som sägs och komplettera med fler insiktsfulla frågor. Att respondenten skulle ha blivit hämmad av att vi var två intervjuare upplevde vi inte alls.

Vad det gäller anonymitet och dess påverkan på reliabiliteten har vi försökt att, genom hela processen av empiriinsamling, försäkra personerna om att deras svar skulle behandlas anonymt. När det gällde intervjuerna där vi träffade respondenten ansikte mot ansikte och dessutom spelade in svaren var vi noggranna med att försäkra respondenten om anonymitet innan intervjun påbörjades. Vidare frågade vi om respondenten samtyckte till att vi spelade in intervjun. Anledningarna till att vi valde att spela in intervjuerna var flera. Som tidigare nämnts så kunde båda inte närvara på samtliga intervjuer, men de inspelade intervjuerna gjorde då att det var enkelt för den andre att sätta sig in i materialet. Inspelningarna gav oss också möjlighet att lyssna på intervjuerna igen utan att som vid intervjutillfället vara koncentrerad på att driva intervjun vidare. Slutligen var inspelningarna ett steg i vår strävan att stärka studiens giltighet, då de gav oss möjlighet att vid sammanställningen ordagrant skriva ned det respondenten sagt. Anteckningar togs också i samband med intervjuerna, dels som stöd vid sammanställningen men också som säkerhetskopior i fall att inspelningen inte fungerat. Lyckligtvis behövde anteckningarna aldrig fylla den funktionen.

### 2.3.4 Enkät

I samband med ett förvärv skall en integration ske mellan personer från olika bakgrund, främst då vad det gäller tidigare anställning. De erfarenheter och upplevelser en person har med sig påverkar dennes tolkning och upplevelse av situationen (McEntire & Bentley, 1996). Vi ansåg det vara viktigt att få en jämn balans mellan personer med bakgrund i Volvos organisation och personer från Bilia. Bland de nyckelpersoner vi avsåg intervjua fanns en dominans av personer med bakgrund i Volvo och av personer på högre ledningsnivå. Därför kom det väldigt lämpligt när vi i slutet av november fick möjlighet att genomföra enkätundersökning med 10 personer från ledningen för Truck Center Sverige. Enkäten delades ut under ett kurstillfälle i en kurs kring nyckeltalsuppföljning, som hölls av det externa konsultbolaget Preera. Samtliga respondenter utom en kom från den tidigare Bilia-organisationen. När det gäller anonymitet och dess påverkan på reliabiliteten ser vi inte detta som något större problem, då den enda personrelaterade uppgift de svarande behövde ange var deras arbetsgivare innan förvärvet. De möjliga svarsalternativ som gavs var *Volvo*, *Bilia* samt *Annan*.

Enkäten utformades av oss efter det inledande mötet och fokuserade på de potentiella problemområden vi identifierat i samband med de inledande litteraturstudierna. Volvo gavs möjlighet att se över formuläret och komma med kommentarer innan enkäten skrevs ut. Frågorna syftade till att mäta respondenternas attityd till integrationsprocessen och till Volvo som förvärvare. Fokus lades också på integrationen av ekonomiska styrsystem. För att mäta attityder finns en mängd skalor, av vilka vi har valt att använda oss av Likert-skalan. Likert-skalan är den vanligaste skalan för att mäta attityder och går ut på att respondenten skall uppge huruvida denne instämmer med ett påstående inom ett visst ämnesområde (Ejlertsson, 2005). Ytterpunkterna är; *Instämmer helt* och *Instämmer inte alls*, och skalan kan vara fem- eller sjugradig. Vi valde en sjugradig skala för att ge respondenterna möjlighet att återge en så nyanserad bild av situationen som möjligt. Ett antal fritextfrågor fanns med, men som vi befarat på förhand visade sig svarsfrekvensen på dessa bli mycket låg. Den färdiga enkäten bifogas som bilaga 1. Sammanställningen skedde genom att ett medelvärde och ett mått på variansen räknades ut. Variansmättet syftar till att ge läsaren en snabb bild över hur stor enighet det rådde inom gruppen kring en viss fråga. Resultaten presenteras i form av stapeldiagram i bilaga 2.

### **2.3.5 Fördjupade litteraturstudier**

Allteftersom intervjuerna genomfördes så ökade vår förståelse för fenomenet och huvudproblemen i samband med integrationen framträdde tydligare. I och med detta kunde våra litteraturstudier successivt fokuseras mot de områden som visade sig vara mest relevanta för den integrationsprocess som pågår i Volvo. Därigenom kunde vi börja konstruera ett relevant teoretiskt ramverk. Databaserna som användes för de fördjupade studierna var samma som de vi använde i det tidigare skedet. Men nu kunde vi söka djupare och med större precision.

För att säkerställa att den information som framkom var av god kvalitet, valde vi, i de fall där det var möjligt, att fokusera oss främst på artiklar publicerade i vetenskapliga tidskrifter. Anledningen till detta är att de artiklar som publicerats i sådana media måste ha genomgått en grundlig granskning. Således kan den information som finns i dessa artiklar förväntas hålla god kvalitet. Avhandlingar och i någon mån även uppsatser måste genomgå en kvalitetsgranskning i form av en opposition och kan också förutsättas hålla en viss vetenskaplig kvalitet för att bli godkända. Vad det gäller artiklar ur dagspress har dessa endast använts i syfte att visa på kontexten kring förvärvet.

### **2.3.6 Sammanställning av materialet**

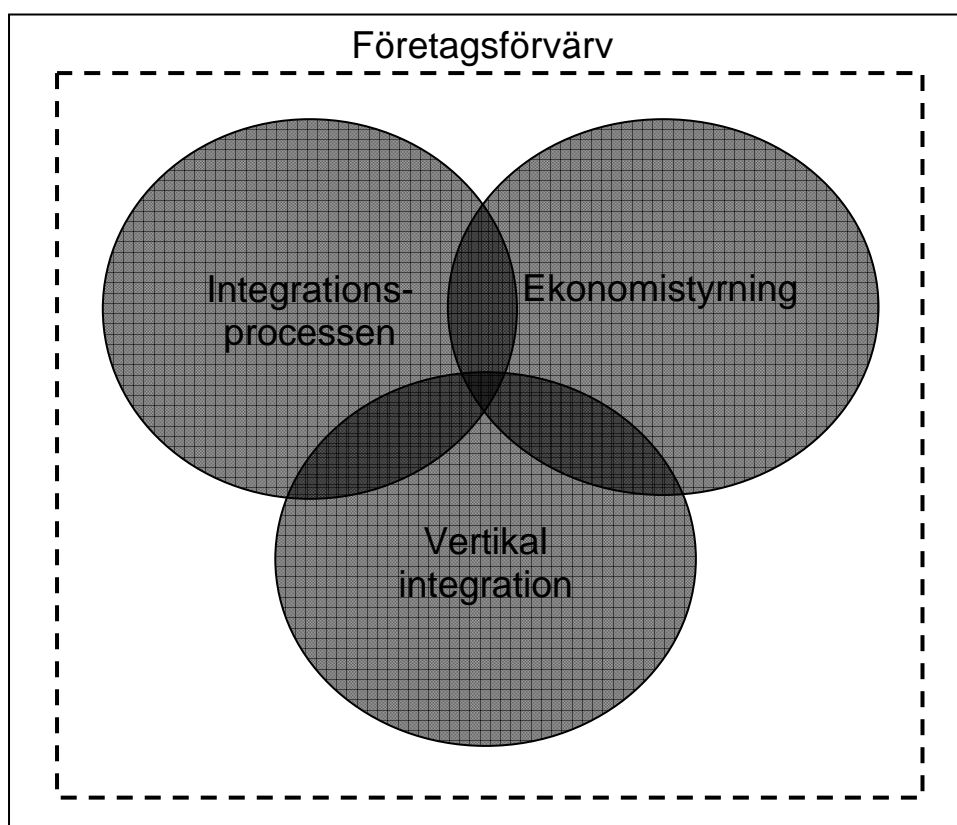
När en majoritet av intervjuerna var genomförda och vi kunde börja identifiera de centrala områdena, så ställde vi upp ett antal rubriker. Varje intervju lyssnades sedan igenom och det som är relevant för studiens problem transkriberas sedan ordagrant och sorterades in under den relevanta rubriken. Med hänsyn till det relativt stora antalet intervjuer och den tidsbegränsning som finns tvingades vi välja att inte transkribera intervjuerna i sin helhet. Vi inser att detta medför att vissa aspekter av intervjun riskerar att gå förlorade. För att i möjligaste mån undvika detta läste den av oss som inte transkriberat intervjun igenom utskriften och stämde av mot de anteckningar som tagits under intervjun. Genom att vi på detta sätt försökte säkerställa att all relevant information från intervjuerna behandlas i uppsatsen, ser vi inte att det faktum att vi ej transkriberade intervjuerna i sin helhet skall påverka studiens reliabilitet.

### 3 STUDIENS TEORETISKA RAMVERK

*Kapitlet syftar till att bygga upp ett ramverk till problemområdet och som kan kopplas de erfarenheter vi gjort från våra empiriska studier. Kapitlet att avhandla de tre stora huvudområden till vilka vårt forskningsproblem kan kopplas; integrationsprocessen i samband med förvärv, ekonomistyrning vid förvärv samt konceptet vertikal integration.*

#### 3.1 Studiens teoretiska kopplingar

Figur 1 illustrerar de områden som berör vår studie. Efter de litteratursökningar vi gjort kan vi med stor säkerhet<sup>11</sup> säga att det inte finns någon omfattande forskning kring styrningen av integrationsprocessen i samband med ett förvärv som sker vertikalt framåt i värdekedjan. Det finns en mängd studier gjorda som kartlägger vikten av integration för att ett förvärv skall lyckas. Dessa hålls dock ofta på en generell nivå, utan att specifikt granska återförsäljare som integreras med tillverkare, eller vilka problem det innebär att företagens verksamhetsområden skiljer sig åt. De studier som berör vertikal integration inriktar sig främst på strategiska aspekter av vertikal integration, d.v.s. problemställningar kring frågan när ett företag bör eller inte bör vertikalt integrera. Det finns endast ett fåtal studier som behandlar ekonomistyrningens roll vid företagsförvärv, dock har vi inte funnit någon som specifikt behandlar detta tillsammans med vertikal integration.



Figur 1 – Studiens plats i teorin

<sup>11</sup> Vi vill inte hävda att vi kartlagt all forskning på området, men eftersökningarna som beskrivs i kapitel 2 har inte resulterat i någon artikel där det specifika området för vår studie beskrivs.

## **3.2 Integrationsprocessen i samband med företagsförvärv**

### **3.2.1 Företagsförvärv**

DiGeorgio diskuterar i en studie från 2002 orsaken till ökningen av företagsförvärv. En av motiveringarna som han fann var att det går betydligt fortare att förvärva än att bygga upp något själv, vilket spelar stor roll då snabbhet är en viktig faktor i den moderna ekonomin. Andra motiv för ökningen av antalet förvärv var möjligheterna att komma åt nya kundsegment, nya produkter, nya geografiska marknader, samt möjligheterna att skapa synergier, exempelvis inom forskning och utveckling. DiGeorgio (2002) argumenterar också för att en del av de förvärv som genomförs trots att de egentligen inte borde ha utförts är en konsekvens av att företagsledare drivs av felaktiga incitament. Ofta baseras företagsledningens belöningar enligt honom på det faktum att de initierat förvärv, snarare än på huruvida förvärvet över tiden var lyckat eller ej. Samma sak gäller enligt DiGeorgio konsultfirmor och investmentbanker, vars ersättning bygger på att de lyckas sy ihop ett förvärv istället för hur framgångsrikt förvärvet utvecklas på sikt.

DiGeorgio (2002) identifierar ett antal orsaker till att företagsförvärv misslyckas. Bland orsakerna finns otillräckliga förberedelser, orealistiska förväntningar på vilka synergier som ska uppnås och inkompatibla företagskulturer. I en annan studie redogör Schmidt (2002) för en undersökning där 600 personer i ledande positioner tillfrågats om huvudledningarna till varför företagsförvärv misslyckas. De vanligaste orsakerna är:

- Oförmåga att bibehålla finansiell prestation (65 procent)
- Sänkt produktivitet (60 procent)
- Inkompatibla företagskulturer (55 procent)
- Konflikter till följd av ledarskapsstilar och personligheter (53 procent)
- Långsam beslutsprocess (51 procent)
- Fel personer på nyckelpositioner (50 procent)

Det finns dock de som argumenterar att företagsförvärv har fått ett orättvist dåligt rykte. De hävdar att detta beror på att de flesta förvärv får väldigt stor uppmärksamhet både affärspress och dagspress. När förvärven sedan misslyckas uppmärksammas detta betydligt mer än motsvarande interna misslyckanden. (DiGeorgio 2002)

### **3.2.2 Hur skapas en lyckad integration?**

När det gäller hinder och problem för en lyckad integration så presenterar Huang och Kleiner (2004) ett antal studier som visar på att det största hindret för en lyckad integration är problem hänförliga till att kulturerna i de inblandade företagen är svåra att kombinera. Författarna hävdar att den första tiden efter förvärv är kritisk. Ett förvärv sätter organisationerna i gungning och både personal och ledare upplever osäkerhet om sin framtid vad det gäller jobsäkerhet, lön och om de kommer att tvingas flytta. Trots vikten av att ledningen rätar ut sådana frågetecken, är det enligt författarna vanligt att dessa känsliga frågor ignoreras. Generellt så råder det stor osäkerhet i samband med förvärv och en av förutsättningarna för en lyckad integration är bra och tydlig kommunikation som kan ge klar information och ta död på rykten (Huang & Kleiner, 2004). En del i detta som författarna särskilt lyfter fram är tydligt ledarskap, som de anser vara en avgörande faktor för att en integration skall lyckas.

DiGeorgio (2002) är inne på samma linje som Huang och Kleiner när han presenterar de fyra nyckelfaktorer som han anser vara avgörande för att genomföra en lyckad integration i samband med ett förvärv:

- Den viktigaste faktorn som avgör hur framgångsrik en integration blir är ledarskapet. I samband med förändringar krävs det ledarskap på många nivåer för att se till att förändringarna når ut i organisationen.
- Den andra faktorn är vikten av att det finns en kulturell kompatibilitet mellan de organisationer förvärvet berör.
- Den tredje faktorn är vilken grad av integration som krävs för att uppnå framgång. Ju högre grad av integration som krävs, desto svårare blir det att uppnå framgång, och desto högre krav ställs på integrationsprocessen.
- Den fjärde och sista faktorn är storlek. Ju större företag, ju svårare och mer komplicerad blir integrationen.

McEntire och Bentley (1996) ser dålig planering inför ett företagsförvärv som en av huvudledningarna till att förvärv inte alltid genererar de resultat som man hade hoppats på. Flera studier visar på att företag helt enkelt inte lägger ned tillräckligt med tid och resurser på att utveckla ett systematiskt tillvägagångssätt för att förvärva andra bolag och integrera dem i sin organisation (DiGeorgio, 2002). McEntire och Bentley (1996) argumenterar att företagsledningar ofta ägnar för lite tid inför ett förvärv åt att planera hur integrationen skall gå till för att den ska bli så lyckad som möjligt. De anser även att för lite tid läggs åt att i förväg identifiera de problem som kan uppstå under integrationsprocessen. Det här är också en ståndpunkt som intas av DiGeorgio (2002), som i sin studie argumenterar för att om antalet lyckosamma företagsförvärv skall öka, så måste företagsledningar börja använda en mer systematisk approach i samband med förvärv. Pritchett (1997) håller med om att en systematisk ansats är en förutsättning för att integrationen skall lyckas. Han lyfter samtidigt fram ett antal punkter som ledningen bör tänka på vid planeringen av integrationen.

- I enlighet med flera andra författare (Huang och Kleiner, 2004 & Buono, 2003) hävdar Pritchett att människorna i de båda organisationerna kommer känna sig hotade och frustrerade av förvärvet. Ju längre dessa känslor kvarstår, desto mer skadas produktiviteten och lönsamheten.
- Det kommer att krävas utbildning om det förvärvade företagets arbetssätt skall anpassas till det förvärvande företaget.
- Personer anpassar sig bättre om de får en bra anledning till de operativa förändringar som görs.
- Ledningen bör analysera om det verkligen är nödvändigt att synkronisera företagens sätt att arbeta.
- Slutligen bör ledningen inse att en snabb integration underlättar för människor att anpassa sig till de förändringar som krävs. Tidigare var den allmänna åsikten att integration skulle ske långsamt för att undvika misstag och för att de anställda inte skulle bli utsatta för alltför många förändringar på en gång. Ett sådant resonemang är enligt Pritchett helt fel. Långsam integration låter problemen få fäste, misslyckas med att ta tillvara på den energi som uppkommer av ett förvärv och leder till fler månader av negativa resultat.

DiGeorgio (2002) lyfter fram Cisco Systems och General Electric Capital som två bra exempel på företag som lyckats arbeta fram väl fungerande integrationsprocesser i samband med företagsförvärv. Han betonar dock att dessa företag i det här avseende är undantagen som



bekräftar regeln, att de flesta företag inte är speciellt bra på att integrera nya bolag i sin organisation. Cisco har identifierat två nyckelsteg i att utföra ett lyckat företagsförvärv. Det första är att välja rätt företag. Det andra är att tillämpa en effektiv och pålitlig integrationsprocess. Cisco skräddarsyr integrationsprocessen till att passa varje enskilt förvärv och har en avdelning som endast arbetar med att integrera nyförvärvade företag i organisationen. I samband med ett förvärv avger Cisco ett löfte om att ingen i det förvärvade företaget skall tvingas lämna sitt jobb, vilket under år 2000 resulterade i en personalomsättning i förvärvade bolag om 2,1 procent. Det här skall jämföras med industrisnitt om 20 procent. Det rykte som Cisco har fått om att vara duktiga på att utföra förvärv gör det lättare för dem att ta över andra företag. Dessutom gör det ofta att företag är villiga att tas över till ett lägre pris än om de blir förvärvade av någon annan. Även GE Capital har en väldigt systematisk tillvägagångssätt när det gäller integrationen av nyförvärvade företag. De anser att upp till 95 procent av anledningen till hur framgångsrik en integration blir beror den som leder integrationen. Dessa personer tränas och instrueras av ett speciellt team vars uppgift är att utveckla och implementera lyckade integrationstekniker. Det är den person som leder integrationen som sedan systematiskt tillämpar dessa tekniker och därigenom säkerställer att integrationen förlöper enligt planerna. (DiGeorgio, 2002)

När det gäller integration efter ett förvärv så har Birkinshaw m.fl. (2000) studerat integrationsprocessen i tre multinationella svenska koncerner efter förvärv av utländska bolag. Deras studie genomfördes i två omgångar, dels under perioden 1991-1992 och dels fyra år senare under 1996. Enligt författarna finns det två huvudområden för integration. Dels verksamhetsintegration som består av att identifiera och tillvarata operationella synergier, dels den mänskliga integrationsprocessen som består av att skapa en positiv attityd till integrationen hos de anställda i både det förvärvade och det förvärvande företaget. Författarnas slutsats är att en framgångsrik integrationsprocess består av två faser. I den första fasen integrerades verksamheterna bara till den utsträckningen att de separata enheterna drog så mycket nytta som möjligt av synergieffekter till följd av förvärvet, men med liten interaktion mellan verksamheterna. Den mänskliga integrationen förlöpte under tiden smidigt och ledde till bildandet av en gemensam företagskultur och ömsesidig respekt. I fas två fördjupades verksamhetsintegrationen och grundade sig på den framgångsrika mänskliga integrationen. Brinkinshaw m.fl. hävdar att denna ordning är den enda som är pratiskt genomförbar. Författarna skiljer sig således från många tidigare studier som hävdar att den mänskliga sidan av integrationen är betydligt svårare och tar mycket längre tid än integrationen av verksamheten (Beusch 2004).

Buono (2003) fokuserar också på de mänskliga aspekterna av företagsförvärv. Han hävdar att förvärv alltför ofta präglas av finansiella analyser, juridiska överväganden, och maktkamper mellan grupper och individer som söker en inflytelserik position i den nya organisationen. Resultatet blir enligt Buono att företagen när de ska foga samman organisationer missar att ta hänsyn till de problem som kommer av att vissa personer sitter på inofficiella maktpositioner. Författaren menar att företagsledare ser företagsförvärv som en serie rationella beslut och handlingar, istället för att se på det som det kaosartade skeende med effekter på människors liv och framtida möjligheter, som ett förvärv verkligen innebär. De känslor<sup>12</sup> som finns i företaget orsakade av det kaos ett förvärv innebär, leder enligt Buono till ett antal

---

<sup>12</sup> Buono (2003) menar att känslorna som upplevs i organisationen är: hopp och löften, stress och osäkerhet, spänningar och oro, desorientering och förvirring samt rädsla och ilska.

disfunktionella beteenden<sup>13</sup>. För att företagsledningar skall fokusera på dessa punkter och möta den disfunktionalitet som uppstår i företaget, föreslår Bueno att en "SEAM-analys"<sup>14</sup> görs av företaget. Genom att göra en utvärdering av både sociala och ekonomiska faktorer innan integration inleds så skulle integrationen kunna planeras på ett bättre sätt och leda till att många av de disfunktionella beteenden som beskrivits, skulle kunna undvikas. Sammanfattningsvis menar Bueno att det nu är på tiden att företagsledare som sysslar med förvärv börjar att:

- Förstå vilka dolda kostnader som är förknippade att kombinera två organisationer.
- Bedöma skillnaden mellan vad personer i organisationen upplever och vad som är ledningens strategiska plan.
- Balansera kortsiktiga vinster i resultat mot de långsiktiga.

### 3.2.3 Kulturell integration

McEntire & Bentley (1996) beskriver den förändringsprocess som äger rum då två olika kulturer kommer i direktkontakt. Processen kallas "acculturation" och författarna utvecklar termen vidare till att innefatta det fortgående kulturella utbyte som äger rum mellan de två kulturerna och som i förlängningen resulterar i bildandet av nya kulturella mönster. Enligt Berry (1983) finns det fyra former av "acculturation" som kan uppstå efter ett förvärv; integration, assimilation, separering och avkulturalisering. Integration sker när det förvärvade företaget är berett att anpassa sig till den nya ägarens strukturer men önskar fortfarande vara självständiga och behålla sin egen kultur och identitet. Assimilation uppstår då den förvärvade organisationen villigt tar på sig en ny kultur och identitet, vilket leder till att den förvärvade organisationen försvinner helt som kulturell enhet. Anledning till att en organisation assimilerar till en annan organisations kultur är ofta att personerna i den förvärvade organisationen ser sin egen kultur som ett hinder för att nå bästa möjliga resultat. Separering sker då ett företag vill behålla sin egen identitet och kultur och således fungerar helt separat från den förvärvande organisationen. Den sista möjliga formen av "acculturation" är avkulturalisering, vilket innebär att den förvärvade organisationen inte har något intresse av att behålla sin egen kultur, men inte heller vill bli assimilerade till den förvärvande organisationens kultur.

Nahavandi och Malekzadeh (1988) utgick från Berrys kategorisering av de olika formerna av "acculturation" och försökte visa på vilka faktorer som är avgörande för vilken form av "acculturation" som äger rum. Författarna identifierar två huvudfaktorer som avgörande för förvärvarens respektive det förvärvade bolagets form av "acculturation" och konstruerade de tabeller som visas i figurerna 2 och 3.

De avgörande faktorerna för det förvärvande företaget var dels till vilken grad företagen är relaterade till varandra. Ju mer lika de är, desto större är sannolikheten att det förvärvande företaget kommer att överföra delar av sin kultur på den förvärvade organisationen. Den andra avgörande faktorn är till vilken grad det förvärvade företaget accepterar flera

---

<sup>13</sup> De disfunktionella beteendena finns inom områdena: arbetsförhållanden, arbetets organisation, kommunikation – koordination – samarbete, tidseffektivitet, integrerad träning samt implementering av vald strategi.

<sup>14</sup> SEAM står för "socio-economic approach to management" och är en ansats som integrerar både sociala och ekonomiska faktorer.

organisationskulturer i sin egen organisation, där ett företag med flera kulturer är mer benäget att låta ett förvärvat företag behålla sin egen kultur. (se figur 2)

<b>Hur relaterade företagens verksamhet är</b>	<i>Relaterad</i>	Integration	Assimilation
	<i>Orelaterad</i>	Separering	Avkulturalisering
		<i>Multikulturell</i>	<i>Enkulturell</i>
<b>Acceptans för flera kulturer</b>			

**Figur 2 – Ett förvärvande företags former för "acculturation" (Källa: Nahavandi och Malekzadeh, 1988, s. 84)**

För det förvärvade företaget är de avgörande faktorerna hur attraktivt man uppfattar det förvärvande företaget, samt hur stort värde personerna i det förvärvade företaget sätter till att behålla sin egen kultur. (se figur 3)

<b>Det förvärvade bolagets uppfattning om förvärvaren</b>	<i>Mycket attraktiv</i>	Integration	Assimilation
	<i>Inte alls attraktiv</i>	Separering	Avkulturalisering
		<i>Sätter högt värde till att behålla den egna kulturen</i>	<i>Sätter inget värde till att behålla den egna kulturen</i>
<b>Hur stort värde det förvärvade företags personal sätter till sin egen kultur</b>			

**Figur 3 – Ett förvärvat företags former för "acculturation" (Källa: Nahavandi och Malekzadeh, 1988, s. 82)**

Författarna konstaterade också att om organisationerna inte har samma preferenser när det gäller "acculturation" så inträffar det de kallar "acculturative stress". En hög grad av "acculturative stress" skulle exempelvis kunna uppstå i följande fall: Det företaget som förvärvas har en stark egen organisationskultur som personerna i organisationen sätter högt värde till och som de önskar behålla även efter förvärvet. Det förvärvande företaget har en låg tolerans för olika kulturer inom organisationen, och strävar efter att upprätthålla en gemensam kultur. Enligt Nahavandi och Malekzadeh skulle denna situation kunna leda till att konflikter inte löses på ett sätt som är fördelaktigt för organisationen, till att nyckelpersoner lämnar företaget och till ett aktivt motstånd från det förvärvade företaget när det gäller att ta till sig det förvärvande företags system. Författarna konstaterar samtidigt att organisationernas

preferenser kan ändras över tiden och således också formen för "acculturation". De båda organisationerna kan då nå samstämmighet under tiden som integrationen framskrider och "acculturative stress" skulle då försvinna. Alternativt skulle preferenserna kunna ändras så att organisationerna ett tag efter förvärvet upplever en hög grad av "acculturative stress", även om de omedelbart efter förvärvet inte gjorde det.

### **3.3 Vertikal integration**

#### **3.3.1 Vad är vertikal integration?**

I en industri finns det en mängd olika processer som skapar värde och därigenom utgör företagets värdekedja. Dessa processer kan grovt delas upp i fyra huvudgrupper; behandling av råmaterial, tillverkning av komponenter, avslutande sammansättning och distribution. Vertikal integration kan beskrivas som ett sätt att koordinera de olika leden i ett företags värdekedja i situationer då det inte är gynnsamt att handla med externa parter. (Stuckey & White, 1993)

I sin studie från 2003 fann Mpoyi att den utsträckning i vilken ett företag tillämpat vertikal integration för att kontrollera en större del av värdekedjan, till stor del beror på vilken bransch företaget verkar inom. Således fann han att det i de flesta branscher finns en dominerande strategi rörande vertikal integration; antingen kontrollerade majoriteten av företag inom en specifik bransch en stor del av värdekedjan, eller så hade majoriteten valt att bara ha kontroll över en liten del av värdekedjan. Att företag inom samma bransch valde olika strategier var således ovanligt. Mpoyi tolkade detta som ett resultat av att de flesta företag inom en specifik bransch verkar under liknande förutsättningar, och att företagen anpassar sig till dessa förutsättningar genom att adaptera snarlika strategier. De företagen som inte är marknadsledande väljer enligt Mpoyi oftast att arbeta för att nå samma nivåer av vertikal integration som de företagen som är ledande på marknaden. Det här är ett faktum som ofta återfinns när det gäller olika företags val av strategi, och således inte bara gäller i samband med vertikal integration.

#### **3.3.2 Motiv för vertikal integration**

Många studier har över åren visat på att den avgörande faktorn, när ett företag skall bestämma i vilken utsträckning det skall använda sig av vertikal integration, är huruvida det är mer lönsamt att producera något internt än att köpa från marknaden (Mpoyi & Bullington, 2004). Således är det konstanta sökandet efter en ökad kostnadseffektivitet den primära anledningen för många företag att ägna sig åt vertikal integration. En anledning att sänka sina kostnader genom att vertikalt integrera kan vara att företag som befinner sig längst fram i värdekedjan, dvs. i distributionsledet, innehar en maktposition på grund av sin närhet till marknaden. Dessa företag kan i annat fall utnyttja sin position för att förhandla till sig högre vinster på bekostnad av sina leverantörer. Det finns i sådana situationer stor risk att leverantören, om den har möjlighet, förvärvar sin distributör för att själv ta kontroll över framändan på värdekedjan. (Stuckey & White, 1993)

Enligt Harrigan (1986) bör vertikal integration studeras från två aspekter, dels de interna fördelar och kostnader som det innebär, samt dels de effekter det medför på företagets konkurrenssituation. De interna fördelarna består främst av kostnadsbesparingar till följd av integrationen och besparingar genom att man bättre kan samordna sina aktiviteter. När det gäller konkurrensfördelar så kan vertikal integration bidra på tre olika plan. Ett är att företaget

genom den vertikala integrationen får en bättre marknadskänedom, ett annat är att företaget får bättre kontroll på sin omvärld. Slutligen så kan vertikal integration enligt Harrigan också bidra till att skapa en produktdiversifiering som svårigen kan kopieras av konkurrenter.

Ända sedan framväxten av moderna industriella företag på 1880-talet och fram till 1970-talet, har företag sett vertikal integration som ett bra sätt vinna kontroll över tillgången på input och distributionen av output (Mpoyi & Bullington, 2004). Under den våg av omstruktureringar som dominerade företagsvärlden under 1980- och 1990-talen ändrade många företag sin företagsstrategi, förändringar som även förändrade strategin rörande vertikal integration (Mpoyi & Bullington, 2004, Stuckey & White, 1993). Osegowitsch och Madhok ger i sin studie från 2003 en återblick över hur akademien och praktikerna har sett på vertikal integration under de senaste 25 åren. Under 1980-talet så var det enligt dem främst strategiska argument som dominerade litteraturen kring vertikal integration. Vertikal integration sågs då främst som ett sätt att stärka företagets position gentemot befintliga och potentiella konkurrenter. Syftet var ofta att företaget skulle få möjlighet att göra större vinster genom monopol eller oligopol. Under 1990-talet kom enligt Osegowitsch och Madhok argument kring styrning och kontroll att dominera debatten, även om genomslaget av denna diskussion var mycket större i akademien än hos praktikerna. Argumentationen för vertikal integration grundade sig enligt författarna då främst i två teorier; agentteorin och teorin om transaktionskostnader. Både teorierna behandlar de problem som uppstår när ett företag väljer att samarbeta med en extern partner istället för att själva gå in och ta kontroll över en större del av värdekedjan. Agentteorin säger i den här kontexten att om företaget samarbetar med en partner (agent) vars bidrag eller prestation är svårbedömd, så är den bästa strategin vertikal integration. Teorin om transaktionskostnader behandlar de kostnader som uppstår då det inte går att avtalsmässigt reglera förhållandet mellan företaget och dess partner fullt ut. Då dessa kostnader överstiger den vinst som företaget gör på att själva inte äga partnern, så förordas vertikal integration. Osegowitsch och Madhok går därefter över till att beskriva hur situationen ser ut i dagsläget och konstaterar att både det strategiska motivet och motivet som grundar sig i transaktionskostnader har minskat i betydelse. Anledningen till att det strategiska motivet minskat är enligt författarna det faktum att globaliseringen och den ökade frihandeln gjort det lättare för nya aktörer att ta sig in på marknader. Således anser de inte att vertikal integration ger samma skydd mot nya konkurrenter som tidigare. Vad gäller transaktionskostnader menar författarna att dessa minskat i spåren av Internets framväxt. Det flesta marknader är nu mer friktionsfria då det är lättare för företag att identifiera, jämföra och byta såväl leverantörer som distributörer.

Så varför fortsätter då företag att ta kontroll över en större del av värdekedjan? Osegowitsch och Madhok (2003) går igenom fem argument, som de anser ha varit de drivande incitamenten för de förvärv, relaterade till vertikal integration, som skett under 2000-talet. Fyra av dessa argument är aktuella för vår studie av Volvo:

- Under senare tid har värdeskapande enligt författarna flyttats nedåt i värdekedjan. Detta gäller särskilt tillverkande branscher med tillverkning av tekniskt avancerade produkter. Osegowitsch och Madhok hävdar att utvecklingen i många av dessa branscher har lett till att produkternas livslängd förlängts, samtidigt som mer avancerade produkter kräver mer service. Resultatet har blivit att service och reservdelar utgör en större del av hela produktens värde.
- Det andra argumentet handlar om att värdeskapande i produktdesign och tillverkning minskar. I många mogna industrier har produkterna redan nått en prestationsnivå som

tillfredställer de flesta kunderna och ytterligare investeringar i utveckling tenderar att resultera i sänkt avkastning. Osegowitsch och Madhok ger ett exempel från dagens bilindustri där driftssäkerhet på en modern bil är så hög att försök till att ytterligare minska haverierna inte direkt ger kunden något mervärde. För att särskilja sig mot konkurrenterna och diversifiera sitt erbjudande erbjuder istället företagen avancerade servicelösningar i egen regi.

- Tredje anledningen till att företag fortsätter att integrera vertikalt är att kunder efterfrågar helhetslösningar och inte bara en specifik, välavgränsad tjänst eller vara.
- Den fjärde anledningen är att det finns synergieffekter att vinna från att kontrollera flera led av värdekedjan. Detta kan verka paradoxalt då det främsta argumentet mot vertikal integration är att det gör organisationen ineffektiv (se stycke 3.4.3). Osegowitsch och Madhok anser sig dock ha funnit att ett antal stora förvärv under senare år som skett vertikalt framåt i värdekedjan och främst gjorts i syfte att lära sig av sina kunder. Författarna framhåller att vertikal integration framåt i värdekedjan gör det lättare för företaget att få tillgång till information och kunskap om sina kunder. Genom att vertikalt integrera skapas möjligheter till ett förhållande med sin kund som kan leda till att företaget inte bara förstår vad kunden önskar idag. Företaget kan dessutom skapa sig kunskap om vad som är ett attraktivt erbjudande för kunden, hur företaget kan leverera detta, samt hur ett attraktivt erbjudande kommer att se ut i framtiden. Författarna poängterar också att ett framgångsrikt företag måste kunna identifiera, tillgodogöra sig och tillämpa ekonomiskt betydelsefull information och kunskap. Genom att utvidga företagets gränser kan denna förmåga stärkas och i förlängningen leda till att företaget blir bättre på att komma fram med nya produkter och kundnyttiga processer.

### 3.3.3 Svårigheter associerade med vertikal integration

Stuckey och White (1993) hävdar att det är oerhört svårt att lyckas med en vertikal integration och att det dessutom går åt mycket pengar till att åtgärda de eventuella misstag som begås under processens gång. Därför argumenterar författarna för att företag inte skall vertikalt integrera om det inte är absolut nödvändigt. De menar att implementeringen av en sådan strategi är alltför dyr, riskabel och svår att göra ogjord. Vidare så anser de att de motiveringar som används för att rättfärdiga vertikal integration ofta är alltför ytliga och otillräckliga. Att integrera en verksamhet vars kompetensområde ligger utanför de egna ställer stora krav på företaget och ökar rörelserisken i bolaget. Därför är det viktigt att förvärvet leder till stora realiserade fördelar om det skall vara värt den risk det innebär.

Även Osegowitsch och Madhok (2003) redogör kortfattat för ett antal nackdelar som brukar associeras med vertikal integration. Även om det finns många forskare och praktiker som stödjer de argument som talar för vertikal integration som en framgångsrik strategi, så finns det också enligt dem en del kritiker. Skeptikernas främsta underlag för den kritik som de riktar mot att vertikalt integrera är enligt författarna det stora antalet upplösningar som gjorts av tidigare genomförda förvärv och samgåenden. Kritiken riktar främst in sig mot den högre rörelserisken som det innebär att vertikalt integrera. Det här gäller särskilt företag som verkar i en turbulent miljö som karaktäriseras av snabba teknologiska förändringar och en hög osäkerhet i efterfrågan på företagets produkter. Kritikerna menar enligt Osegowitsch och Madhok att genom att en större del av värdekedjan finns inom företaget blir bolagets verksamhet mer omfattande. Företaget blir således mindre flexibelt och en del av

möjligheterna att snabbt anpassa sig till en förändrad omvärld går förlorade. En annan nackdel som kritikerna enligt Osegowitsch och Madhok ser med ett vertikalt integrerat företag är att det tenderar att kräva en större organisation, vilket leder till en byråkratisering av företaget. Detta är inte bara en följd av att företaget blir större utan också av att det måste styra och kontrollera flera verksamheter av olika karaktär. Slutligen kan utmaningen och problemen med att kontrollera och styra en verksamhet av annan karaktär enligt kritiken leda till att företagsledningen förlorar fokus på det som är den verkliga kärnan i verksamheten.

### **3.4 Ekonomistyrning**

#### **3.4.1 Ekonomistyrningssystem och företagsförvärv**

Som beskrivits ovan, så hävdar flera författar att företagsförvärv ofta orsakar stor oro ute i organisationen. Ekonomiska styrsystem kan här spela en mycket viktig roll i att upprätthålla rutiner och stabilitet i företaget (Burns & Scapens, 2000). Samtidigt hävdar Jones (1985a) att det är naivt att tro att enbart en förlängning av företagets styrsystem skulle återställa ordning i det förvärvade företaget. Styrsystemet utgör en viktig del av en lyckad integration, men är enligt honom inte en garanti för framgång.

Jones studier (1985a, 1985b och 1986) har tillsammans med en studie av Roberts (1990) tidigare i stort sett varit de enda studierna som har behandlat hur integrationen av ekonomistyrningssystem skett efter förvärv. Under 2003 publicerades dock en studie av Granlund som också har integrationen av ekonomistyrningssystem som fokus. I denna studie väver författaren även in dimensionen av att organisationerna har olika kulturer. Granlund studerade ett företag som förvärvade ett annat bolag inom samma bransch och av samma storlek. Han kunde identifiera fyra faktorer som spelar en avgörande roll i integrationen av ekonomistyrningssystem. De fyra faktorerna är; tveksamhet kring målen, kulturella konflikter, oavsedda konsekvenser och dominanta individer. Granlund fann att det sattes upp alltför många mål för integrationen, i vissa fall skiljde sig dessutom de olika målen åt. För vissa områden fanns det inga mål uppsatta överhuvudtaget. Det faktum att förvärvet i studien genomfördes snabbt och utan förvarning ledde till krockar mellan personer i det förvärvade företaget och den nya ledningen. Integrationen av styrsystemet försvårades enligt Granlund också av att personalen i det förvärvade företaget hade svårt att anpassa sig till den nya ledarskapskultur som rådde i det förvärvande bolaget. I det studerade fallet var det en person i organisationen som fullt ut kontrollerade och genomdrev integrationen av ekonomistyrningssystem, vilket vållade en del problem med trovärdighet i organisationen men hade den fördelen att när han väl satte igång gick det fort.

När det gäller ekonomistyrningssystemets roll under en integrationsprocess, sammanfattas ovan nämnda studier av Beusch (2004). Han finner att systemens betydelse för strategisk och långsiktig styrning ökar efter ett förvärv medan betydelsen för operationell styrning sjunker. Systemen anpassas nästan alltid till det förvärvande företagets system och ofta sker detta inom loppet av ett år. Vidare så hävdar Beusch att volymen av data och omfattningen av formell rapportering ökar, vilket innebär en stor arbetsbörda för de förvärvade delarna i en period då mycket annat händer parallellt. Enligt studierna sjunker även kvaliteten på de data som rapporteras. Slutligen finner Beusch, när han jämför studierna, att informell och mindre formella kontrollmekanismer i det förvärvade företaget går förlorade till följd av förvärvet.

### 3.4.2 Ekonomistyrning av service och eftermarknadsförsäljning

I det förvärv som står i fokus får vår studie, köps en återförsäljningsverksamhet av en tillverkare. En tillverkare är van att styra och leda produktionsprocesser på fabriksgolvet, vilket i stor omfattning skiljer sig från eftermarknadsverksamhet som är en mycket komplex funktion i företaget (Samuelson, 2004). Enheten för service och eftermarknad i ett industriföretag, kan enligt Andersson (1988) fylla åtta olika funktioner.

- Intäktskapande och vinstgenererande – blivit allt tydligare funktion under de senaste åren
- Försäljningsstöd – för produktförsäljningen genom att bl.a. utveckla stabila kundrelationer
- Upprätthållare av kapacitet – kan expandera även när det råder brist på kapital och övriga verksamhet skär ner
- Utgångspunkt för merförsäljning – bl.a. för reservdelar och tillbehör
- Marknadsbevakning – enheten möjliggör återkoppling från kunden
- Teknikutvecklare – mycket tekniskt kunnande som kan utnyttjas i produktutveckling samlas i serviceenheter
- Profilskapare – enheten skapar en relation till kunden som kan vara avgörande för återköp

Vilken eller vilka funktioner som skall prioriteras spelar en viktig roll för hur styrningen bör utformas. Det här är den främsta anledningen till att styrningen av en sådan enhet blir väldigt komplex och måste kunna anpassas till förändrade förhållanden i omvärlden, eller som det uttrycks i Samuelsons bok, på sidan 785, *”controllers styrnings arbete kräver varsamhet, flexibilitet och anpassningsförmåga”*.

### 3.5 Sammanfattning

Vi har i detta kapitel gått igenom de tre områdena inom teorin som vår studie berör. Först visade vi på att det är ett svårt hantverk att lyckas med ett förvärv eftersom som kräver att integrationen mellan de tidigare olika organisationerna lyckas. En framgångsrik integration förutsätter god planering och en medvetenhet om de svårigheter som finns associerade med integration, inte minst vad det gäller olika organisationskulturer och humana aspekter.

När det gäller mötet mellan två organisationskulturer, så finns många faktorer som spelar in och styr hur det mötet kommer att förlöpa. Enligt Nahavandi och Malekzadeh (1988) så beror denna process på hur attraktiv förvärvaren upplevs av företaget som förvärvas, till vilken utsträckning det förvärvade företaget önskar behålla sin egen kultur, hur relaterade företagen är till varandra, samt huruvida det förvärvande företaget accepterar flera organisationskulturer inom sin organisation.

Kapitlet har också gått igenom det område som behandlar företags strategier för att öka eller minska sin kontroll över värdekedjan genom vertikal integration. Motiven till att vertikalt integrera har varierat över åren och idag lyfts möjligheterna att vinna kunskap om kunden och dess behov fram som den främsta orsaken. Dock innebär vertikal integration stora utmaningar då det förvärvade företaget måste integrera och styra en organisation vars verksamhet man inte tidigare är bekant med. Önskade effekter kan utöver uteblivna synergieffekter också bli att kostnaderna i bolaget ökar och att företaget förlorar fokus på det som fortfarande är kärnverksamheten. Vidare kunde vi konstatera att styrsystem spelar en viktig roll för en



lyckad integrationsprocess genom att stå för ordning och kontroll då organisationen i övrigt präglas av hög osäkerhet som en följd av förvärvet. Slutligen har vi funnit att det krävs en komplex styrning för att driva och kontrollera en återförsäljarverksamhet.

## 4 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FÖRVARVET

*I detta kapitel återges bakgrunden till Volvos förvärv av Biliass lastvagnsverksamhet och de förutsättningar som rådde vid förvärvet. Kapitlet baseras på material från de intervjuer vi har genomfört. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en kontext till förvärvet, och underlätta förståelsen av det efterföljande empiriska materialet.*

### 4.1 Historia

AB Volvo började producera lastvagnar 1928 och har sedan dess varit en av världens ledande tillverkare inom området. Fram till början av 1980-talet var det brukligt att fordonstillverkarna i Europa använde sig av fristående importörer och återförsäljare. Detta berodde dels på uppfattningen att privata återförsäljare skulle vara mer motiverade, men också på att expansion på nya marknader genom etablering av egna företag i princip var omöjligt på grund av brist på kapital och kompetens. I praktiken innebar detta att tillverkarens ansvar slutade vid fabriksgrunden. Under de därpå följande 15-20 åren blev det allt vanligare att fordonstillverkarna avancerade framåt i värdekedjan och etablerade egna importörer/marknadsbolag på de flesta marknader, något som även Volvo gjorde. Fram till 2002 avhöll sig dock Volvo i största möjliga mån ifrån att agera i distributionsledet. Företaget, liksom större delen av fordonsindustrin, trodde att de privata återförsäljarnas drivkraft och entreprenörsanda skulle vara svår att överträffa. På vissa platser tvingades dock Volvo att involvera sig i återförsäljarverksamhet, om än i begränsad skala. Detta var ett resultat av att företaget på vissa orter runt om i Europa tvingats gå in och ta över återförsäljare som varit på väg att gå omkull, i syfte att kunna fortsätta erbjuda kunderna ett konkurrenskraftigt servicenätverk. Den strategiska målsättningen fram till 2002 var dock att överlåta distributionsledet åt privata återförsäljare. Varför man inte överhuvudtaget arbetade med att utveckla och driva återförsäljarverksamheten.

### 4.2 Utmaning av befintlig strategi

2002 togs ett beslut som innebar att Volvo skulle se över och utmana den strategi som innebar att man skulle använda sig av privata återförsäljare. Den bakomliggande tanken var att se över huruvida det var dags för Volvo att ta det steg som Scania redan tagit 1992 och bli en aktiv aktör även i framändan på värdekedjan.

Det var ingen slump att denna tidpunkt sammanföll med att EU under 2002 beslutade att förändra delar av de konkurrensregler som reglerade relationen mellan tillverkare och återförsäljare<sup>15</sup>. Den 1 oktober 2003 trädde det beslut i kraft som innebar att EU, genom att ändra de konkurrensregler som gällde för fordonsindustrin, bidrog till att luckra upp marknaden. Fram till den 1 oktober 2003 hade Volvo kunnat kräva att en återförsäljare skulle vara exklusiv och endast serva och sälja Volvos lastbilar, samt endast använda komponenter från de leverantörer som Volvo utsåg. I gengäld hade återförsäljarna fram tills dess kunnat kräva exklusivitet i ett geografiskt område. Den nya lagstiftningen innebar att återförsäljarna nu blev fria att börja arbeta med andra märken än Volvo och köpa in komponenter från andra leverantörer än de som Volvo utsett. Volvo fick i sin tur möjlighet att utse hur många olika återförsäljare de ville i ett givet område. Den ändrade lagstiftningen öppnade nya möjligheter

---

<sup>15</sup> Reglerna återfinns i Romfördragets § 81

på marknaden för återförsäljarna och försvagade därigenom Volvos ställning gentemot de fristående återförsäljarna.

En annan viktig orsak till att Volvo valde att se över sin strategi var behovet av att kunna differentiera sitt erbjudande från konkurrenternas. Traditionellt sett hade man i fordonsbranschen kunnat differentiera sig genom hårdvaran, i detta fall lastvagnarna. I takt med att olika tillverkare börjat använda samma underleverantörer och alltmer gemensam teknologi, så har skillnaderna i form av slutprodukterna minskat. Konsekvensen av detta är att det servicenätverk som respektive leverantör kan erbjuda spelar en helt avgörande roll vid diversifiering och positionering på marknaden. Detta är än mer viktigt på lastvagnsmarknaden än på personbilsmarknaden, eftersom det rör sig om "business to business" verksamhet där kunderna är beroende av sina lastbilar för att kunna försörja sig. Det är den upplevda servicen efter köp som avgör om en köpare är nöjd/missnöjd med att ha köpt Volvo, och om han köper Volvo igen. Vidare så hade marginalerna på nyvagnsmarknaden krympt, vilket gjort att man blivit alltmer övertygad om att det var på eftermarknaden man skulle tjäna pengar framöver.

Ytterligare ett incitament för Volvo att öka sin involvering i återförsäljar- och serviceverksamheten var att kunna kontrollera en större del av värdekedjan, i syfte att uppnå synergier i hanteringen. Genom att agera även som återförsäljare så fick man dessutom direkt kontakt med slutanvändarna av produkten, vilket öppnade för mer återkoppling från kund till produktion.

### **4.3 Ny strategi för "retail"**

Alla faktorer beskrivna ovan spelade in när AB Volvo år 2002 ändrade sin strategi för den europeiska lastvagnsverksamheten och öppnade möjligheten att gå in och ta över återförsäljare i distributionsledet. I den analys under 2002 gjordes för att se över strategin för Volvos lastvagnsverksamhet, och för att bestämma hur man ville utvecklas framöver, framstod "retail"<sup>16</sup> som en mycket viktig faktor. Volvo ville möta de utmaningar företaget stod inför genom att säkra upp framändan på värdekedjan för att kunna erbjuda en jämn och hög servicenivå. Strategin skulle inte innebära ett ägande av alla återförsäljare och verkstäder, utan att se till att Volvo skulle ha ett starkt homogent distributionsnät och därigenom säkerställa att man fanns representerade på drygt femtio strategiska platser runtom i Europa. De strategiska platser som valdes ut var områden där det antingen fanns eller passerade mycket lastbilstrafik. Volvo såg två sätt att säkra framändan av värdekedjan på dessa strategiska platser. Det ena var genom ett nära samarbete med en strategisk partner som de visste kunde erbjuda kunderna en extraordinär service. Det andra sättet var genom att själva äga och driva återförsäljare på dessa platser. Volvo använder om möjligt hellre en strategisk partner på en strategisk plats, eftersom man då inte behöver göra investeringen.

### **4.4 Förvärvet av Bilia**

Bilia AB hade under 1990-talet varit Volvos klart största och ledande återförsäljare för lastvagnar och entreprenadmaskiner i norra Europa. Företaget hade en omfattande verksamhet i Norden, Tyskland och Frankrike. Det stod ganska snart klart att Bilia fanns etablerade på ett stort antal av de strategiska områden som Volvo identifierat. Dessutom så hade Bilias agenda med åren börjat skilja sig alltmer från Volvos, något som gjorde att konflikter företagen emellan blev allt vanligare. I den nya lagstiftningen såg Bilia möjligheten att ta upp andra

---

<sup>16</sup> Med begreppet "retail" avses återförsäljning, service och försäljning av reservdelar.

lastvagnsmärken och att börja köpa komponenter direkt från Volvos leverantörer, samtidigt som den gjorde att Volvo inte längre hade några sanktionsmöjligheter gentemot Bilia. Slutligen kom man till en punkt då de enda två lösningar som fanns från Volvos sida var att antingen förvärva Bilia, eller säga upp samarbetet, och Bilia var helt enkelt alltför stora för att säga upp samarbetet med.

En annan faktor som talade för att Volvo skulle förvärva Bilias lastvagnsverksamhet var att Volvo sedan tidigare ägde 43% av Bilia AB. Det här satte företaget i en något prekär situation då man på lastvagnssidan stod som både ägare och leverantör åt Bilia. Att sitta på dessa två stolar samtidigt ledde till att Volvos representant i vissa sammanhang tvingades lämna styrelserummet vid känsliga diskussioner, och gav upphov till en hel del diskussioner kring hur Volvo skulle hantera sitt ägande.

I mars 2003 mynnade ovanstående faktorer slutligen ut i att Volvo, för att kunna genomföra sin nya "retail" strategi, lade ett bud på Bilias återförsäljar- och serviceverksamhet för lastvagnar och entreprenadmaskiner. Budet accepterades några dagar senare och förvärvet om 82 verkstäder var ett faktum. Rent praktiskt gick det till som så att gamla Bilia delades upp i två delar. Återförsäljar- och serviceverksamheten för lastvagnar och entreprenadmaskiner lades i det nybildade bolaget KFAB, medan Bilia AB behöll personbilsverksamheten. Därefter tog AB Volvo över hela KFAB genom att byta till sig aktier i bolaget i utbyte mot aktier i Bilia AB (GP 2003-10-03). Övertagandet skedde juli 2003.

#### **4.5 Ny organisation**

Under våren 2003 hade det även etablerats en avdelning på Volvo Trucks som skulle arbeta med och säkerställa genomförandet av den nya "retail" strategin i Europa. Avdelningen fick namnet EUD Retail Development. Volvo arbetar enligt en matrisorganisation där man på ena sidan, utöver EUD Retail Development, finner Commercial Trucks som ansvarar för nyvagnsförsäljningen, och Commercial Aftermarket som ansvarar för eftermarknaden. På andra sidan i matrisen finner man regionsorganisationerna som har ett regionalt affärsansvar för ett eller ett par länder. Under dessa ligger sedan flera Truck Center som i sin tur ansvarar för ett antal verkstäder, exempelvis så finns det i Region Frankrike fyra Truck Center som ansvarar för totalt fyrtio verkstäder.

## 5 STYRNING OCH INTEGRATIONSPROCESSEN

*I detta kapitel återger vi respondenternas upplevelser av förvärvet och deras syn på hur Volvo har hanterat den styr- och integrationsproblematik som detta medförde. Materialet baseras på de intervjuer vi har genomfört och är uppdelat i åtta olika ämnesområden. Slutligen ges en kortare sammanställning av resultaten för den enkätundersökning vi genomfört. Kapitlet innehåller ingen diskussion eller analys från vår sida utan syftar enbart till att sätta in läsaren i de primärdata vi funnit.*

### 5.1 Planering och förberedelse inför förvärvet

*Detta inledande avsnitt beskriver hur väl respondenterna upplever att Volvo hade planerat förvärvet, integrationsprocessen och de förändringar som följde därefter. Uppfattningarna i frågan är ganska delade, men många menar att Volvo har haft alltför höga förväntningar på vid vilken tidpunkt förvärvet skulle börja ge positiva ekonomiska resultat.*

Enligt uppgift från en av respondenterna så var organisationen för EUD Retail Development i princip på plats vid övertagandet den 1 juli 2003. Det fanns vissa luckor, men de viktiga posterna var fyllda. Det tog dock ett år innan de var fullt bemannade. Styrning och organisationsstruktur var bestämd från början och det var förbestämt var de olika delarna av Bilia skulle in i organisationen. Vidare så visste Volvo rent ekonomiskt vad det var de tog över och var det fanns förbättringspotential. Flera andra respondenter från Volvo hävdar å andra sidan att de siffror företaget fick från Bilia inför förvärvet inte stämde. Enligt personerna ifråga upptäckte Volvo först senare att exempelvis den franska verksamheten gick mycket sämre än vad Bilia uppgivit.

En av respondenterna från Bilia upplevde att det inte fanns någon direkt planering inför förvärvet då det direkt efter förvärvet inte hände någonting, och att det gick ett par månader innan de hörde något. Under denna tid så flöt det mesta på som vanligt. Respondenten tolkade detta som otillräcklig planering, och som att Volvo nog inte var helt klara på vad som skulle ske.

Flera av respondenterna ger uttryck för att det inom Volvo fanns en övertro på hur lätt det skulle vara att få ordning på de ekonomiska problem som fanns i Bilia och börja tjäna pengar. De upplever att Volvo förväntade sig att rätt snart kunna plocka ut en hel del miljoner genom förvärvet, men att det inte har varit så lätt att vända förluster som man kanske hade trott från början. En av respondenterna tror att detta beror på det faktum att ”*det finns stora strukturella problem som gör det svårt, ibland omöjligt att tjäna pengar*”. En annan lyfter fram det faktum att Volvo kunde ha gjort en bättre analys från början vad gäller att finna en rimlig vinstnivå för återförsäljarna. Personen ifråga tror inte Volvo hade riktigt klart för sig hur lång tid det tar att förändra en kultur och hur viktigt personernas inställning är i det sammanhanget. En av respondenterna berättar att varje region gjorde en analys av sitt land, och det är respondentens uppfattning att de var alltför optimistiska när de prognostiserade för hur mycket deras åtgärder skulle kunna öka försäljningen. Många trodde att de skulle kunna nå en lönsamhet hos återförsäljarna om fyra procent efter ett år. Ytterligare en av respondenterna betonar framförallt Bilias verksamhet i Tyskland och Frankrike som föremål för en alltför optimistisk finansiell analys i samband med situationen. Flera har uppfattningen att Volvo trodde att det

skulle räcka att byta management och säga att så här funkar det. ”Man vänder inte riktning på ett år som det planerades från början”, avslutar en respondent.

Två av de vi intervjuat tror inte Volvo år 2002 insåg vikten av att de nu blev både leverantör och konkurrent till de privata återförsäljarna, och vilken effekt detta skulle ha på deras relation till dessa. Respondenterna upplever att Volvo i det avseende inte helt hade tänkt igenom vad den nya strategin innebar. Idag känner sig de privata återförsäljarna enligt båda väldigt pressade av Volvos nya strategi och det pågår ständiga diskussioner eftersom de misstänker att Volvo ger andra förmåner till de egna Truck Centren än till dem.

## **5.2 Förväntningar och reaktioner på förvärvet**

*Vid ett förvärv så sätts de inblandande organisationerna i gungning och det skapas osäkerhet bland personerna ute i organisationerna. Denna sektion behandlar de förväntningar och reaktioner på förvärvet som respondenterna har upplevt. De flesta var positiva till förvärvet och såg logiken i det hela, men en del oroades av att relationerna företagen emellan inte varit de bästa innan förvärvet och av vilka konsekvenser detta kunde få.*

De flesta vi talat med var positiva eller mycket positiva till förvärvet. En av respondenterna från Volvo lyfter fram den strategiändringen som något positivt, då intervjupersonen tidigare sett det som en nackdel att Volvo inte fick äga återförsäljare innan år 2002. En av respondenterna från Bilia var positiv eftersom denne trodde att lastvagnsverksamheten nu skulle få mer uppmärksamhet än i Bilia där det mest fokuserades på personbilar, en annan för att organisationen nu skulle få en starkare ställning på marknaden. Det faktum att dåvarande lastvagnschefen i Bilia, Bertil Ohlin, stöttade förvärvet var en trygghet för många i Bilias organisation eftersom han var väldigt respekterad, förklarade en annan från Bilia. De flesta av respondenterna från Bilia betonar också logiken i förvärvet, men flera betonar ändå att förvärvet väckte viss förvåning inom Bilias organisation. Det hade under åren cirkulerat många rykten om att Bilia skulle köpas upp av olika fordonstillverkare. Varenda gång det gjordes en analys så lyftes Bilia fram som en uppköpskandidat. De tyckte att det var logiskt att det var Volvo som köpte och att budet låg rätt i tiden med tanke på de nya EU-reglerna och de ökade konflikterna mellan Volvo och Bilia. Nu hände det man pratat om i så många år, även om vissa som sagt blev förvånade att det till slut blev av.

En majoritet av respondenterna från Bilia beskriver också att det nog var lite blandade känslor i Bilia inför förvärvet. En lyfter fram det faktum att en del personer i sitt jobb hade varit ganska tuffa mot Volvo, och att förvärvet gjorde det att de blev lite oroliga för sina jobb. ”Det var inte alltid som de personliga relationerna företagen emellan var de bästa.” En annan av respondenterna såg det som en risk att det nu skulle bli mer centralstyrning, att man skulle tappa kundfokus, och att det skulle bli så komplicerat att göra affärer att det inte skulle gå att göra dem. Ytterligare en beskriver att trots logiken i förvärvet var uppenbar, så blev intervjupersonen ändå orolig för hur Volvo skulle ta hand om Bilia. Personen ifråga hade sett hur illa Volvo skötte de andra egna återförsäljarna och hur lite fokus som lades på detta. En av respondenterna upplevde att reaktionen på förvärvet var mycket negativ ute i Bilias organisation. Många av bolagen i Bilia var tidigare ägda av Volvo och upplevde det som att Volvo inte alls hade samma fokus på återförsäljarverksamhet som Bilia hade.

En respondent beskriver att det från Volvos sida fanns en negativ inställning till Bilia då de inte jobbat för att bygga upp en aktiv marknad. En annan att denna negativa inställning kom ur att personer på Volvo känt att Bilia försökt lura dem. Detta påstående styrks av följande

kommentar från en av respondenterna med bakgrund från Volvo: ”Bilia var en av de värsta och mest illojala återförsäljare vi hade.”

### **5.3 Kulturella skillnader mellan organisationerna**

*De kulturella skillnader som finns mellan Volvo och Bilia kommer enligt majoriteten av våra respondenter från deras bakgrund som tillverkare respektive återförsäljare. Dessa skillnader är stora och visar att det inte är helt lätt för ett industriföretag att ge sig in i återförsäljarledet.*

De flesta av respondenterna tror att de kulturella skillnader som finns kommer ur att Bilia har en återförsäljarkultur, snarare än att Bilia skulle ha en egen särpräglad kultur. Det är ingen vi talat med som ser några kulturella skillnader mellan Bilia och andra återförsäljare, annat än att Bilia var ganska stora jämfört med många andra återförsäljare. En respondent lyfter också fram att just storleken gjort att Bilia i vissa avseenden kommit längre än andra återförsäljare. Flera av respondenterna tror att integrationen underlättades av det faktum att både Bilia och Volvo i grunden är svenska bolag.

En av respondenterna förklarar mer utförligt att de kulturella skillnaderna företagen emellan kommer av att intjäningsmodellen ser olika ut beroende om du sitter på hela värdekedjan, eller bara på återförsäljarledet. Volvo har historiskt tjänat pengar på att sälja lastvagnar och reservdelar, medan en återförsäljare inte tjänar några pengar på att sälja lastvagnar, utan intjäningen kommer från service och reservdelar, fortsätter intervjupersonen. Således är det enligt respondenten viktigare för Volvo med nöjda kunder för att säkerställa försäljningen av nästa lastbil. Bilia å andra sidan, var mer fokuserat på att maximera eftermarknaden. I återförsäljarledet är det service, och framförallt reservdelar du tjänar pengar på. Det är därför du säljer nya lastvagnar, berättar personen ifråga. Det är därav naturligt att företagen innan förvärvet hade olika agendor. Denna skillnad kan fortfarande vålla problem, hävdar respondenten, då vissa återförsäljare fortfarande jobbar på att maximera eftermarknaden på bekostnad av nyvagnsförsäljningen.

En respondent berättar att det finns lite andra värderingar i återförsäljarledet än vad Volvo är vana med, det är lite mer handelsmannaskap och lite mindre etik. Det går helt enkelt ut på att tjäna pengar. En annan beskriver att återförsäljarledet karakteriseras av ett högre tempo. Dock tar det längre tid att genomföra förändringar i verksamheten, eftersom du är mycket mer beroende av människor, berättar respondenten. En person med bakgrund i Bilia berättar att många som har jobbat i flera år i industriföretaget Volvo har svårt att förstå vad det innebär att leva i kundgränssnittet. Det är ett annat ”mindset”, det går snabbt i ”retail” ledet vilket kräver snabba beslut, medan man i industrin planerar mer långsiktig tack vare att man kan göra mer tillförlitliga prognoser. Man är inte heller utsatt för samma fluktuationer i industriverksamheten som i återförsäljarverksamheten, menar respondenten.

En respondent beskriver att Volvo är ett industrisystem med helt andra processer än vad som är tillämpligt i återförsäljarledet. Det rör sig om två skilda världar och skillnaderna organisationerna emellan visas av uttalandet ”*Ibland förstår de inte ens vad det är jag säger*”. Personen ifråga utvecklar vidare att det rör sig om en annan mentalitet, och att den största utmaningen Volvo står inför är ”*om industrifolk och industritankesättet är kapabla att driva retail*”. Det faktum att det ibland rör sig om två skilda världar betonas också av en annan respondent, som berättar att medan Volvomänniskorna är vana att flyga till ett möte, så är personer i återförsäljarledet vana att ta bilen till samma möte. En stor kulturell skillnad

företagen emellan beskrivs av en person med bakgrund i Bilia. Intervjupersonen säger sig ha varit van vid raka rör och snabba beslut från Bilia, och fick en chock av hur mycket politik det fanns inom Volvo.

Flera respondenter beskriver att många processer i Volvo härstammar från företagets industribakgrund, vilket gör att exempelvis beslutsprocesser uppfattas som omständliga och tröga. En av respondenterna beskriver systemet som *"långsamt, tungrott och byråkratiskt"*. Investeringsbeslut nämns som ett bra exempel där det på koncernnivå finns ett strikt regelverk som härstammar från fabriksinvesteringar. Enligt respondenten behövs det ideligen nya investeringar i någon av Volvos verkstäder och då är det inte kul att behöva vänta i tre månader på att processen skall ha sin gång. En återförsäljare måste kunna ta snabba beslut vid mindre investeringsbehov. Flera av respondenterna betonar dock att Volvo är medvetna om problemet och arbetar på det, men även processerna som krävs för att ändra systemet kring investeringsbeslut uppvisar viss tröghet.

## **5.4 Organisationsförändringar**

*Förvärvet har inneburit en hel del organisationsförändringar inte bara i gamla Bilia, utan också i Volvo. I denna sektion ger respondenterna sin syn på de förändringar som gjorts och berättar om hur de har påverkat deras arbetssituation.*

Sedan förvärvet har det, enligt flera respondenter, blivit betydligt lättare att genomföra förändringar i återförsäljarledet. *"Nu är det mycket enklare att genomföra förändringar eftersom vi alla är Volvo"*, förklarar en respondent. Det är nu betydligt lättare att genomföra förändringarna snabbt ända ut på Truck Center nivå, fortsätter denne. Denna möjlighet betonas också av en annan respondent som berättar att Volvo nu inte behöver lägga lika mycket tid och energi på att övertyga en återförsäljare om att en förändring är bra. Om det inte passar så kan de lämna organisationen, menar personen ifråga. Dessutom ser respondenten en fördel i att Truck Center nu är mer delaktiga i de beslut som tas och att om de inte opponerar sig när beslutet tas, så har de heller ingen ursäkt för att inte omgående genomföra det som beslutats.

En respondent med bakgrund i Volvo förklarar att företaget inte bara ville ta kontroll över framändan på värdekedjan, utan också effektivisera hela kedjan genom att ta bort nivåer. Volvo såg möjligheter att minska kostnaden från fabrik till slutkund, eftersom det fanns för många kontor och för mycket administration på flera nivåer, enligt personen ifråga. Efter förvärvet har Volvo tagit bort de nationella marknadsorganisationerna i Norden, och istället skapat ett gemensamt Norden-kontor, berättar en annan respondent. Även i regionorganisationen skall resurser som jobbar mot kund numera sitta ute på Truck Center, och delar av administration och back-office har centraliserats från Truck Center till respektive regionkontor. Fördelen med detta är, enligt respondenten, att Volvo nu har en central back-office funktion som hanterar återförsäljarledet och regionkontoret samtidigt, i syfte att få en mer slimmad helhet.

Flera av respondenterna betonar att speciellt centraliseringen av de administrativa resurserna i Frankrike har varit en het potatis. En stor orsak till detta, enligt samtliga som berör ämnet, är att de delar av den franska administrationen som rör bokföring och redovisning sedan flyttats till Accenture i Tjeckien, vilket har gjort att Volvo till viss del förlorat kontrollen över dessa funktioner. En av respondenterna, med bakgrund i Bilia, anser att centraliseringen av administration är bra, men betonar samtidigt risken av att man förlorar kontrollen över



resultatet ute på Truck Center. Intervjupersonen är dock mån om att påpeka att ansvariga ute på Truck Center fortfarande måste kunna räkna fram rätt resultat på en affär, och ha kontroll på sina utestående kundfordringar. Om inte denna riskbedömning kan göras på ett bra sätt ute på Truck Center, så riskerar Volvo förlora affärer som bedöms som osäkra, förklarar denne. Respondenten anser inte att Volvo tog hänsyn till dessa risker när man förlade den franska administrationen till Tjeckien, vilket gjorde att man tappade kontrollen över sina bokslut. *”Kan man inte lita på sina bokslut så vet man inte var man är på väg”*, avslutar respondenten. Denna åsikt delas av flera andra som är negativa till centraliseringen av de administrativa resurserna. En person, med bakgrund i Volvo, ger sin syn på saken: *”Det är helt sinnessjukt – det är det värsta man kan göra. Det är bara så amatörmässigt. Man har gjort alla misstag som överhuvud taget går att göra.”* Personen ifråga förklarar sin ståndpunkt med att en återförsäljare framförallt behöver ha koll på två saker; värderingen av begagnade bilar, eftersom värdet kan falla drastiskt i lågkonjunktur, samt utestående fordringar. Utestående fordringar måste följas upp löpande, eftersom även dessa kan vålla stora bekymmer vid en lågkonjunktur. I och med omorganisationen så förlorade de franska återförsäljarna helt kontrollen över de utestående fordringarna, förklarar respondenten. Dessutom tror han/hon att de fortfarande inte har kontroll på värderingen av begagnade bilar. Respondenten är således djupt oenig med beslutet att centralisera de administrativa funktionerna. Personen ifråga anser att kostnadsbesparingen är marginell, då de administrativa kostnaderna utgör en så liten del av totalen, och inte alls motiverar det pris man riskerar att få betala.

Till skillnad från Biliias organisation, så har Truck Centren nu en regionsorganisation över sig och en av respondenterna från Bilia beskriver dessa organisationer som *”lite bakåtsträvare”* och menar att de är inte så fokuserade på *”retail”*. Han/Hon säger sig ha förståelse för att det inte är så lätt att ändra inställning över en natt, speciellt när man inte har så mycket kompetens vad gäller *”retail”*. Men eftersom de inte har rätt erfarenhet och kompetens för det, tycker respondenten inte att regionsorganisationen skall driva återförsäljarledet, och att Volvo ur denna aspekt kunde ha tänkt igenom organisationen bättre.

Det finns fortfarande ett jobb att göra med att få ihop organisationen på Norden, menar en av de berörda respondenterna. I mars 2004 så presenterades den nya organisationen och de efterföljande månaderna gick åt till att sätta denna på plats. Våren 2005 tillkännagavs så att en ny organisation skulle införas på Norden, vilken senare presenterades den 19 september 2005. Enligt respondenten måste denna organisation nu få sätta sig och kommunikationsvägar uppåt och ansvarsfördelning måste tydliggöras. Två så stora omorganisationer på kort tid gör att man lägger energi på fel saker, avslutar intervjupersonen.

Att det fortfarande finns oklarheter kvar kring den nya organisationen på Norden betonas även av en annan respondent. Som exempel berättar personen ifråga att det sitter 15-20 personer på en ekonomi/administrationsavdelning i Truck Center Sverige som för ett drygt år sedan fick veta att de hade ett år kvar på jobbet. Detta beslut revs sedan upp i början av 2005, med beskedet att man skulle vänta och se vad som skulle hända. Personen ifråga vet inte varför beslutet revs upp. Dessa personer sitter enligt respondenten fortfarande i ovisshet om vad som skall hända med deras jobb. De tror att de kommer att få sluta, men de vet inte. Truck Center Sverige slås enligt intervjupersonen för att ha funktionen kvar, medan Volvo Lastvagnar vill centralisera den genom att flytta uppgifterna till Volvo Business Service.

## 5.5 Personalomsättning

*Det har varit en hög personalomsättning i den verksamhet som förvärvades från Bilia, speciellt på ledningsnivå. Här ger respondenterna sin syn på personalomsättningen, dess orsaker, och på vilka konsekvenser den har haft.*

Volvo var innan förvärvet medvetna om vikten av att ha rätt personer ute i organisationen, hävdar en respondent med bakgrund i Volvo. De definierade, före förvärvet, vilka på Bilia som man ville behålla och vilka som skulle få gå. Fokus lades på dem som är ansvariga för återförsäljarrörelsen och nivån därunder. Det är ju också dessa personer som påverkas mest av förändringen, enligt respondenten.

Volvo har bytt ut 50 procent av alla på managementnivå i gamla Bilia, berättar en av respondenterna. Intervjupersonen betonar dock att detta även gäller alla andra återförsäljarförvärv och inte är specifikt för förvärvet av Bilia. Volvo började med att behålla många av cheferna på Bilia, men successivt har de flesta bytts ut, berättar en annan. En respondent med bakgrund i Volvo berättar att mycket har förändrats, att Volvo har bytt ett stort antal chefer som inte passade in i Volvo-kulturen, eller som hade för låg performance. Personen ifråga tror visserligen att Volvo är hårdare än Bilia på att inte acceptera dåliga resultat, men framförallt att det rör sig om en attityd- och beteendefråga. Volvo har ett gemensamt ramverk för vad återförsäljarna skall kunna åstadkomma och tror på full transparens, vilket denne hävdar att inte alla från Bilia gillat eller klarat av. De som har lämnat företaget har enligt respondenten ersatts av personer med varierande bakgrund; vissa interna, andra externa och några från Bilia. Han/Hon betonar att det är svårt att flytta ut folk som jobbat i andra delar av värdekedjan eftersom det är ett annat ”mindset” som kräver andra kunskaper och personligheter. Respondenten anser att den största utmaningen framöver är att hitta kompetenta personer som kan ta hand om återförsäljarverksamhet och dessutom sprida Volvos anda och värderingar. Volvo har enligt intervjupersonen utvecklat bra utbildningsprogram för att få nyanställda att lära sig Volvo och för att dessa ska kunna sprida rätt kultur och värderingar i organisationen. Det finns även liknande utbildningsmöjligheter för såväl interna som externa återförsäljare.

En respondent med bakgrund i Volvo tror att en orsak till att en så liten del av Bilias management finns kvar beror på att många hade svårt att acceptera vad det innebar att arbeta i en organisation som Volvo. Han/Hon tror att de hade svårt att acceptera den nya prissättningen där förhandlingen skall ske med kunden. Dessutom tror respondenten att många ansåg att det var enklare att jobba i Bilia, det var raka rör, en mer decentraliserad organisation, och man rapporterade direkt till en styrelse. Respondenten poängterar att Volvos matris kräver ett visst ”mindset” för att man ska orka jobba med den komplexitet som finns inbyggd.

En person med bakgrund i Bilia anser att Volvo missat att ta tillvara på en hel del kompetens genom att de förlorat så många från de högre management skikten i gamla Bilia. Intervjupersonen tror att den höga personalomsättningen på ledningsnivå främst har två orsaker. Dels att management från Bilia blivit överflödiga då Volvo kapat mellanskikt i organisationen på jakt efter synergier, och dels att Volvo har försökt ersätta en mentalitet med en annan genom att göra sig av med skeptiska människor.

En respondent från Bilia har förståelse för att Volvo bytt många chefer på Truck Center nivå, eftersom denne tycker att detta är naturligt vid ett övertagande. Ibland tror personen ifråga

dock att det bytts ut lite för många på grund av personliga relationer och han/hon tycker det är synd att personliga skäl kört iväg duktigt folk. Dessa personer har ofta ersatts av folk från Volvo som saknat ”retail” erfarenhet, vilket inte är optimalt enligt respondenten. *”Inledningsvis fanns det inte så mycket utrymme för diskussion i denna fråga”*, avslutar intervjupersonen. Att en del av dem som fått gå har bytts ut av personliga skäl betonas också av en annan respondent som säger att man i vissa länder har haft svårt att skilja på sak och person vad gäller tidigare konflikter. Personen ifråga tycker att det är synd att vissa fått gå bara för att de tidigare var lojala mot sin dåvarande arbetsgivare och jobbade för att maximera dåvarande Bilia lastvagnars vinster. En person med bakgrund i Volvo betonar å andra sidan att de tidigare spänningarna mellan Bilia och Volvo gjort det svårt för Volvo att lita på en del från Bilia, varför denne förstår att en del bytts ut.

Flera respondenter menar att Volvo som en konsekvens av den höga personalomsättningen fortfarande saknar tillräcklig återförsäljarkompetens, framförallt på huvudkontoret. Flera ser det också som problematiskt att inte fler på EUD Retail Development ännu har ett ”retail” ”mindset”. En person anser att det faktum att så få personer på avdelningen faktiskt har erfarenhet från ”retail” skadar avdelningens trovärdighet ute i organisationen. *”De vill driva ”retail”, men vet inte hur de ska göra det”*, säger en annan. Några respondenter anser att ett liknande problem även finns längre ut i organisationen. Den inledningsvis höga personalomsättningen har gjort att Volvo utsett många chefer på region- och landsnivå till ansvariga för Truck Center. Eftersom dessa ofta saknade erfarenhet från ”retail”, tog det tid innan de blev varma i kläderna. Dessutom anser en av respondenterna att dessa personer är mer ”politiskt” skolade. Han/Hon ser en skillnad från Bilia tiden då Truck Center cheferna var mer raka och stod upp mer för sin sak. Personen ifråga ser en risk för att det blir en stelbenthet i organisationen om inte Truck Center cheferna står upp för sin sak.

## **5.6 Ansvarsfördelning**

*Med de omorganisationer som gjorts följer också en ny ansvarsfördelning, som diskuteras i denna sektion. En majoritet av respondenterna upplever idag att det är svårt att avgöra vem som ansvarar för vad, vilket enligt dem vållar en hel del problem.*

Det har skett ett klargörande av vem som gör vad och vem som ansvarar för vad, berättar en respondent. Enligt intervjupersonen har Volvo jobbat mycket med detta och personen ifråga upplever nu att man lyckats bra. Detta är ett påstående som står i motsats till åsikten hos de flesta av de andra respondenterna. Det som majoriteten av de vi talat med upplever som det största problemet i dagsläget, är att det är svårt att veta vem som ansvarar för vad och att det inte finns någon uttalad bestämmanderätt. *”Det är en fantastisk ordning i Volvo såtillvida att det är så svårt att veta vem som gör vad”*, berättar en respondent. Flera personer hävdar att resultatansvaret delas av regionsorganisationerna och Truck Center. En respondent på regionsnivå säger däremot att regionerna inte har något resultatansvar, även om de flesta inte insett detta. Separeringen av ansvar mellan EUD Retail Development och regionerna ifrågasätts av en annan respondent, som anser att även om det kanske verkar klart på pappret, så är det inte klart ute i organisationen. Det är förstått att resurserna skall vara så nära kunden som möjligt ute på Truck Center, men det som är oklart är vem som skall styra och stödja detta, avslutar respondenten. Den oklara ansvarsfördelningen gör, enligt en respondent, att det idag spelar stor roll hur starka informella kontakter de olika cheferna har.

Flera respondenter upplever att Volvo var otydliga när de under våren 2003 introducerade hur den nya organisationen skulle se ut. De beskriver att de trodde att EUD Retail Development

skulle få ett operativt ansvar med stora möjligheter att påverka hur verksamheten skulle drivas och att de skulle få ett beslutsmandat. Så blev det sedermera inte och idag är avdelningen en supportorganisation utan beslutsmandat. En respondent beskriver avdelningen som *”en vingklippt stödfunktion som bara håller på med datasystem och rapportering, de har inget mandat och kan inte verkställa någonting”*. Denna åsikt verkar delas av en annan respondent som förklarar sin och avdelningens roll på följande sätt; *”Jag är en vallack, jag springer omkring här men kan inte förändra något”*. Flera respondenter tycker att ansvarsfördelningen i matrisorganisationen fungerar särskilt dåligt i detta avseende. Flera av dem betonar också att detta är en åsikt som enligt dem delas av många inom företaget.

Det var länge oklart vad som skulle vara EUD Retail Developments roll i Volvos organisation och vad som exempelvis var skillnaden i uppgifter mellan Commercial Aftermarket och Retail Development, berättar en respondent. Det var först på våren 2005 som personen ifråga såg en uppdelning i arbetsuppgifter mellan dessa två. Han/Hon är därför övertygad om att det gjordes mycket dubbeljobb under de första två åren. Dessutom vållade det stor osäkerhet och en del onödiga konflikter med andra avdelningar som undrade om Retail Development skulle ta över deras jobb, fortsätter denne. Osäkerheten bland andra avdelningar förstärktes av att det då talades väldigt mycket *”retail”* i Volvo, avslutar respondenten. Samma problematik beskrivs på ett liknande sätt av en annan respondent.

Ett problem med ansvarsfördelningen är att EUD Retail Development måste gå genom regionsorganisationerna om de vill implementera något ute på Truck Center, berättar en respondent. Därför hjälper det inte att EUD Retail Development kan *”retail”* om inte regionerna kan det. Det är ju de som ska föra budskapet vidare ut till Truck Center, fortsätter intervjupersonen. Samma problem beskrivs av en annan respondent på avdelningen, som också ser det som problematiskt att EUD Retail Development måste sälja in sina idéer till landscheferna som i stor utsträckning själva bestämmer vad som skall implementeras, vilket denne ser som ett dilemma. En av respondenterna upplever dock att, medan de tidigare var tvungna att sälja in sina förslag till regionerna, så är det nu okej att gå runt regionerna i vissa fall. En respondent, som sitter längre ut i organisationen, ser det å sin sida som ett problem att EUD Retail Development ibland går förbi dem utan att de ens blir informerade. En annan respondent, med bakgrund i Bilia, berättar att det faktum att EUD Retail Development ibland går förbi regionerna skapar konflikter eftersom regionerna då känner sig bortkopplade. *”Vi som är nya i Volvo fattar inte det spelet, utan är bara glada för att få hjälp”*, förklarar intervjupersonen.

## **5.7 Ekonomistyrning och prestationsuppföljning**

*Det är en stor utmaning att lära sig styra och följa upp en verksamhet man inte har någon erfarenhet av sedan tidigare. Här ger respondenterna sin syn på hur väl Volvo lyckats i detta avseende och berättar vilka förändringar som förvärvet inneburit för återförsäljarverksamheten.*

Det råder skilda uppfattningar kring Volvos förmåga att följa upp återförsäljarverksamheten vid tiden för förvärvet. En person med bakgrund i Volvo hävdar att företaget direkt från övertagandet visste hur de skulle mäta performance i framändan av värdekedjan. Dels så fanns det, enligt intervjupersonen, sedan innan en del kunskap i organisationen, och dels så lärde man sig mycket av Bilia. Personen anser också att Volvo var väl medvetna om var utmaningarna låg såväl organisatoriskt, som ekonomiskt och uppföljningsmässigt. En person med bakgrund i Bilia hävdar å andra sidan att förvärvet var väldigt dåligt planerat, speciellt

vad gäller hur man skulle följa upp verksamheten. Detta var enligt respondenten anledningen till varför man fortsatte använda Bilias system fram till årsskiftet 2003/2004. En möjlig förklaring till detta ser personen ifråga i den marginella betydelse återförsäljarverksamheten historiskt sett har haft i Volvo. Enligt respondenten kan detta vara en följd av de små belopp den verksamheten bidragit med. Volvos gamla helägda återförsäljare karakteriseras enligt denne av dåliga anläggningar, dåliga organisationer och mycket självstyre.

Flera respondenter berättar att de viktigaste styrmåten idag är rörelsemarginal och kundtillfredsställelse. De flesta respondenter med bakgrund i Bilia lyfter i sammanhanget fram det faktum att man i Bilia istället styrde främst på resultat på sysselsatt kapital, vilket de hävdar innebar fokus på kostnader, marginal och volym. Fördelen är enligt dem att det då är mer fokus på att jobba med kapitalet, och det en investerare enligt respondenterna ifråga vill se är avkastning på sitt investerade kapital. Flera av respondenterna tror att en förändring är på gång inom Volvo. En annan skillnad från Bilia, som lyfts fram av flera av de vi talat med, är att uppföljningen nu lägger betydligt större vikt vid kundtillfredsställelse. Vidare så betonas att belöningsystemet för återförsäljare nu lägger betydligt mer vikt vid nyvagnsförsäljning.

En respondent berättar att *”det är stenhård fokus på Truck Center resultat i pengar, och kanske framförallt i procent”*. Det finns ambitiösa budgetar som kräver att återförsäljarna ska prestera bra resultat. Personen ifråga tycker att denna fokusering är bra, men att de nivåerna man kräver ibland är för höga. Det finns en risk att återförsäljarna ger upp om det är för stor skillnad på det de tror att de kan prestera och det som krävs av dem, fortsätter intervjupersonen. En annan respondent lyfter fram en risk med att fokusera så mycket på en enskild rad i resultatet. Han/Hon betonar risken att detta leder till att folk börjar snygga till just den raden som mäts, på bekostnad av andra. Personen lyfter istället fram bidragsmarginal som ett bra mått eftersom det är svårt att fuska med.

En av respondenterna berättar att det, när det kommer till ekonomistyrning, är det rapporter från AIM<sup>17</sup> som skall användas i organisationen, men att dessa rapporter tar lite för långt tid att få fram. Därför använder en hel del Truck Center sig enligt intervjupersonen fortfarande av gamla rapporter från Bilia. Respondenten tror att detta också kan vara en följd av att rapporterna satt så djupt i den gamla Bilia-kulturen. Bilia hade enligt denne ett väl inarbetat rapporteringssystem som var väl anpassat till *”retail”* och som var kärnan i de flesta möten. Denna tendens beskrivs också av en annan respondent som upplever att prestationsuppföljningen ibland fastnat i olika mellanskikt. Som exempel på en sådan kvarleva från Bilia nämner personen ifråga att man i Sverige fortfarande arbetar med måttet 20 procent i osåld tid på verkstäderna, trots Volvo tagit beslut om att de istället skall arbeta efter utnyttjandegrad (80 procent).

Flera respondenter hävdar att avkastningskraven är tuffare inom Volvo än de var inom Bilia. En respondent förklarar detta med att *”det är en högre kostnadsstruktur att vara en del av Volvo än att inte vara det”*. Det fanns en del krav även på Bilia tiden, men de var inte lika höga som nu, fortsätter densamme. Trots att kraven och därigenom kostnaderna höjts förväntas det fortfarande att återförsäljarna skall tjäna lika mycket pengar, vilket enligt intervjupersonen försätter dem i en mer pressad situation. Nu tvingas återförsäljarna att ha vissa IT-system och se ut på ett visst sätt, berättar en annan respondent. För att kunna hålla den nivå som krävs måste återförsäljarna göra investeringar, vilket gör att de inte kan vara lika ekonomiska som innan. Det är helt enkelt lättare för en privat återförsäljare att hålla nere

---

<sup>17</sup> AIM är det ekonomisystem som Volvo använder för uppföljning och styrning av återförsäljarverksamheten.

utgifterna, avslutar intervjupersonen. Att kostnaderna steg efter förvärvet lyfts också fram av en annan respondent som berättar att direkt efter att Volvo tagit över så gick facket in och krävde samma bonusavtal som övriga Volvokoncernen, vilket ökade kostnaderna. Personen ifråga tror att de kostnader som Volvos ägande förde med sig för återförsäljarna underskattades i analysen som gjordes inför förvärvet.

Personer med bakgrund i Volvo tror att det var mer oberoende verksamhet i Bilia så länge du levererade på sista raden. De tror att Volvo vill veta mer om vad som pågår och att den transparens som präglar Volvos prestationsuppföljning förvånade många som kom från Bilia. Även Bilias uppföljning kännetecknades enligt flera respondenter av en viss transparens, men inte i den utsträckning som inom Volvo. Idag kan Volvo följa upp vad som händer på mekanikernivå per timme och verkstad och den möjligheten fanns inte på Bilia. Ur dessa aspekter är det enligt respondenterna en hårdare styrning nu, på gott och ont.

Flera respondenter från Bilia berättar att användandet av benchmarking är bättre och mer utvecklat inom Volvo, samt att man har ett bredare referensmaterial. Det är nu lättare att få bra jämförelsetal inom Europa då alla mäter mer likartat. Likformigheten och tydligheten som finns idag, fanns inte hos Bilia. En person beskriver Volvos benchmarking som *"mer omständlig och heltäckande"*. Flera av de vi talat med betonar dock att det finns skillnader länderna emellan som gör det svårt att jämföra olika länder. Ett exempel är att det finska huvudkontoret är väldigt integrerat med den övriga verksamheten i landet. Olika rabatter och sätt att mäta är andra faktorer som lyfts fram som saker som försvårar jämförbarheten. *"Det är aldrig helt jämförbart"*, förklarar en respondent. Andra är hårdare i sin kritik och en respondent sammanfattar det faktum att det är stora skillnader i definitioner med orden: *"På verkstadssidan är det ett stort kaos, ja det är det faktiskt också på försäljningssidan."* Däremot är de flesta överens om att benchmarking på nationell nivå fungerar bättre. De är också överens om att man måste styra på något, och att benchmarking i detta fall ändå kan vara det bästa tillgängliga alternativet också i ett internationellt perspektiv.

Personer med bakgrund i Bilia berättar att Bilia jobbade mycket mer mot affärsplanen. Detta skiljer sig från Volvos arbetssätt där det är mer fokus på att jobba med prognoser. Affärsplanen görs mindre detaljerad nu än på Bilia och prestationerna följs istället upp mot prognosen. De flesta av respondenterna ser detta som positivt då marknaden är levande och prognosen gör att företaget lever mer med marknadsförutsättningarna. De anser att löpande prognoser är en bättre indikator på hur de presterar och på hur deras marknadsandel förändras. En person förklarar det hela med *"Om marknaden ökar måste vi ju också öka för att behålla vår andel, även om vi ligger bra till sett till affärsplanen"*.

Serviceverksamheten ute på verkstäderna var enligt flera respondenter ett område som inledningsvis ignorerades av Volvo när det gäller uppföljning och styrning. En av respondenterna tror att det faktum att detta hamnat i skymundan kan skyllas på Volvos okunskap inom området. En annan respondent förklarar att Volvo inledningsvis främst var intresserade av antalet reservdelar en återförsäljare köpte, men att allteftersom de insett betydelsen av själva serviceverksamheten, så har denna börjat uppmärksammas i större utsträckning. Samtliga respondenter som berör detta ämne är dock överens om att det är ett område där det finns mer att göra. En av respondenterna ifrågasätter till och med om det är möjligt att på ett effektivt sätt bedriva service inom ramen för den organisationsstruktur som Volvo använder sig av idag.

## 5.8 Information och kommunikation

*I detta avsnitt beskriver respondenterna sin syn på hur Volvo hanterade informationsflödet i samband med förvärvet och vilka konsekvenser detta fick. De ger också sin åsikt om hur bra kommunikationen fungerar i dagens organisation.*

Det första som hände efter förvärvet var att det gick ut ett informationspaket från Volvo, berättar en person med bakgrund i Bilia. Därefter var de två som var högst ansvariga hos Bilia Lastvagnar respektive EUD Retail Development runt och besökte alla anläggningar i de olika länderna, vilket nog var bra, fortsätter intervjupersonen. Alla respondenter från Bilia upplevde dock inte informationen som tillräcklig. En person upplevde å sin sida att det inte kom speciellt mycket information direkt efter förvärvet, och att det först i december 2003 kom besked om hur den nya organisationen skulle se ut. En annan anser att de fick bra information om att Volvo skulle förvärva Bilia, men att informationen om vad som skulle hända sen var ”katastrofal under en lång period”. Med lång period avser personen ifråga de 9 månader som gick fram till den nya organisationen presenterades 1 mars, 2004.

En respondent med bakgrund i Bilia ger två exempel på hur otillräcklig information i samband med förvärvet fick konsekvenser ute i verksamheten:

*”Den 1 juli 2003 så ringde en tjänsteman från Volvo upp Biliäs huvudkontor och sade att de från och med nu skulle använda hans brevpapper och att de inte längre fick använda något material det stod Bilia på.”* Vidare så fick inköpsavdelningen på Bilia vid samma tidpunkt veta att de nu inte fick handla av någon annan än Volvo, eftersom det nu var de som bestämde, fortsätter denne. I båda fall handlade det enligt respondenten om att personer på Volvo överskred sina befogenheter, eftersom Volvo enligt honom/henne bestämt att det skulle vara ”business as usual” för Bilia fram tills det att den nya organisationen skulle presenteras i mars 2004. Respondenten tror att dessa misstag berodde på okunskap i Volvos organisation och att det hade kunnat undvikas om ledningen i Volvo bättre kommunicerat vad som gällde. Nu tror respondenten att personer inom Volvo istället antog att det i och med övertagandet var de som bestämde, att Bilia skulle in i Volvos system, och att de kunde göra lite som de ville. Problem av liknande karaktär pågick enligt respondenten fram till den nya organisationen presenterades den 1 mars 2004, även om de minskade med tiden. Enligt en annan respondent beror den första personens tolkningar på ett missförstånd, då avtalet som upprättades i samband med förvärvet reglerade användandet av Biliäs varumärke.

Folk förstår inte den nya organisationsstrukturen som är ganska komplicerad, berättar en respondent. Han/Hon tycker att Volvo därför måste bli bättre på att kommunicera hur de ska jobba och vem som ska göra vad. Dessutom måste de se till att den informationen kommer ut till alla, avslutar intervjupersonen. Detta betonas också av en annan respondent, som saknar en strukturerad och fungerande kommunikationsplattform från EUD Retail Development och ut i organisationen. Det finns enligt denne ingen röd tråd i verksamhetens kommunikation och inte heller några riktlinjer för hur kommunikationen skall gå. Det finns enligt respondenten otroligt mycket resurser och kompetens i Volvo, men avsaknaden av struktur, och det faktum att så många personer är involverade, gör att de ofta är svåra att finna. Organisationen är enligt personen ifråga så stor att när man söker information i viktiga frågor så vet man inte vart man skall vända sig och svaret kommer ofta från oväntat håll. *”Efter två år på företaget vet jag fortfarande inte vem på EUD som ansvarar för vad”*, avslutar respondenten.

Ett annat område där Volvo enligt flera respondenter arbetar med att förbättra kommunikationen är återkopplingen från kund till produktion. Volvo har ännu inte lyckats få

systematisk feedback från kund till fabrik och här finns mycket mer att göra nu när man kontrollerar framändan på värdekedjan, berättar en respondent. En annan person förklarar att syftet med den nya strategin var att komma närmare kund, men att effekten är många gånger att det blir tvärtom, vilket intervjupersonen tycker är mycket allvarligt. Det är enligt flera respondenter för mycket tid som läggs på rapportering tillbaka och det är för mycket central styrning. Det handlar enligt dem bägge om att det är för mycket information som efterfrågas och om att samma information efterfrågas flera gånger av olika personer. Respondenterna skulle istället önska att mer tid kunde läggas ut mot kund. Känslan idag är inte att de för information från kund och in, utan snarare tvärtom. Denna känsla beskrivs även av en annan av de vi talat med, som anser att en av de stora utmaningarna Volvo står inför är att kunden nu skall kunna driva utvecklingen av produkter och service.

## **5.9 Resultat från enkätundersökningen**

Metodkapitlet beskriver hur och varför vi har genomfört enkätundersökningen. Enkäten som lämnades ut till tio personer i ledande ställning på Volvo Truck Center Sverige bifogas som bilaga ett. Enkäten bestod av fem frågeområden, varav ett endast innehöll fritextfrågor. Vi har sammanställt resultaten från flervalsfrågorna och presenterar dessa i form av diagram som återfinns i bilaga två.

Det första frågeområdet rörde respondentens upplevelser inför förvärvet. Generellt kan det sägas att majoriteten av respondenterna var positiva till att Bilia skulle förvärvas av Volvo. På individnivå är dock spridningen stor. Även om majoriteten var positiv så finns det ett antal respondenter som uppger att de var negativa eller mycket negativa till förvärvet. På övriga frågor om förväntningarna inför förvärvet är respondenterna mer överens, utan att varken ha särskilt negativa eller positiva förväntningar på förvärvet. Värt att notera är att det de var mest positiva till var förvärvets påverkan på anställningstryggheten.

Frågeområde två och tre avhandlar respondenternas upplevelser och åsikter efter att förvärvet ägt rum. När det gäller inställningen till förvärvet efter att det har skett, råder det fortsatt delade åsikter. Respondenterna är något mer negativa efter förvärvet, men frågan är inte formulerad på exakt samma sätt som tidigare. Intressant är det resultat att många av respondenterna upplever stora kulturella skillnader mellan de två organisationerna och att endast ett fåtal känner sig som en del av Volvo. Vi har därför gått vidare och tittat på hur respondenternas svar på de båda frågorna hänger samman. I stor utsträckning är det så att de som ser stora kulturella skillnader mellan organisationerna inte upplever sig som en del av Volvo, medan de som inte ser lika stora skillnader i större utsträckning upplever sig som en del av Volvo. Vidare anses det att Volvo endast i en begränsad omfattning visat förståelse för att Bilians verksamhet är en annan än Volvos egen. Det tydligaste svaret som frågeområde två ger är att arbetsbördan för samtliga respondenter har ökat efter förvärvet. Situationen på de områden som avhandlas i frågeområde tre, verkar inte ha förändrats mycket från hur det var på Bilia. Karriärmöjligheterna upplevs som något bättre och tre respondenter menar att stämningen på arbetsplatsen väsentligt förändrats till det sämre.

Frågeområde fyra behandlar de förändringar som skett vad det gäller ekonomistyrningen i organisationen. Sammanfattningsvis kan sägas att respondenterna upplever att de förlorat en del av sin självständighet. Rapportering uppåt i organisationen kräver mer tid och enhetens prestationer följs upp på ett mer omfattande sätt. Samtidigt har möjligheterna att själv påverka den lokala styrningen minskat.



På grund av den mycket låga svarsfrekvensen på fritextfrågorna i område fem, så väljer vi att inte kommentera dessa. Vi anser att underlaget för slutsatser är otillräckligt.

## 6 DISKUSSION OCH ANALYS

*I ett detta kapitel tolkar vi de svar som respondenterna har gett och försöker koppla dessa till den teori vi redogör för i kapitel tre. Vi använder samma tematiska upplägg som användes i föregående kapitel för att läsaren på ett enkelt sett skall kunna följa vårt resonemang.*

### 6.1 Planering och förberedelse inför förvärvet

De intervjuer vi har genomfört visar att det råder skilda meningar om hur väl förberedda Volvo var inför övertagandet av Bilia. Frågan vi ställer oss är om det spelar någon roll att berörda personer på Volvo upplever att de var väl förberedda, om inte detta inte fick effekt i samband med övertagandet, och om inte denna åsikt delas av andra berörda parter. För att inte den oro och osäkerhet som ett förvärv väcker skall gå ut över personalens arbetsprestation, så måste det förvärvande företaget enligt Huang och Kleiner (2004) vara väldigt tydliga med vad de har för intentioner med förvärvet och med vad som kommer att ske. Även om planeringen inför förvärvet kan ha varit bra, så upplever vi inte att det har fått genomslag i samband med övertagandet. Vi tror att detta kan ha vållat onödigt osäkerhet i organisationen, vilket kan ha gått ut över resultatet. Det faktum att förvärvet inledningsvis inte har genererat de ekonomiska resultat som Volvo förväntade sig kan enligt McEntire och Bentley (1996) vara en konsekvens av otillräcklig planering.

Intervjuerna ger en klar bild av att Volvo i samband med planering och förberedelse av förvärvet underskattade de kostnader och problem som förvärvet medförde. En konsekvens av detta var att deras kalkyler på vilken avkastning förvärvet skulle ge blev alltför optimistiska. Framförallt tror vi att Volvo underskattat de kulturella problem som uppstod och vilken effekt dessa hade på integrationen. De har därigenom fallit i den fälla som enligt DiGeorgio (2002) beskrivs som en av de vanligaste orsakerna till att många förvärv misslyckas. Det här kunde enligt honom ha undvikits om Volvo haft ett mer systematiskt tillvägagångssätt och varit bättre förberedda inför förvärvet. Vi har förståelse för det faktum att Volvo varken hade möjlighet eller intresse av att lägga ner så mycket resurser på planering och förberedelse av integrationen som DiGeorgio förordar. Framförallt eftersom de inte förväntade sig göra om ett liknande förvärv inom en överskådlig framtid. Företag som är framgångsrika på att integrera andra bolag i sin egen organisation, såsom Cisco Systems och GE Capital, gör betydligt fler förvärv och har därför en annan vana än Volvo. Det är således inte förvånande att Volvos brist på tidigare erfarenhet från förvärv av denna omfattning orsakade en del av de problem som uppstod.

### 6.2 Förväntningar och reaktioner på förvärvet

En majoritet av respondenterna är positiva till förvärvet och den strategiändring som det innebar. De flesta såg framförallt logiken i det hela, men flera lyfter också fram andra positiva aspekter med förvärvet. Det faktum att så många i Bilia var positiva till förvärvet och till det förvärvande företaget bör enligt Nahavandi och Malekzadeh (1988) ha underlättat integrationen, eftersom involverade personer i den förvärvade verksamheten då är mer benägna att anpassa sig till sin nya ägare. Noterbart i sammanhanget är att eftersom de personer vi har träffat fortfarande är kvar på Volvo, så är det sannolikt att de var mer positiva till förvärvet än den genomsnittlige Bilia-anställda.

I sin artikel från 2003 hävdar Bueno att den osäkerheten som ett förvärv skapar ger upphov till negativa känslor och oro i organisationen. Så har visat sig vara fallet även i Volvos förvärv av Bilia. Tidigare konflikter mellan företagen och det faktum att Volvo tidigare inte uppfattades som speciellt bra på att driva återförsäljare orsakade oro. I enlighet med Huang och Kleiners studie från 2004, som visar på vikten av tydlig kommunikation direkt efter ett förvärv, tror vi att denna oro till viss del kunde ha undvikits. Volvo skulle, för att skapa lugn i organisationen, i ett tidigt skede tydligt ha kommunicerat ut sin plan för hur verksamheten skulle fortsätta.

### **6.3 Kulturella skillnader mellan organisationerna**

Intervjuerna visar på att det fanns stora kulturella skillnader mellan organisationerna i samband med förvärvet. Vi finner dock inget stöd för att dessa skillnader beror på Bilia som företag eftersom det inte verkar skilja sig speciellt mycket åt från andra återförsäljare i detta avseende. Enligt flera respondenter kommer de stora kulturella skillnaderna mellan organisationerna istället från att företagen historiskt har agerat i olika led av värdekedjan. Återförsäljarledet karaktäriseras av en annan typ av verksamhet än den Volvo är vana vid. Det krävs, som beskrivet i Samuelsons bok (2004), en komplex styrning som snabbt kan anpassa sig till förändringar i omgivningen, något som kan vara svårt med Volvos långsiktiga planeringsprocess. Dessa skillnader ställer krav på andra styrmodeller än de Volvo använder i sin traditionella industriverksamhet<sup>18</sup>.

Det faktum att flera respondenter fortfarande beskriver Volvos beslutsprocess som trög och tungrodd tolkar vi som att Volvo inte helt lyckats anpassa sin verksamhet till kraven i återförsäljarledet. Enligt Stuckey och White (1993) är just anpassning till en ny verksamhet en av de svårigheter som är förknippade med vertikala förvärv och en av de faktorer som ökar risken för att förvärvet inte skall uppnå de synergier som förväntas. Svårigheten blir än större för Volvo eftersom återförsäljarverksamheten utgör en så liten del av företagets totala verksamhet. Övriga delar av bolaget sysslar fortfarande med traditionell industriverksamhet och där fungerar befintliga processer väl. Volvo måste nu kontrollera och styra ytterligare en verksamhet vilket enligt Osegowitsch och Madhok (2003) innebär en risk för mer byråkratisering och ännu trögare processer. Vi upplever dock att företaget är väl medvetet om problemet och jobbar på att lösa det, vilket är bra eftersom tröghet i återförsäljarledet enligt flera av respondenterna kan leda till förlorade intäkter.

### **6.4 Organisationsförändringar**

Volvo har genomfört en hel del organisationsförändringar i syfte att effektivisera värdekedjan och uppnå större synergieffekter, vilket är en av de orsaker till vertikal integration som beskrivs av Osegowitsch och Madhok (2003). Den centralisering som skett av delar av administrationen i återförsäljarledet är ett bra exempel på detta. Vi ställer oss dock frågande till om just denna förändring verkligen gett mer positiva än negativa effekter för företaget. Speciellt i Frankrike tror vi att kostnaderna för att Volvos Truck Center förlorat, den enligt flera respondenter, avgörande kontrollen över boksluten överstiger de kostnadsbesparingar som förändringen skulle ha inneburit.

Flera av intervjuerna har visat på en oklarhet rörande regionsorganisationernas funktion i bolaget. Flera av respondenterna ifrågasätter vad regionerna egentligen gör för nytta, speciellt

---

<sup>18</sup> Hur väl Volvo hanterat detta diskuteras i sektion 6.7

eftersom de anser att regionerna ofta saknar erfarenhet från, och kunskap om, återförsäljarverksamheten. Vi har i vår studie inte funnit speciellt många argument för att Volvo skulle behålla regionsorganisationerna som de ser ut idag och anser att EUD Retail Development i de allra flesta avseenden skulle kunna agera direkt mot Truck Center.

Flera respondenter beskriver att det sedan förvärvet funnits en del oklarheter i den nordiska organisationen. Det finns alltid en risk att de omorganisationer som genomförs går ut över personalen, vilket verkar ha varit fallet för den administrativa funktionen på Truck Center Sverige. Vi är dock inte helt säkra på om de problem med omorganiseringar som finns i Norden är specifika för denna region, eller om det är det faktum att vi talat med fler personer från just denna region som fått oss att uppmärksamma problemen.

Det är enligt flera respondenter enklare att få igenom förändringar i återförsäljarledet efter förvärvet. Vi vill här betona vikten att de förändringar som görs måste gynna helheten i den värdekedja man nu kontrollerar. Således måste också effekter i återförsäljarledet vägas in i de beslut Volvo tar. Det är viktigt att de förändringar som görs inte bara är de förändringar man i egenskap av enbart tillverkare ville göra innan förvärvet. Vi upplever inte alltid att Volvo tagit hänsyn till detta när de genomfört organisationsförändringar.

## **6.5 Personalomsättning**

De flesta intervjupersoner är överens om att det på ledningsnivå varit en ganska hög personalomsättning i den verksamhet som Volvo förvärvat från Bilia. Orsakerna till den höga personalomsättningen varierar dock beroende på vem man frågar. Personer med bakgrund i Volvo hävdar att det beror på att personer som har haft ledande befattningar i Bilia har haft svårt att anpassa sig till Volvos arbetssätt och de krav som ställs inom företaget, exempelvis i form av hög transparens. Respondenter med bakgrund i Bilia menar å andra sidan att personalomsättningen ofta har varit en konsekvens av dåliga personliga relationer som kom av de motsättningar som rådde mellan företagen innan förvärvet. Andra orsaker de lyfter fram är att Volvo försökt bli av med skeptiska personer och har velat ersätta en mentalitet med en annan. Vi tolkar situationen som att det fortfarande finns skilda uppfattningar mellan personer med bakgrund i Volvo respektive Bilia, inte minst vad gäller vilken typ av företag som Bilia var. Volvo har alltså inte strävat efter att behålla den kultur som fanns i Bilia utan har istället, genom bl.a. personalbyten försökt sprida sin egen kultur till den nya organisationen. Flera personer från Bilia har däremot betonat värdet i den kulturen som fanns på Bilia tiden. Vi ser här, inom ramen för Nahavandis och Malekzadehs (1988) forskning en grund för ”acculturative stress”.

Ett flertal respondenter lyfter fram förlorad kompetens, speciellt inom ”retail”, som en negativ effekt av den höga personalomsättningen. Vi ser en klar risk för att de motsättningar som fanns mellan företagen innan förvärvet har gjort att dåliga personliga relationer ökat personalomsättningen i vissa länder. Vi finner det därför sannolikt att Volvo förlorat onödigt mycket kompetens inom ”retail” till följd av personliga konflikter. Det här kan relateras till Schmidts studie från 2002 som säger att konflikter mellan personligheter är ett erkänt problem vid företagsförvärv och en vanlig anledning till att dessa misslyckas.

Anderson (1988) argumenterar för att en servicefunktion som fyller flera syften, vilket Volvo avser att den skall göra, kräver en komplex styrning. Vi finner det därför märkligt att så få personer på EUD Retail Development har erfarenhet från den verksamhet de skall vara med

och utveckla. Det är inte svårt att förstå de respondenter som menar att detta i vissa avseenden kan skapa trovärdighetsproblem ute i organisationen.

## **6.6 Ansvarsfördelning**

Vi upplever att tiden sedan förvärvet har präglats av en otydlig ansvarsfördelning mellan avdelningarna på huvudkontoret, vilket också fått konsekvenser ute i verksamheten. Mycket tyder på otillräcklig planering i detta avseende, inte minst det faktum att flera personer berättar att det tog dem två år att inse skillnaden i arbetsuppgifter mellan olika avdelningar, och det är sannolikt att det här har lett till dubbelarbete. Vi upplever även att ansvarsfördelningen mellan huvudkontoret, regionsorganisationerna och Truck Center känns oklar, vilket också majoriteten av respondenterna ger uttryck för. Den oklara ansvarsfördelningen har enligt respondenterna vid många tillfällen gett upphov till frustration då personer inkräktat på områden som andra uppfattat som sina. Det här styrker det McEntire och Bently (1996) säger om vikten av tydlig kommunikation för fortsatt effektivitet efter ett förvärv. Sammanfattningsvis, så spelar det ingen roll om ledningen har utvecklat en tydlig organisation med en klar ansvarsfördelning, om inte organisationen förstår den och tar den till sig.

Det är oklart om Volvo när de introducerade EUD Retail Development var helt klara med vilken roll avdelningen skulle ha i organisationen. Om detta var bestämt, så är det märkligt att flera personer missförstod vilket mandat avdelningen skulle ha i organisationen. Vi tycker att det är underligt att EUD Retail Development, med alla sina resurser, inte har fått ett större mandat att implementera de lösningar avdelningen utvecklar för Truck Center. Vidare så tror vi att integrationen i flera avseenden hade gått snabbare om avdelningen fått ett beslutsmandat från början. En snabbare integration hade enligt Pritchett (1997) medfört att Volvo i ett tidigare skede kunnat uppnå de synergieffekter som beskrivs av Osegowitsch och Madhok (2003), även om det hade ökat risken för att den redan upplevda toppstyrningen hade blivit än starkare.

Det är förståeligt att tiden efter ett förvärv präglas av oklarheter när det gäller ansvarsfördelning och arbetsuppgifter. Nu har det dock förflutit drygt två år sedan förvärvet och fortfarande upplevs ansvarsfördelningen i viss mån som oklar ute i organisationen. För uppnå effektivitet i en organisation är viktigt att det finns klara ansvarsområden och att var person vet vad som förväntas av honom/henne, och vilka beslut han/hon kan ta. Inom detta område har Volvo idag en uppenbar möjlighet till förbättring.

## **6.7 Ekonomistyrning och Prestationsuppföljning**

Inom detta område upplever vi att Volvo på ett bra sätt lyckats fånga upp den kompetens och de styrmodeller som fanns inom Bilia. Volvo har enligt flera respondenter visat sig lyhörda för Bilias erfarenhet och kunskap från återförsäljarledet och de har varit måna om att ta till sig den kunskap Bilia besatt rörande uppföljning av återförsäljarverksamhet. På så sätt tycker vi att Volvo visat förståelse för den komplexitet som enligt Samuelson (2004) präglar styrningen av en återförsäljarverksamhet och för att den skiljer sig bolagets egen styrning.

Drygt två år efter förvärvet använder vissa Truck Center fortfarande rapporter som finns kvar från Bilia. Det här visar på att Volvo ännu inte fullt ut lyckats leverera de uppföljningsverktyg som behövs i återförsäljarledet. Det är enligt Granlund (2003) en svår och komplicerad process att införa ett nytt styrsystem i en förvärvad verksamhet. I Volvos fall försvåras detta

ytterligare av att gamla system och rapporter från Bilia fortfarande finns tillgängliga, men i takt med att redovisningssystemen byts ut så kommer dessa att försvinna. För att inte saknaden efter Bilies rapporter då skall gå ut över uppföljningen, så krävs det att Volvo utvecklar sina uppföljningsverktyg så att de uppfyller återförsäljarnas krav. Det här är en prioriterad uppgift som organisationen arbetar på att lösa.

Det kan ifrågasättas om det är rätt att följa upp alla länder på samma sätt, oavsett förutsättningar. En konsekvens är att det i vissa länder är nästan omöjligt att nå upp till de resultat som andra länder når utan nämnvärd ansträngning. Flera respondenter har beskrivit de stora svårigheterna med en alltför individuellt anpassad uppföljning. Det är alltid en avvägning mellan den fördelen i motivation det innebär att få en bättre anpassad uppföljning, och den merkostnad och extraarbete det innebär att ta fram detta. Volvo har gjort bedömningen att fördelen med en mer individuell uppföljning inte väger upp de kostnader denna medför. Det är dock inte helt förvånande att detta val ifrågasätts av vissa ute i organisationen.

Intervjuerna har visat på att det finns flera områden där Volvo har lyckats mycket bra med att vidareutveckla den ekonomistyrning och prestationsuppföljning som fanns i Bilia. De höga krav på transparens som finns i Volvo, tillsammans med företagets storlek, har lett till en bättre och mer värdefull benchmarking. De flesta av respondenterna anser också att Volvos ekonomistyrning med fokus på prognoser, jämfört med Bilies användande av affärsplaner, lämpar sig bättre för den föränderliga omgivning som återförsäljarverksamheten verkar i.

Det område som skiljer sig mest från Volvos traditionella industriverksamhet är service. Tillverkning, nybilsförsäljning och försäljning av reservdelar kretsar alla kring en produkt, medan service innebär produktion och försäljning av en tjänst. Volvo avser att serviceverksamheten skall fylla många av de funktioner som Andersson (1988) redogör för. Flera respondenter har berättat hur Volvo inledningsvis såg servicen ur en tillverkares perspektiv och då främst som en utgångspunkt för merförsäljning. Inom ramen för den nya strategin är dock tanken att service skall fylla fler funktioner än så. Utöver att vara en källa för vinstgenerering, så var ett avgörande argument för strategin att kunna diversifiera sig genom service. Några respondenter har även nämnt återförsäljarverksamheten som en källa för information om kunden, vilket enligt Osegowitsch och Madhok (2003) är en av de främsta anledningarna till att integrera framåt i värdekedjan. För att serviceverksamheten skall lyckas med att fylla så många olika funktioner krävs komplex styrning. Kombinationen av att serviceverksamheten ligger långt från Volvos kärnverksamhet och kraven på komplex styrning kan förklara att den hamnat lite i skymundan. Alltsedan förvärvet har Volvo alltmer börjat arbeta med att utveckla och styra denna verksamhet. Återkoppling från kunderna är dock ett område som än idag inte fått någon uppmärksamhet.

## **6.8 Information och Kommunikation**

Majoriteten av respondenterna har gett uttryck för att de, tiden efter förvärvet, var oroliga eftersom de inte visste vad som pågick och vad som skulle komma att hända. Denna typ av känslor går enligt Buono (2003) ut över personernas arbetsprestation. Flera författare poängterar vikten av tydlig information för att begränsa dessa effekter (Huang & Kleiner, 2004 och McEntire & Bentley, 1996). Genom att det inte fanns en tydlig kommunikation som nådde ut till samtliga i organisationen tror vi att Volvo i detta avseende gjorde sig själva en otjänst. Nu verkar det som att mycket tid går till spillo då folk inte riktigt vet vart de skall vända sig för att få viss information, samt då samma information skickas flera gånger. En

respondent efterlyser en röd tråd i kommunikationen och vi tror att det här hade funnits mycket att vinna för Volvo. Det kan vara så att den bristande informationen berodde på att Volvo inte själva visste vad som skulle ske, och i så fall kan problemen härledas till bristande planering.

Några respondenter har anfört tillgång på information från kundgränssnittet som ett motiv för den nya strategin. Som vi beskrivit i sektion 6.7 så upplever flera intervjupersoner att denna återkoppling i dagsläget är näst intill obefintlig. Dock ser samtliga respondenter, som kommenterat ämnet, detta som ett viktigt område. Deras åsikt delas av Osegowitsch och Madhok (2003), som visar på hur viktig denna information är för ett modernt företag. Vi anser därför att detta är ett område där förvärvet möjliggjort för stora synergieffekter, vilka Volvo ännu inte har börjat dra nytta av.

## **6.9 Resultat från enkätundersökningen**

Enkätundersökningen används i ett kompletterande syfte för att studien skall ge en bättre bild av hur det som skett efter förvärvet har påverkat organisationen. Många av de svar som gavs i enkätundersökningen ligger i mitten av intervallet, varför det är svårt att dra allt för stora slutsatser av dessa.

I de allra flest avseenden så stärker undersökningen de svar och uppfattningar som framkommit under intervjuerna, och som presenteras i sektionerna ovan. Respondenterna i undersökningen är något mer negativa till förvärvet i efterhand jämfört med före förvärvet. De intervjuer vi har genomfört ger en liknande bild av situationen och stärker intrycket av att förväntningarna på förvärvet inte riktigt verkar ha realiserats. Vidare så stärker enkätundersökningen uppfattningen att det fanns stora kulturella skillnader mellan företagen vid förvärvet. I sammanhanget bör också nämnas att få av respondenterna enligt enkätundersökningen känner att de är en del av Volvo, vilket är ett resultat som skiljer sig åt från vad som framkommit under intervjuerna. Där ansåg majoriteten av respondenterna att de forna Bilia-anställda nu var väl integrerade i Volvo. De som enligt enkätundersökningen ser stora kulturella skillnader mellan organisationerna, känner sig inte heller som en del av Volvo, vilket förstärker den bild som bl.a. Bueno (2003) ger av att stora kulturella skillnader mellan företag försvårar integrationen. Den ökade omfattningen av uppföljning och rapportering samt den kostnadsmedvetenhet som Volvo infört, har lett till att samtliga respondenter upplever en ökad arbetsbelastning efter förvärvet. Enkäten bekräftar också att mer tid nu läggs på rapportering och att det skett en centralisering av ansvar, vilket enligt Osegowitsch och Madhok (2003) är en av nackdelarna med vertikala förvärv.

## 7 SLUTSATSER

*Här redogör vi för vilka slutsatser vi kommit fram till när det gäller integrationen av vertikala företagsförvärv och Volvos hantering av situationen. Vi presenterar också våra förslag intressanta områden för vidare studier.*

Två och ett halvt år hade passerat sedan förvärvet, när vi studerade hur integrationen förlöpt. Vi kan konstatera att Volvo har stått inför dubbla utmaningar, dels att integrera en annan organisation i sin egen, och dels att bygga upp helt ny organisationsstruktur för att styra och följa upp en verksamhet man sedan tidigare inte hade någon erfarenhet av. Skillnaden mellan att tillverka och sedan sälja och serva lastbilar är stor. Tillverkning kräver långsiktig planering och omständliga rutiner. Återförsäljarverksamhet bedrivs snabbare och präglas i mycket större utsträckning av entreprenörsanda och handelsmannaskap. I Bilia fanns det mycket erfarenhet och kompetens kring just denna typ av verksamhet. En stor del av denna kompetens har Volvo lyckats behålla och använda sig av i sin nya organisation. En del har dock gått förlorad, bland annat till följd av de motsättningar som präglade förhållandet mellan Volvo och Bilia innan förvärvet.

Det är naturligt att det i en studie av detta slag läggs större vikt vid negativa aspekter än vid positiva. Således kan vår uppfattning av vad som skett i denna rapport framstå som mer negativ än vad som egentligen är fallet. Det som är bra är inte lika intressant, dels eftersom företag har större nytta av att få veta vad som kan förbättras än beröm för det de redan löser på ett bra sett, och dels för att studien syftar till att belysa den styr- och integrationsproblematik som uppstår vid vertikal integration.

Volvos möjligheter att förbereda och planera integrationen har begränsats av det faktum att det rörde sig om en främmande verksamhet. Denna problematik är relevant för alla företag som väljer att utöka sin kontroll över värdekedjan genom vertikal integration, speciellt eftersom flera studier har visat att planering är en avgörande faktor för en lyckad integration. I Volvos fall är det sannolikt att denna problematik var en kraftigt bidragande orsak till fördröjningen av de omorganisationer som skedde efter förvärvet. En slutsats som kan dras av studien är att företag som genomför vertikala förvärv inte bara måste hantera den problematik som normalt sett uppstår vid en integration. De måste dessutom lösa de problem som kommer av att det förvärvade företagets verksamhet ligger utanför det egna kompetensområdet. Således är det svårare och mer tidskrävande att integrera vertikala förvärv i den egna organisationen.

Volvo har lyckats utforma en, för återförsäljarledet, väl fungerande ekonomistyrning och prestationsuppföljning. Det här har varit möjligt mycket tack vare att företaget lyckats behålla och ta till sig Bilies kompetens inom området. Volvo har däremot inte kommit riktigt lika långt när det gäller att driva och utveckla återförsäljarverksamheten, som när det gäller att följa upp den. Här har den höga personalomsättningen i den förvärvade verksamheten gjort att företaget förlorat en hel del kompetens. Slutsatsen blir att effekten av förlorad kompetens i samband med förvärv blir än större när det handlar om vertikal integration, eftersom det då är svårt att ersätta den förlorade kompetensen med resurser från den egna organisationen.

Vid tiden för förvärvet fanns det stora kulturella skillnader mellan organisationerna. Det här var en följd av deras historia som aktörer i två olika delar av värdekedjan, vars specifika



karaktär krävde två olika sätt för att tänka och agera. Alla förvärv måste till viss utsträckning hantera olika kulturer hos de involverade företagen. Vår studie tyder på att sannolikheten för att den skillnaden är stor ökar om förutsättningarna för företagets verksamhet skiljer sig åt. En slutsats vi drar är därför att eftersom risken för kulturella skillnader troligen är större vid vertikala förvärv än vid förvärv av mer likartad verksamhet, så blir integrationsprocessen vid dessa än svårare. Det här ökar ytterligare riskerna med vertikala förvärv.

När det gäller den nya organisation, som sattes på plats för att styra och utveckla återförsäljarverksamheten, så tror vi inte att EUD Retail Development utnyttjas fullt ut. Avdelningen skulle troligen kunna skapa större värde om den fick ett beslutsmandat. Det finns idag stora resurser på avdelningen, men mycket tid går åt till att övertyga regionerna om att lösningarna bör användas. Utöver att EUD Retail Development inte kan verka fullt ut i sin roll, leder den befintliga organisationsstrukturen också till onödiga konflikter då avdelningens ställning uppfattas på olika sett ute i organisationen.

Sammanfattningsvis kan sägas att även om stora framsteg gjorts sedan förvärvet, så finns det fortfarande en hel del kvar att göra. Integrationsprocessen har försvårats och förlängts av att det inte bara var frågan av ett företagsförvärv, utan också om en vertikal integration.

### **7.1 Förslag på vidare studier**

En möjlighet att utveckla denna studie är att göra en utvärdering av hela den befintliga organisationsstrukturen. Det finns två huvudfrågor för en sådan studie. En är att utvärdera regionsorganisationernas funktion och vilket syfte de fyller. Den andra är att analysera vilken roll EUD Retail Development bör ha i framtiden för att Volvo på bästa möjliga sätt skall kunna utveckla återförsäljarverksamheten.

Med denna studie som grund, ser vi även möjligheter till att utföra en studie vars syfte skulle vara att utveckla Volvos styrning av återförsäljarnas servicefunktion. En sådan studie bör kartlägga vilka som är de avgörande faktorerna för att framgångsrikt driva serviceverksamhet och sedan arbeta fram ett förslag på hur Volvo kan förändra styrningen, uppföljningen och organisationsstrukturen för att ta hänsyn till dessa faktorer.

# KÄLLFÖRTECKNING

## Litteratur

- Andersson, P. (1988). *Eftermarknad*, Uppsala: Industrilitteratur
- Berry, J. W. (1983). Acculturation; A comparative analysis of alternative form. *Perspectives in immigrant and minority education*, (66-77)
- Beusch, P. (2004). *Modeling Management and Control in the Integration Processes of Mergers & Acquisitions*. Licentiatavhandling vid företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Beusch, P. (2005) *Management Control Consequences in Cross-cultural M&A Integration Processes*. Forskningsförslag för doktorsavhandling vid företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395 - 425.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2002). *International mergers and acquisitions: a reader*. London: Thomson.
- Buono, A. F. (2003) SEAM-less post merger integration strategies: a cause for concern, *Journal of Organizational Change*. *Journal of Organizational Change*, 16(1), 90-98
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.
- DiGeorgio, M. (2002). Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know (Part I and II). *Journal of Change Management*,, 3(2 and 3), pp. 134 - 148 respectively 259 - 274.
- Ejlertsson, G. (2005). *Enkäten i praktiken*, Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, T. & Wiedersheim-Paul, F. (1999), *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Hermods
- Förvärv och Fusioner. (2004). <http://www.forvarv-fusioner.nu/pdffiler/rapport.pdf> (2004-02-05).
- Granlund, M. (2003). Management accounting system integration in corporate mergers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(2), 208-243.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

- Harrigan, K.R. (1986). Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions. *Strategic Management Journal*, 7(6), 535-555.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur
- Huang, C. T. W. & Kleiner, B. H. (2004). New developments concerning managing mergers and acquisitions. *Management Research News*, 27(4/5), 54-62
- Jones, C. S. (1985a). An empirical study of the evidence for contingency theories of management accounting systems in conditions of rapid change. *Accounting, Organizations and Society*, 10(3), 303-328.
- Jones, C. S. (1985b). An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger. *Accounting, Organizations and Society*, 10(2), 177-200.
- Jones, C. S. (1986). Organisational change and the functioning of accounting. *Journal of Business Finance & Accounting*, 13(3), 283 - 310.
- Kasanen, E. & Lukka, K. (1993) The Constructive Approach in Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, 5 (1),
- McEntire, M. H., & Bentley, J. C. (1996). When rivals become partners: Acculturation in a newly-merged organization. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 154 - 174.
- Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Mpoyi, R. T. (2003), Vertical Integration: Strategic Characteristics and Competitive Implications, *CR*, 13(1), 44-55
- Mpoyi, R. T. & K. E. Bullington (2004), Performance Implications of Changing Vertical Integration Strategies, *American Business Review*. January 2004, 93-101
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 3(1), 79 - 90.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, May-June 1987, 43 - 59.
- Pritchett P. (1997). *After the merger*. Texas: McGraw-Hill
- Rienecker, L. & Stray-Jørgensen, P. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Liber
- Roberts, J. (1990). Strategy and accounting in a U.K. conglomerate. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 107-126.
- Samuelson, L. A. (2004). *Controllerhandboken*, Uppsala: Industrilitteratur & Teknikföretagen
- Schmidt, J. A. (2002). *Making Mergers Work: The Strategic Importance of People*.

Alexandria: Towers Perrin/SHRM Foundation

Stuckey, J. & White, D. (1993). When and When Not to Vertically Integrate. *Sloan Management Review*, 34(3), 71-83

Osegowitsch, T & Madhok, A. (2003). Vertical integration is dead, or is it?, *Business Horizons*. March-April 2003, 25-34

## **Dagspress**

Lövgren, S. *Volvo lämnar Bilia – bildar säljbolag för lastvagnar och entreprenadmaskiner*. Göteborgs-Posten 2003-03-14

## **Intervjuer**

Under perioden 2005-10-23 till 2005-12-20 genomfördes 15 intervjuer varav 14 spelats in.

Besöksintervjuer genomfördes på följande platser:

Lundby, Göteborg  
Ismaning, München  
Nanterre, Paris  
Eriksberg, Göteborg  
Ekerö, Stockholm  
Bäckebo, Göteborg

På grund av anonymitetsskäl redogör vi inte för namnet respondenterna

## **BILAGA 1**

- **Frågeformulär för enkätundersökningen**

Vi är studenter på Handelshögskolan i Göteborg som skriver en uppsats i ekonomistyrning om AB Volvos förvärv av Biliias verksamhet för lastvagnar och entreprenadmaskiner. Syftet med uppsatsen är att belysa den integrationsproblematiken som uppstår i samband med företagsförvärv. Målet är att hitta möjligheter för Volvo att vidare utveckla styrningen och vi skulle verkligen uppskatta om du tog dig tid och hjälpa oss. Alla enkäter kommer behandlas helt anonymt. Många tack på förhand!

<b>1. Inför förvärvet</b>								
	Mycket negativ			Mycket positiv				Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	
a. – Hur var din reaktion när du först fick veta om förvärvet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. – Hur nöjd är du med den informationen du fick i samband med förvärvet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. – Hur trodde du förvärvet skulle påverka hur mycket du skulle ha att säga till om?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. – Hur trodde du förvärvet skulle påverka dina karriärmöjligheter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. – Hur trodde du förvärvet skulle påverka din löneutveckling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. – Hur trodde du förvärvet skulle påverka din anställningstrygghet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>2. Efter förvärvet</b>								
	Instämmer Inte alls			Instämmer helt				Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	
a. – I efterhand är jag positiv till förvärvet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. – Jag upplever att gamla Bilia är väl integrerat i Volvo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. – Jag upplever att det finns stora kulturella skillnader mellan Volvo och Bilia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. – Jag upplever att jag idag är en del av Volvo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. – Jag upplever att jag idag är en del av Bilia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Efter förvärvet

	Instämmer inte alls				Instämmer helt			Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	
f. – Volvo har visat förståelse för att Bilias bedriver en annan typ av verksamhet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. – Det har funnits en dialog med Volvo inför förändringar som genomförts i gamla Bilias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. – Min arbetsbörda har ökat sedan förvärvet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3. Efter förvärvet

	Mycket sämre				Mycket bättre			Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	
a. – Hur har din arbetsmotivation förändrats efter förvärvet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. – Hur har dina karriärmöjligheter förändrats efter förvärvet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. – Hur har din löneutveckling förändrats efter förvärvet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. – Hur har möjligheterna att påverka din arbetssituation förändrats efter förvärvet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. – Hur upplever du stämningen på arbetsplatsen efter förvärvet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4. Ekonomistyrning

	Instämmer Inte alls				Instämmer helt			Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	
a. – Jag har större möjlighet att påverka styrningen på min lokala enhet sedan förvärvet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentar: _____								

#### 4. Ekonomistyrning

	Instämmer Inte alls					Instämmer helt		Ingen åsikt
	1	2	3	4	5	6	7	
b. – Mitt ansvarsområde är tydligare efter förvärvet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. – Verksamhetens mål är tydligare efter förvärvet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. – Verksamhetens mål är mer realistiska efter förvärvet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentar: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

e. – Jag har större möjlighet att påverka de mål och krav som ställs på mig efter förvärvet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. – Prestationsuppföljningen är mer omfattande efter förvärvet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

g. – De nyckeltal (Key Performance Indicators) som min enhet följs upp på är relevanta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Kommentar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

h. – Jag har lagt mer tid på rapportering efter förvärvet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------



**5.**

a. – Vad fungerar bäst med dagens ekonomistyrning?

---

---

---

---

b. – Vad fungerar sämst med dagens ekonomistyrning?

---

---

---

---

c. – Vilken del av ekonomistyrningen uppfattar du som mest problematisk i nuläget?

---

---

---

---

d. – Vilken förändring skulle du helst vilja se i Volvos styrning av gamla Bilia?

---

---

---

---

**6. Arbetsgivare innan förvärvet**

Bilia AB

AB Volvo

Annan

Tack för din medverkan!

Vid eventuella frågor hör gärna av er till oss Fredrik Kragh Myllenberg (0709-823492) och Daniel Ervér (0704-914361).

## **BILAGA 2**

### **- Resultat av enkätundersökningen**

