



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Oracular Spectacular

- En studie av svensk bilindustris utveckling och framtida position -

Magisteruppsats i företagsekonomi
Fördjupningskurs inom redovisning
Vårterminen 2010
Handledare: Peter Beusch
Författare:
Isac Brynielsson, 82
Karl Rogbrant, 85



Förord

Vi vill till att börja med rikta ett stort tack till våra respondenter Matts Carlsson och Mikael Wickelgren för deras härliga bemötande och uttömmande svar. Ett speciellt tack riktas självfallet till vår handledare Peter Beusch, som under hela processen stöttat oss med värdefulla tips och råd. Sist men inte minst vill tacka varandra för ett väl genomfört samarbete.

Vi kan såhär i processens sista andetag konstatera att det har varit en oerhört lärorik tid. Det har inte alltid varit helt enkelt, men vi har goda förhoppningar om att läsaren finner vår uppsats intressant och att den manar till viss eftertänksamhet.

Handelshögskolan i Göteborg, 2010-06-02

Karl Rogbrant

Isac Brynielsson



Abstract

During the last decades, the global automotive industry has undergone significant changes, which has resulted in an increasingly harsh market environment. Strategic positioning in particular, have become increasingly important for car manufacturers worldwide. The merger between Volvo Car Corporation and Ford Motor Company and between Saab Automobile and General Motors in the 1990s was considered as a necessary measure to ensure the survival of the Swedish car industry. However, the period of American ownership has proved to be tough and barely a decade later, the automotive industry accounted for perhaps its biggest challenge ever as a result of a massive recession. Consequently, General Motors and Ford Motor Company revenues were affected negatively. Therefore, to sell loss-making brands like Saab and Volvo became a priority. During 2010 the difficult financial situation of GM and Ford resulted in the sale of Saab Automobile from General Motors to the Dutch car manufacturer Spyker Cars, while the Chinese producer Geely Automobile acquired Volvo Car Corporation. Based on above issues, the purpose of the study is to identify strategic changes in the Swedish car industry and to investigate how the period of American ownership has changed, Volvo and Saab's strategic position. Furthermore, the study intends to forecast the future progress of the Swedish car industry. The study is based on a qualitative study consisting of a descriptive and exploratory research approach.

The empirical findings were composed partly from secondary information, such as thesis and relevant articles, partly primary information based on two in depth interviews. Our findings suggest that Volvo and Saab, during the 70s, became more focused to advance in the premium segment. During the time of foreign ownership, these tendencies became even more obvious as other dimensions of a premium brand were included in the company's strategy. The result of the study indicates that Saab Automobile has been facing difficulties to realize its premium ambition, due to insufficient resources. However, the same can be said about Volvo Car Corporation as the company struggled with an unclear identity. Furthermore, the future of the two companies depends on the way Spyker Cars and Geely choose to integrate the firms in their own organizations. However, the constant change and the complexity of the surrounding world results in difficulties to predict and estimate the future of the Swedish automotive industry.



Sammanfattning

Den globala bilindustrin har under de senaste decennierna genomgått betydande förändringar, vilket skapat ett allt hårdare marknadsklimat. Detta har medfört att strategisk positionering i synnerhet blivit allt viktigare för aktörerna på marknaden. Försäljningen av Volvo Car Corporation och Saab Automobile till Ford Motor Company samt General Motors under 1990-talet ansågs därför som en nödvändig åtgärd för att säkerställa Saabs och Volvos fortlevnad. Perioden under amerikansk ägande har emellertid visat sig tuff och knappt ett decennium senare stod bilindustrin för sin kanske största utmaning någonsin i sviterna av en extrem global lågkonjunktur. General Motor och Ford Motor Company drabbades hårt, vilket ledde till att det inte längre ansågs ekonomiskt hållbart att behålla förlusttyngda bilmärken som Saab och Volvo. Lösningen innebar en försäljning av Saab Automobile från General Motor till holländska Spyker Cars, samtidigt som kinesiska Geely Automobile förvärvade Volvo Car Corporation. Utifrån ovanstående problematik är syftet med uppsatsen att kartlägga strategiska förändringar inom svensk personbilindustri samt undersöka hur Saab respektive Volvos strategiska position förändrats under perioden av amerikanskt ägande. Vidare ämnar uppsatsen prognostisera svensk bilindustris framtida utveckling. Studien bygger på en kvalitativ studie som utgörs av en explorativ och deskriptiv forskningsansats. Empiriskt material har dels samlats i form sekundär information så som avhandlingar och tidningsartiklar rörande ämnet, dels genom djupgående intervjuer med väl insatta fordonsanalytiker. Resultatet från studien visar att Volvo och Saab under 1970-talet till och med dagens datum i allt större grad har kommit att positionera sig inom premiumsegmentet. Under tiden av amerikanskt ägande kom dessa tendenser att bli allt mer påtagliga till följd av att mer premiumrelaterade attribut inkluderades i företagets position. Resultatet indikerar på att Saab Automobiles haft svårigheter att realisera företagets premiumambitioner till följd av bristande investeringar. Volvo Car Corporation har emellertid inte riktigt uppnått företagets premium inriktning till följd av företagets fragmenterade identitet. Vidare visar studien på att Volvo och Saabs framtida position till stor grad är beroende av hur Spyker Cars och Geely väljer att integrera bilproducenterna. Omvärldens komplexa och förändrliga karaktär medför emellertid svårigheter att bedöma vart den svenska bilindustrin i framtiden är på väg.



Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	9
1.4 Frågeställningar	9
1.5 Avgränsning	9
1.6 Redogörelse för användning av centrala företagsnamn	10
1.7 Disposition	11
2. Teoretisk utgångspunkt	12
2.1 Strategisk positionering	12
2.2 Förändringar av branschens struktur	13
2.3 Fusioner och förvärv	14
2.4 Strategiska skillnader under fusioner och förvärv	15
2.5 Relevanta faktorer för fortsatt läsning	16
3. Metoddiskussion	18
3.1 Inledande arbete	18
3.2 Vetenskapligs ansats	18
3.3 Vetenskapligt angreppssätt	19
3.4 Val av fallstudie	20
3.5 Datainsamlingsmetoder	21
3.5.1 Primärdata	22
3.5.2 Sekundärdata	24
3.6 Uppsatsens giltighet	24
3.6.1 Validitet	24
3.6.2 Reliabilitet	25
3.6.3 Källkritik	25
4. Fallbeskrivning 1: Svensk bilindustris strategiska utveckling innan och under perioden av amerikanskt ägande	27
4.1 En historisk tillbakablick över den svenska bilindustrin	27
4.1.1 Ökad konkurrens föder ny strategisk inriktning	27
4.1.2 Fusioner och strategiska samarbeten skapar premium ambitioner	29
4.2 En historisk sammanfattning över förändringar centrala för den svenska bilindustrins strategiska utveckling	30
4.3 Svensk bilindustri avyttras och hamnar i utländsk ägo	31
4.3.1 Saab - första bilproducenten att få utländska ägare	31
4.3.2 Volvo - svensk bilindustri blir slutligen amerikansk	32
4.4 Svensk unicitet mot amerikansk likritighet	33
4.4.1 Volvo mot Ford	33
4.4.2 Saab mot GM	35
4.5 En tid av amerikanskt ägande	37
4.5.1 Globaliseringen föder unika idéer	37
4.5.2 Saab- bristande investeringar hindrar företagets utveckling	38
4.5.3 Volvo - bara nästan premium	39



5. Fallbeskrivning 2: Svensk bilindustri säljs vidare till Kina och Holland.....	41
5.1 Finanskrisen pressar amerikanska biljättar att tänka om	41
5.2 Strategisk överblick.....	42
5.2.1 Spyker Cars	43
5.2.2 Geely	44
6. Analys	46
6.1 Svensk bilindustris strategiska utveckling innan försäljningen till USA	46
6.2 Strukturella förändringar inom den globala bilindustrin	47
6.3 Motiv och centrala faktorer vid försäljningen av svensk bilindustri	48
6.4 Volvo och Saabs strategiska utveckling under amerikanskt ägande	49
6.5 Vidareförsäljningen till Spyker och Geely	50
6.6 En bedömning av den svensk bilindustris framtida utveckling	52
7. Slutsats och diskussion	54
7.1 Slutsats	54
7.2 Avslutande diskussion	55
7.3 Förslag till fortsatt forskning	55
8. Källförteckning	56
8.1 Litteratur	56
8.2 Artiklar	57
8.3 Elektroniska källor	58
8.4 Intervjuer	59
Bilagor	60
Intervjuguide	61



1. Inledning

Följande kapitel inleder med en bakgrundsbeskrivning beträffande studiens problemområde. Därefter kommer en problemformulering samt syftet med uppsatsen att presenteras. Vidare kommer en beskrivning av vilka avgränsningar som gjorts att diskuteras för att läsaren i tidigt skede ska känna till vilka delar studien valt att exkludera. Slutligen presenteras en beskrivning av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Vid 1990-talet slut fanns det en växande övertygelse hos högt uppsatta chefer inom den globala bilindustrin att små bilföretag var oförmögna att överleva ensamma. Bilproducenterna stod inför ökade kostnader för produktutveckling i en allt mer konkurrentutsatt bransch där det fanns en stor överkapacitet hos aktörerna på marknaden. Detta medförde att det blev allt viktigare för företagen att kunna dela kostnader med andra¹. Det existerade, vid tillfället, framförallt två möjligheter för bilproducenter att säkra sin överlevnad på, dels att ingå nya eller ansluta sig till befintliga strategiska allianser, dels gå samman med eller förvärva konkurrenter². Tidigare under 1990-talet hade Saab Automobile förvärvats av den amerikanska biljätten General Motors. Saab Automobile hade under en längre tid gått med förlust, vilket resulterade i att de tvingades sälja för att säkerställa sin fortlevnad. Den resterande delen av svensk bilindustri, Volvo Car Corporation, stod till följd av företagets position och storlek inför ett allt hårdare klimat. Detta fick som konsekvens att jakten efter en lämplig ägare till företaget intensifierades, vilket slutligen ledde till att Volvo Car Corporation såldes till den amerikanska bilkoncernen Ford Motor Company. Detta innebar att svensk bilindustri, efter närmare 70 år av svenskt ägande, slutligen till uteslutande del ägdes av amerikanska biljättar. Många trodde att förvärven skulle innebära det efterlängtdade finansiella tillskottet som behövdes för att den svenska bilindustrin på allvar skulle kunna konkurrera globalt. Detta blev emellertid inte fallet.

Tio år efter försäljningen av Volvo Car Corporation genomled svensk bilindustri sin kanske tuffaste period någonsin. Prisras på den amerikanska bostadsmarknaden ökade bankernas kreditförluster och finanskraschen var ett faktum. Världens börser föll och konsumtionen stagnerade. Ford Motor Company och General Motors försäljning rasade och General Motors ansökte om stödlån för att undvika konkurs. I januari 2009 betalades ett statligt lån om dryga 31 miljarder kronor ut till General Motors³. Följden av omfattande besparingsprogram samt en akut ekonomisk och likviditetsmässig kris föranledde att en försäljningsprocess av de svenska bilmärkena inleddes under 2009⁴. Efter långa förhandlingar accepterade slutligen General Motors ett bud från holländska Spyker Cars. Närmare en månad senare förvärvades Volvo Car Corporation av kinesiska Geely Automobile. Förvärven innebar ett nytt kapitel i Saab Automobile och Volvo Car Corporations historia. Vad detta kapitel kommer innebära för svensk bilindustri är emellertid ovisst.

¹ Hökerberg, J. (2000) *Spelet om Volvo*, Ekerlids förlag, Stockholm

² Lundbäck, M. (2004) *Managing the R&D integration process after an acquisition- Ford Motor Company's accusation of Volvo Cars*, Doctoral Thesis, Luleå: University of Technology, Luleå

³ Artikel i E24, *Klart för 4 miljarder*. (2009-01-01)

⁴ Ibid



Den svenska bilindustrin har, enligt ovan beskrivet, stått under ett allt mer intensifierat tryck på förändring under det senaste årtiondet. Svensk bilindustri och den globala bilmärknaden har emellertid under de senaste 40 åren genomgått signifikanta förändringar, vilka tvingat bilproducenter världen över att anpassa sin position på marknaden. Till följd av detta har det blivit allt mer frekvent förekommande att företag söker sig utanför nationens gränser för att få tillgång till nya resurser samt för att effektivt konkurrera med andra aktörer på marknaden. Fusioner och förvärv som i fallet ovan är emellertid inget nytt fenomen utan aktiviteten har, under de senaste hundra åren, förekommit i cykler. Den sista, största och mest långvariga cykeln inleddes under 1980-talet, varpå antalet fusioner och förvärv avtog⁵. Vid 1990-talets mitt kom dock antalet att intensifieras till följd av att de blev ett allt mer populärt strategiskt val för företag världen över⁶. Det har dock historiskt sett existerat ett flertal motiv till fenomenet. Generellt sett anses fusioner och förvärv vara finansiella och strategiska allianser, som syftar till att hjälpa verksamheten att uppnå strategiska och finansiella mål⁷. Fenomenet syftar framförallt till att förbättra det övergripande resultatet genom att uppnå synergieffekter mellan två skilda enheter som tillsammans förbättrar den nya enhetens konkurrensfördelar. Förekomsten av potentiella synergieffekter är dock ingen garanti⁸. Likt vid försäljningen av Volvo Car Corporation och Saab Automobile till USA, har fusioner och förvärv inneburit att aktörer inom bilindustrin med olika strategiska positioner och skilda produktsortiment samt kundgrupper integrerats.

1.2 Problemdiskussion

Som ovan beskrivits har klimatet inom bilindustrin blivit allt hårdare. Detta har medfört att operationell effektivitet i allmänhet och strategisk positionering i synnerhet historiskt sett varit och successivt blivit allt viktigare för bilproducenter världen över. En enhetlig strategi i syfte att positionera sig på marknaden är idag en essentiell del för att bilproducenters överlevnad. Att hitta en unik position på marknaden är emellertid problematiskt till följd av en allt hårdare internationell konkurrens, vilket lett till framväxten av globala segment samt att bilproducenternas produktsortiment blivit allt mer snarlikt. Antalet bilm modeller har även successivt ökat under de senaste två decennierna och kraven från kunderna har blivit allt mer specifika⁹. Ett flertal bilproducenter konkurrerar idag inom samma marknadsområden samt inom samma kundsegment. Bilindustrin står till följd av dessa påtryckningar idag inför en dynamisk och komplex marknad där företagen tvingas anpassa sig för att säkerställa sin fortlevnad.

Försäljningen av svensk bilindustri indikerar på att små bilproducenter likt Saab Automobile och Volvo Car Corporation får allt svårare att överleva ensamma på den globala bilmärknaden. De svenska bilföretagen har gått från att under det senaste decenniet stått under amerikanskt ägande till att år 2010 förvärfvas av en kinesisk och en holländsk bilkoncern. Den naturliga frågan blir således hur dessa ägarförändringar påverkat företagen samt var svensk bilindustri i framtiden kommer att befinna sig?

⁵ Cartwright, S., Cooper, C.L. (1996). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliance: Integrating people and culture*. Oxford: Butterworth Heinemann, Inc.

⁶ Schraeder, M., Self, D.R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective- *Management Decision*, Vol. 41, Nr. 5, s. 511-522

⁷ Cartwright, S. Cooper, C. (1997)

⁸ Appelbaum, S.H., Lefrancois, F., Tonna, R., Shapiro, B.T. (2007) Mergers 101 (part two): training managers for culture, stress, and change challenges- *Industrial and commercial training*, Vol. 39, Nr. 4, s. 191-200

⁹ Hao, X. (2008) *Coping with project complexity- A study of a yearly facelift car project at Volvo Car Corporation*, BAS publishing, Göteborg



Saab Automobile har under de senaste åren brottats med en ekonomiskt blödande verksamhet, i likhet med åren före försäljningen till General Motors. Enligt många experter beror företagets bristande resultat på en oklar produktpositionering. Volvo Car Corporation har emellertid varit mer lönsamt, men har under senare år haft en svagare utveckling. I Sverige har bilproduktionen under en längre tid varit en betydelsefull faktor för den nationella ekonomin. År 2008 var 1 200 företag involverade i den svenska bilindustrin, med en årlig omsättning som sammanlagt utgjorde 11 miljarder euro¹⁰. Detta gör bilindustrin till en av Sveriges största och viktigaste industrier. Hur förändringar inom bilindustrin samt hur förvärven av svensk bilindustri har, samt kommer att påverka dess utveckling är således en central fråga för hur företagen i framtiden kommer att konkurrera. Svensk bilindustri står till följd av detta inför en framtid som ter sig oviss.

1.3 Syfte

Syfte med studien är att, utifrån ett historiskt perspektiv, kartlägga centrala strategiska förändringar inom svensk personbilindustri samt undersöka hur Saab Automobiles respektive Volvo Car Corporations strategiska position förändrats under perioden av amerikanskt ägande. Studien ämnar inte lösa ett specifikt problem utan syftar till att ge en historisk överblick över den svenska bilindustrins utveckling samt utifrån detta prognostisera dess framtida position.

1.4 Frågeställningar

1. *Vilka faktorer ledde till Volvo Car Corporations respektive Saab Automobiles strategiska position innan försäljningen till amerikanska bilkoncerner?*
2. *Hur har strategiska skillnader mellan Saab Automobile och General Motors samt mellan Volvo Car Corporation och Ford Motor Company påverkat de svenska företagens strategiska utveckling?*
3. *Hur kommer vidareförsäljning till Geely Automobile respektive Spyker Cars påverka svensk bilindustris framtida position?*

1.5 Avgränsning

Till följd av problemområdets övergripande karaktär måste vissa centrala avgränsningar presenteras. För det första är studien avgränsad till perioden mellan 1970-talet till och med dagens försäljning av Volvo Car Corporation respektive Saab Automobile. Organisationer och dess omgivning är komplexa till sin karaktär, vilket innebär att det existerar ytterligare faktorer, än de som uppsatsen berör, som har inverkan på ett företag under förändringsprocesser som fusioner och förvärv. Faktorer som organisationsstruktur, organisationskultur, ledarskap och motivation har alla en central betydelse under organisatoriska förändringar. Huruvida dessa faktorer påverkat svensk bilindustris strategiska utveckling ligger emellertid utanför ramen för denna uppsats. På grund av uppsatsens övergripande karaktär är det svårt, om inte omöjligt, att undersöka dessa aspekter. Vi kommer heller inte på ett

¹⁰ Hao, X. (2008)



djupgående plan undersöka integrationsprocessen vid de förvärv som uppsatsen behandlar utan fokusera på hur de svenska bilproducenternas strategiska inriktning förändrats under amerikanskt ägande. Slutligen har vi valt att lägga mindre vikt på företagets ekonomiska situation.

En ytterligare viktig avgränsning som läsaren bör ha i åtanke, är hur vi i studien definierar svensk bilindustri. Som problemdiskussionen indikerar inkluderar svensk bilindustrin en mängd aktörer. Studien kommer emellertid endast att beakta den svenska personbilindustrin, vilken i uppsatsen utgörs av Volvo Car Corporation och Saab Automobile. Det är, enligt vår åsikt, svårt att utifrån ramen för denna uppsats undersöka hur exempelvis underleverantörer till Volvo Car Corporation och Saab Automobile har påverkats under perioden.

1.6 Redogörelse för användning av centrala företagsnamn

Innan studiens övriga kapitel presenteras är det först viktigt att redogöra för centrala förkortningar som kommer att tillämpas under uppsatsens gång. För att underlätta läsningen av studien har namnen på de företag som uppsatsen berör förkortats. Hädan efter kommer Volvo Car Corporation att benämnas som Volvo, förutom i de avsnitt i vilka försäljningen från Volvo Group beskrivs. I detta fall benämns Volvo som Volvo Car Corporation för att tydliggöra skillnaden mellan enheterna. I likhet med Volvo kommer Saab Automobile att benämnas som Saab förutom i de delar i vilka separationen från Investor skildras, det vill säga försäljningen till General Motors. General Motors kommer vidare gå under benämningen GM och Ford Motor Corporation kommer under uppsatsens gång att betecknas som Ford. Vidare kommer Spyker Cars och Geely Automobile att betecknas som Geely och Spyker. Läsaren hänvisas vidare till uppsatsens begreppsordlista för begreppsdefinitioner som förekommer i uppsatsen, vilka eventuellt kan anses svårförstådda (för läsaren).



1.7 Disposition

Följande figur beskriver uppsatsens disposition i syfte att tydliggöra uppsatsens olika delar för att underlätta förståelsen för läsaren samt för att denna på ett systematiskt sätt ska kunna följa uppsatsens kapitel.

Del 1

Första kapitlet inleder med en introduktion av fallen som uppsatsen ämnar studera, vilket leder till studiens problem-diskussion. Vidare diskuteras syftet med uppsatsen samt dess avgränsningar.

I kapitel 2 presenteras studiens teoretiska utgångspunkt. Teorier kring centrala begrepp som strategi, strategisk positionering, strukturella förändringar samt fusioner och förvärv kommer i detta avsnitt att introduceras.

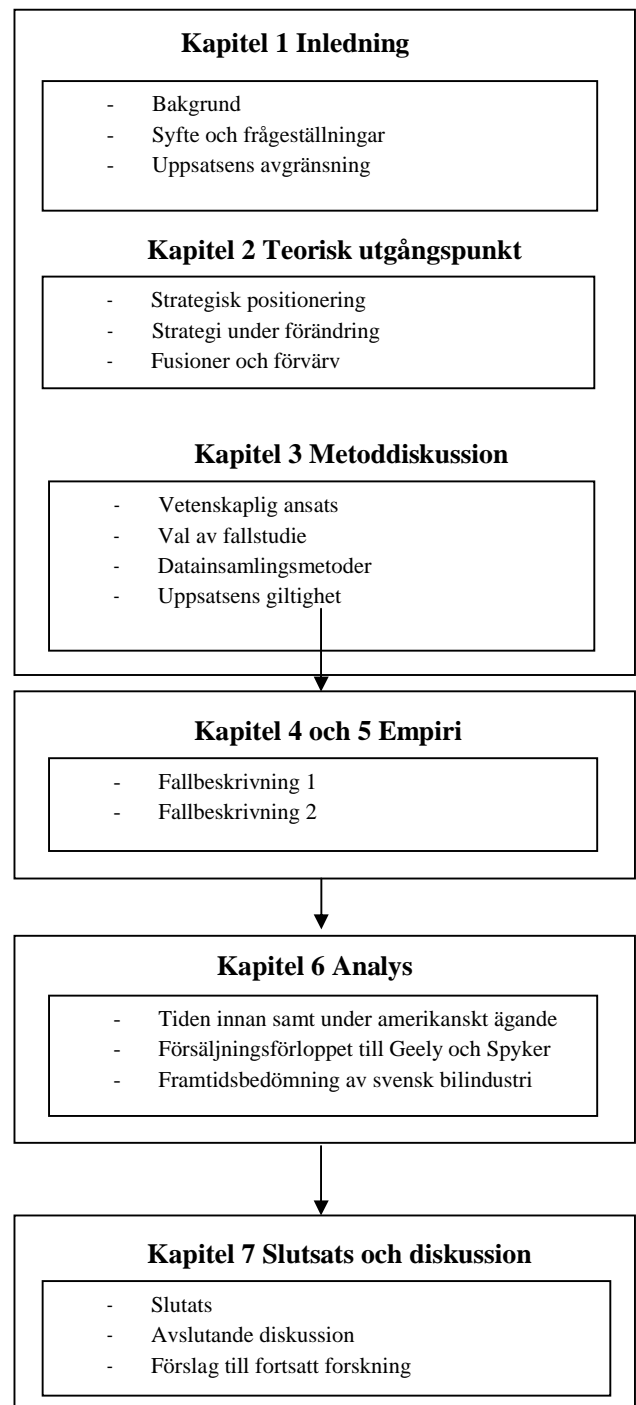
I metodkapitlet presenteras och motiveras de metoder som använts vid insamlingen av det empiriska materialet. Metodkapitlet innefattar aspekter som vetenskaplig-ansats, val av fallstudie, datainsamlingsmetoder och uppsatsens giltighet.

Del 2

I kapitel 4 och 5 kommer Volvos och Saabs strategiska utveckling att presenteras. Fallbeskrivning 1 beskriver perioden innan försäljningen till USA samt hur Volvos och Saab strategiska position förändrats under amerikanskt ägande. Fallbeskrivning 2 skildrar tidpunkten för vidareförsäljningen av svensk bilindustri till Kina respektive Holland.

I analyskapitlet kommer det empiriska materialet som presenteras i kapitel 4 och 5 att analyseras. Kapitlet är indelat i tre delar. Första avsnittet behandlar tiden innan försäljningen till USA och perioden av amerikanskt ägande. Andra avsnittet analyserar försäljningen av Volvo samt Saab till Geely och Spyker. Slutligen utgörs kapitlets sista del av en bedömning av Volvo och Saabs framtida utveckling.

I detta kapitel kommer de viktigaste slutsatserna som vi under studien kommit fram till att summeras. Kapitlet innefattar även en avslutande diskussion samt förslag till fortsatt forskning.





2. Teoretisk utgångspunkt

I följande kapitel kommer studiens teoretiska utgångspunkt att presenteras. Teorier kring centrala begrepp som strategi, strategisk positionering, strukturella förändringar samt fusioner och förvärv kommer i detta avsnitt att introduceras. Till följd av att det empiriska materialet till stor del utgörs av tidigare forskning rörande Volvo och Saabs strategiska utveckling kommer mindre vikt läggas på teorier kring ovanstående faktorer. Kapitlet ämnar inte ge en djupgående teoretisk presentation utan syftar till att skapa en övergripande bild av studiens inriktning.

2.1 Strategisk positionering

Generellt sett innebär begreppet strategi att utveckla en bred formel för hur ett företag ska konkurrera, vilka dess mål bör vara samt vilken medel som krävs för att nå dessa mål¹¹. Enligt Mintzberg kan begreppet strategi framförallt definieras utifrån fem övergripande utgångspunkter; planering, positionering, knep, mönster och perspektiv. Att se strategi som en position har sedan 1980-talet varit ett frekvent förekommande perspektiv. Detta perspektiv omfattar ett företags generiska position som väljs genom att analysera en branschens specifika position. Positionering är primärt ett deskriptivt perspektiv som syftar på hur en organisation väljer att utmärka sig samt vilka primära beslutsregler organisationen tillämpar för att uppnå denna position. En organisations omgivning är därmed central del i förståelsen av ett företags strategiska inriktning¹². Författare som Porter, Hofner och Schendel har alla diskuterat faktorer centrala för en organisations strategiska position. Porter brukar emellertid ses som grundaren till strategisk positionering. Enligt Porter kategoriseras vanligtvis organisationer efter sin strategiska position. Organisationer är målsökande system i vilka individer samordnas för att skapa ett hållbart system som kan uppfylla verksamhetens strategi¹³.

Enligt Porter existerar framförallt två övergripande konkurrensfördelar som ett företag kan anta, vilka är avgörande för huruvida ett företags prestation kommer att ligga över branschgenomsnittet. Ett företag kan antingen välja lågkostnadsfördelar eller differentiering. En effektiv positionering kan bidra till att verksamheten erhåller hög avkastning även om strukturen inom industrin är ofördelaktig. Kostnadsfördelar och differentiering härrör i sin tur från branschens struktur, det vill säga de är ett resultat av ett företags förmåga att anpassa sig efter strukturella krafterna. Kombinationen av branschstrukturen och hur företaget väljer att konkurrera leder, enligt Porter, till tre generiska strategier; cost-leadership, differentiering och marknadssegmentering. Marknadssegmentering har i sin tur två varianter; kostnadsfokus och differentieringsfokus. Varje strategisk positionering innefattar olika vägar till konkurrensfördelar som är fundamentalt olika från varandra. Cost-leadership- och differentieringsstrategierna söker konkurrensfördelar inom ett stort antal marknadssegment medan kostnadsfokus och differentieringsfokus syftar till kostnadsfördelar inom begränsade segment¹⁴.

¹¹ Porter, M.E. (2004) *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press, New York.

¹² Mintzberg, H. (1987) *Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. California Management Review

¹³ Porter (2004)

¹⁴ Porter M.E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School, Boston



Cost-leadership tillhör den tydligaste generiska strategin. Strategin innebär att ett företag vinner marknadsandelar genom att fokusera på kostnadsmedvetna eller priskänsliga kunder. Denna form av strategi uppnås till följd av att verksamheten producerar lågkostnadsprodukter eller tjänster. I detta fall tillfredställer och verkar företaget i många branschsegment samt kan i vissa fall gå in i närliggande sektorer. För att uppnå cost-leadership måste företaget kunna producera produkter till en lägre kostnad än övriga konkurrenter¹⁵.

Vidare menar Porter att differentiering fokuserar på en bred marknad och syftar till att verksamheten producerar en produkt eller tjänst som i hela branschen upplevs som unik. Företaget eller affärsenheten väljer en eller flera attribut som många kunder i branschen upplever som viktiga och positionerar sig efter att möta dessa behov. Denna typ av strategisk positionering förknippas med aspekter som produktens design, varumärke, teknologi, återförsäljare eller kundservice. Differentiering är i relation till cost-leadership en mer hållbar strategi på grund av att den resulterar i varumärkeslojalitet¹⁶.

Marknadssegmentering skiljer sig markant från de övriga strategierna då den innebär att ett företag är konkurrenskraftigt inom specifika marknadssegment. Verksamheter som tillämpar denna typ av strategi fokuserar på ett eller en grupp av segment inom en bransch och anpassar sedan, till utslutande del, sin strategi för att tillfredställa detta segment. Företag som tillämpar marknadssegmentering ämnar optimera sin strategiska position utifrån ett specifikt målsegment även om denna aktivitet inte gynnar de övergripande konkurrensfördelarna. Som ovan nämnt, delas marknadssegmentering upp i två strategiska positioner. Kostnadsfokus innebär att ett företag söker kostnadsfördelar i sitt segment, medan ett företag som tillämpar differentieringsfokus, differentierar sig inom ett specifikt marknadssegment. Generellt sett är marknadssegmentering mer gynnsamt för mindre företag och bör inriktas på marknadssegment som är mindre sårbara för substitut¹⁷.

2.2 Förändringar av branschens struktur

Spelreglerna för företag har under de senaste trettio åren förändrats markant världen över. Företag måste idag agera flexibelt för att kunna svara på konkurrensen som uppstår till följd av att marknaden förändras. Enligt författare som Cummings och Worley samt Porter har strukturella förändringar i en organisations omgivning en fundamental betydelse för hur dess strategi utformas och förändras över tiden. Enligt Cummings och Worley är förhållandet mellan en organisation och dess miljö essentiellt för att förstå de utmaningar och förändringar som företag idag står inför. Organisationer utgörs av öppna system och påverkas således av externa förhållanden i organisationens omgivning. En organisations strategi, hur företaget förvärvar sina tillgångar och presterar resultat, präglas av särskilda aspekter och funktioner i omgivningen. Förändringar i relationen mellan dessa två element bidrar till en ökad förståelse kring hur verksamheten ska positionera sig strategiskt för att bli mer kompatibel med de externa krafter som påverkar företagets mål och resultat¹⁸.

¹⁵ Porter, M. (1998)

¹⁶ Ibid

¹⁷ Ibid

¹⁸ Cummings, T. Worley, C. (2001), *Organization development and change*, South-Western College Publishing, Ohio.



Porter menar att en strategi bör växa fram ur en sofistikerad förståelse angående de konkurrensregler som är avgörande för branschens attraktionskraft. Det yttersta målet för en strategi är således i alla branscher, oavsett marknad, att hantera eller ändra dessa regler till företagets fördel. Konkurrensreglerna består, enligt Porter, av fem konkurrenskrafter som är specifika för den bransch som företaget verkar i. Dessa utgörs av; inträdandet av nya konkurrenter, hot om substitut, köparens förhandlingsförmåga, leverantörernas förhandlingsförmåga samt rivalitet bland befintliga konkurrenter. Betydelsen av konkurrenskrafter varierar dock från industri till industri. Det är dock, i alla branscher, avgörande för lönsamheten eftersom de påverkar faktorer som pris, kostnad, vilka investeringar som är nödvändiga samt den avkastning dessa investeringar kommer att generera. Konkurrenskrafterna utgör tillsammans branschens struktur och är normalt sett relativt stabila, men förändras över tiden. Förändringar av dessa faktorer kan både få positiva och negativa effekter på branschens lönsamhet. De är därför i högsta grad betydelsefulla för hur företag inom branschen utformar sin strategiska position. Varje industri har dock sin unika prägel och genom att analysera konkurrenskrafterna tillåts företagen se igenom branschens komplexitet och belysa de faktorer som är viktiga i konkurrensen¹⁹. Likt Porter menar Cummings och Worley att de externa krafterna kan definieras utifrån ett antal faktorer, men utifrån två distinkta områden. För det första innefattas omgivningen av externa aktörer, i form av myndigheter, leverantörer, kunder och konkurrenter som har en direkt inverkan på företaget. Vidare utgörs omgivningen av faktor som påverkar företag indirekt, i form av politiska, kulturella och ekonomiska element. En organisation kan utarbeta ett antal metoder för att svara på omgivningens påtryckningar. En av dessa är att tillämpa interna administrativa lösningar, i form av specifika enheter som analyserar den miljö som företaget verkar. Ett annat alternativ är att ingå strategiska allianser eller förvärva externa organisationer för att hantera omvärldens krafter²⁰.

2.3 Fusioner och förvärv

Som inledningsvis nämnt har fusioner och förvärv, under de senaste hundra åren, förekommit i vågor²¹. Vid 1990-talets mitt kom dock antalet att intensifieras till följd av att de blev ett allt mer populär strategiskt metod för företag världen över²². Fusioner och förvärv medför komplexa strategiska förändringar till följd av att två företag, vilka i många fall har skilda strategiska positioner, integreras. Fusioner och förvärv syftar på att två eller fler organisationer kombineras till en enhet. Termen fusion syftar på integrationsprocessen som uppstår till följd av att två självständiga företag slås samman till en ny organisation. Vidare syftar begreppet förvärv på att en organisation förvärvas av en annan organisation som sedan integreras i förvärvarens organisation. Fusioner och förvärv skiljer sig från strategiska allianser och joint venture eftersom minst en organisation upphör att existera. Det existerar en mängd motiv till företeelsen så som att få tillgång till globala marknader, teknologi, differentiering eller att förbättra innovationer²³. Enligt Schuler och Jackson är snabb tillväxt, flexibilitet och effektivitet idag avgörande för organisationer ska vara konkurrenskraftiga i den globala ekonomin. Fusioner och förvärv används därför, i allt större utsträckning, av företag för att stärka och bibehålla sin ställning på marknaden. Metoden förser aktörer på marknaden med möjligheten att få

¹⁹ Porter, M. (1998)

²⁰ Cummings, T. & Worley, C. (2001)

²¹ Cartwright, S. & Cooper, C. (1997)

²² Schraeder, (2003)

²³ Cummings, T. & Worley, C. (2001)



tillgång till avlägsna resurser eller att göra banbrytande förändringar i sökandet på konkurrensfördelar. Som ett resultat har fusioner och förvärv blivit en allt mer frekvent förekommande metod för snabb tillväxt samt för att förändra en organisations strategiska position. Trots att fenomenet blivit ett mer frekvent använt alternativ misslyckas över femtio procent av all fusioner och förvärv att uppnå uppställda mål²⁴.

Förvärv som metod tillämpas, idag, i ett flertal sammanhang, både inom och utanför organisationens hemland. Enligt Helfat et al kan metoden förse organisationer med ett mervärde inom många geografiska områden, inklusive mål som omfattar den inhemska marknaden, i synnerhet då förvärvet omfattar en kombination av resursprospektering, samt misslyckande på utländska marknader. Till följd av att branschen förändras måste företag i många fall söka sig utanför nationens gränser för att få tillgång till nya resurser för att effektivt konkurrera med andra aktörer på marknaden. Behovet av gränsöverskridande förvärv uppstår på grund av att kunskap och teknologiska domäner på marknaden är ojämnt fördelade över olika regioner. Att få tillgång till avlägsna geografiska resurser kan därför vara önskvärt, men dessa resurser är många gånger begränsade till följd av kommunikationshinder mellan förvärvaren och den förvärvade organisationen. Dessa kommunikationshinder kan bestå av nations- och företagsspecifika kulturella skillnader eller institutionella variationer²⁵.

2.4 Strategiska skillnader under fusioner och förvärv

Helfat och Peteraf menar att skillnaden mellan två organisationer kan vara en potentiell källa till synergieffekter, men att effekterna är beroende av olika faktorer som antingen kan förstärka eller begränsa egenskaperna hos det förvärvade företaget²⁶. Om köparen misslyckas att integrera produkter, i syfte att komplettera verksamhetens befintliga produktspektra, eller inte har kunskapen som är nödvändig för att hantera det förvärvade företags produkter, kommer potentiella synergieffekter att förloras²⁷. Lou menar även att de strategiska egenskaperna i ett interorganisatoriskt förhållande kommer att påverka dess strategiska kompatibilitet.

Enligt Porter existerar ingen ideal position utan essensen i begreppet ligger i att skilja sig från övriga konkurrenter²⁸. De tre generiska strategierna har fundamentalt olika utgångspunkter och en kombination av dessa kan medföra att ett företag placerar sig i en gråzon²⁹. Att uppnå strategiska fördelar innebär således att ett företag måste göra val angående vilket fokus strategin ska innefatta för att på så sätt bibehålla sin strategiska position. Enligt Porter måste ett företag göra så kallade trade-offs för att uppnå strategisk hållbarhet. Trade-offs syftar på att en verksamhet behöver begränsa och kompromissa olika aktiviteter för att uppnå en stabil strategisk position. Trade-offs innebär således

²⁴ Schuler, R., and S. Jackson. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal* Vol. 19, Nr. 3, s. 239-253

²⁵ Helfat, E.C. et al(2007), *Dynamic Capabilities- Understanding Strategic Change In Organizations*, Blackwell Publishing, Oxford.

²⁶ Helfat C.E, Peteraf M.A. (2003) *The dynamic resourcebasedview: capability lifecycles*. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, s. 997–1010.

²⁷ Finkelstein, S. Kim, J. (2009) *the effects of strategic and market complementarity on acquisition performance: evidence from the U.S commercial banking industry, 1989-2001*, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, s. 617-646

²⁸ Porter, M. (1998)

²⁹ Ibid



förenklat att utövandet av en strategi sker på bekostnad av andra aktiviteter³⁰. Exempelvis är en strategi som fokuserar på specifika segment oförenlig med en strategi som fokuserar på ett stort antal segment. Att uppnå cost-leadership och differentiering simultant är också oftast oförenligt eftersom differentiering till uteslutande del innebär höga kostnader för företaget. En verksamhet kan i vissa fall skapa två skilda affärsenheter med olika generiska strategier inom samma företag. I detta fall måste dock enheterna och dess strategier strikt avskiljas från varandra. Om inte detta sker kan utfallet bli att ingen av enheterna når sina konkurrensfördelar³¹.

2.5 Relevanta faktorer för fortsatt läsning

Som inledningsvis nämnts har strategisk positionering i synnerhet varit extremt viktigt för bilproducenter världen över samt successivt fått en allt större betydelse för aktörerna inom den globala bilindustrin. Det teoretiska introduktionskapitlet syftar till att skapa en grundläggande förståelse rörande strategisk positionering samt för centrala aspekter betydande för dess förändring över tid. Detta har framförallt introducerats för att underlätta förståelsen för uppsatsens problemområde.

För det första har en övergripande bild introducerats angående vilka generiska strategier ett företag kan anta, vilket leder oss in på vilka strategiska positioner aktörer inom bilindustrin generellt sett har samt idag tillämpar. I uppsatsens två fallbeskrivningar kommer strategi att kartläggas utifrån tre övergripande områden i syfte att belysa biltillverkarnas utveckling och inriktning över tiden; 1) *Affärsstrategi*, syftar på hur företagen väljer att konkurrera inom specifika segment, exempelvis genom lågkostnadsstrategi eller differentiering. Enligt vår åsikt är detta en bra indikation på verksamhetens övergripande strategiska inriktning. 2) Bilföretagens *strategiska fokus* kommer vidare att belysas då detta beskriver centrala faktorer i produktionen och utvecklingen som prioriteras, exempelvis vilka faktorer ett företag fokuserar på vid utformandet produkternas specifika karaktär. 3) *Forskning och utveckling* beskriver slutligen hur företagen utvecklar nya samt befintliga produkter. Detta är en indikation på hur verksamheten prioriterar utvecklingen av nya produkter och innovativa lösningar, det vill säga dess unika karaktär. Valet av ovanstående faktorer grundar sig dels på att de på ett överskådligt plan kan följas över tiden, dels på att de är antydande på hur aktörerna inom bilindustrin väljer att konkurrera, det vill säga dess strategiska inriktning.

Vidare introducerar avsnittet gällande fusioner och förvärv relevanta aspekter rörande försäljningen av svensk bilindustri till USA samt dagens försäljning till Kina och Holland. Introduktionen ämnar ge läsaren en grundläggande förståelse hur skillnader mellan företag under fusioner och förvärv kan påverka företagets strategiska inriktning. Avsnittet rörande strukturella förändringar kan slutligen ligga som grund till förändringsaspekter inom bilindustrin under perioden studien ämnar undersöka. Klimatet har som inledningsvis nämnt förändrats radikalt under de senaste decennierna. Omgivningen som de svenska biltillverkarna verkar i samt ur ett historiskt perspektiv har verkat i är således en central faktor i förståelsen av dess utveckling över tiden. Dessa tre nämnda teoretiska grunder bör läsaren ha i åtanke under analysen och den avslutande diskussionen.

Även om det teoretiska kapitlet inte alltid explicit används i uppsatsens analyskapitel skapar den en nödvändig grund för uppsatsens utgångspunkt. Hur ovanstående teoretiska delar hänger samman

³⁰ Porter, M. (1998)

³¹ Ibid



kommer på ett mer djupgående plan att behandlas i uppsatsens analys, tillsammans med tidigare forskning och ytterligare empiriskt material som samlats in under uppsatsprocessen. I nästkommande kapitel kommer en mer djupgående beskrivning av uppsatsens kunskapsprocess att presenteras, det vill säga vilken metodologi som tillämpats för att erhålla det empiriska materialet.



3. Metoddiskussion

Följande kapitel inleder med en beskrivning av faktorer som föranledde studien. Därefter kommer vi att redogöra och argumentera för de tillvägagångssätt som tillämpats i uppsatsen för att erhålla svar på frågeställningar samt studiens syfte. Vi avser att på ett kritiskt sätt förhålla oss till de metoder vi valt, likväl med de informationskällor som ligger till grund för denna uppsats. Detta kapitel ämnar förklara studiens ändamål samt diskutera dess trovärdighet utifrån valda metoder.

3.1 Inledande arbete

Idén att genomföra en studie om Sveriges bilindustri föddes ur de massiva skrivelser angående Volvo och Saab som sedan finanskrisens utbrott dominerat svensk medias ekonominyheter. Denna "mediacirkus" om vad som kommer att ske med två av Sveriges mest folkära företag väckte intresset hos oss att närmare studera ett av företagen och dess framtida utveckling. Vi insåg emellertid, i ett tidigt skede, för att kunna generalisera studien i termer som "svensk bilindustri" måste både Volvo och Saab studeras. Bilindustrin är en ytterst central del i svensk industri och vi anser därför det intressant, och även viktigt, att i tider av extrema förändringar studera och belysa fenomenet. Den strategiska inriktningen hos Volvo och Saab är väsentlig eftersom den påverkar produktionen och tillverkningen i Sverige och kan i förlängningen få konsekvenser för antalet sysselsatta i landet. Det bör ur detta perspektiv ligga i var mans intresse hur Saab och Volvos framtid kommer att utvecklas till följd av försäljningen till holländska Spyker Cars och kinesiska Geely. Efter samråd med handledare började vi studera avhandlingar och tidningsartiklar rörande ämnet, vilket innebar att en bild successivt formades för oss av den svenska bilindustrins historiska utveckling. I nedanstående del kommer vi argumentera för de tillvägagångssätt som tillämpats i kunskapsprocessen

3.2 Vetenskaplig ansats

Metoden för att genomföra denna studie bygger till stor del på den ansats som ligger till grund för att bemöta vår problemformulering samt frågeställningarna. Att välja en lämplig vetenskaplig ansats är för uppsatsen i högsta grad väsentligt för att insamlingen av det empiriska materialet ska stämma överrens med studiens syfte samt för att behandla informationen på ett korrekt sätt.

Enligt Eriksson och Wiederheim särskiljer forskningen olika undersökningar vid skrivande av en uppsats. Dessa undersökningar kan delas in i tre klasser; *Explorativ* (undersökande), *Deskriptiv* (beskrivande) och *hypotesprövande* undersökning. Vid en deskriptiv ansats förhåller forskaren sig nära det grundläggande materialet och förklarar hur saker ser ut utan att beskriva varför det ter sig som de gör. Explorativ forskning innebär ofta en viss elasticitet, det vill säga den formas utefter information och kunskap som löpande tillhandahålls under processen. En explorativ undersökningsansats är främst användbar då forskningsområdet är svåravgränsat och särskilt lämplig vid besvär att utse rätt modell, samt vilka egenskaper som är essentiella. Slutligen innebär den hypotesprövande undersökningen att orsak-verkan studeras utifrån ett väldefinierat problem³².

³² Eriksson L-T. & Wiederheim-Paul, F. (2001) *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö



Studien bygger delvis på ett deskriptivt förhållningssätt, det vill säga syftar till att beskriva Volvo och Saabs utveckling över tiden. Vid deskriptiv undersökningsmetod utgår forskaren från tidigare erkänd kunskap och teorimodeller. Uppsatsen utgår från en mängd avhandlingar och litteratur rörande positionering, strategier och strukturella förändringar, vilka syftar att beskriva de svenska bilproducenternas strategi samt hur dess strategiska inriktning förändrats över tiden. Vidare ämnar uppsatsen undersöka en period som utgör närmare 40 år av Volvo respektive Saabs historia. Att på ett djupgående plan förklara kausala samband, central för förändringar inom den svenska bilindustrin, blir således problematiskt om inte ogenomförbart. Utifrån detta perspektiv kommer undersökningen att på ett generellt plan beskriva faktorer signifikanta för förändringen av den svenska bilindustrin. I deskriptiva undersökningar används oftast ett fåtal metoder för datainsamling. Det empiriska underlaget i studien bygger i första hand på sekundär information, såsom tidigare avhandlingar, vetenskapliga skrifter, företagets respektive hemsidor, verksamhetsberättelser och tidsskrifter. Primär information har erhållit från intervjuer med insatta individer, vilka innehaft kunskap relevant för studiens inriktning.

Uppsatsen kan emellertid tolkas utifrån ett explorativt perspektiv. Detta beror på att undersökningen kan sägas vara elastisk, vilket som ovan beskrivits innebär att studien formats efter information och kunskap som erhållits löpande under arbetsprocessen. Till följd av att information kontinuerligt samlats in under uppsatsprocessens gång, har en bild successivt formats av det historiska förloppet från 1970-talets början till och med dagens förvärv av Volvo respektive Saab. Orsaken till detta är att vi inledningsvis hade relativt lite kunskap angående undersökningsobjektet samt att studieobjektet var problematiskt att avgränsa.

Andersen menar att det primärt existerar två tillvägagångssätt för att erhålla vetenskapliga slutsatser. De två ansatserna kallas *deduktion* samt *induktion* och kan definieras som bevisföringens väg respektive upptäckstens väg. Dessa två begrepp anger två skilda vägar, eller arbetssätt, som teori kan framställas på³³. Vi har i vår uppsats valt att utgå från ett induktivt angreppssätt för att nå relevanta slutsatser, och kommer därav att fokusera på den empiriska informationen. Som tidigare nämnt har studiens omfattning inneburit svårigheter att, utifrån en teoretisk referensram, begränsa det empiriska materialet. Relevanta teorier har söks till följd av att centrala faktorer angående problemområdet emanerat under processens gång. Vi har således utgått från det empiriska materialet för att nå generella kunskaper angående teorin. Detta kan jämföras med ett deduktivt sätt att arbeta, vars huvudpunkt främst ligger på befintliga teorier för att dra slutsatser³⁴. Som kapitlet rörande den teoretiska utgångspunkten nämner kommer detta kapitel att utgöra en mindre central del av uppsatsen. För ytterligare information rörande den teoretiska relevansen hänvisas läsaren till avsnitt 3.5.

3.3 Vetenskapligt angreppssätt

I ovanstående avsnitt redogjordes för den undersökningsansats uppsatsen bygger på. Utifrån föregående beskrivning om uppsatsens vetenskapliga ansats samt studiens syfte framhävs ett

³³ Andersson, I.B. (1998) *Den uppenbara verkligheten - val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

³⁴ Patel, R. & Davidsson, B. (2003), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund



informationsbehov som leder fram till studiens vetenskapliga angreppssätt³⁵. Enligt Patel och Davidsson kan dessa angreppssätt antingen vara av *kvalitativ* eller *kvantitativ* karaktär. Den kvantitativa forskningsmetoden är strukturerad och formaliserad samt utgörs många gånger av siffror, ofta via frågeformulär, som grund för analys³⁶. Syftet är att generalisera resultatet med motivet att tillhandahålla bredden på ett stort antal undersökningseenheter. Den kvalitativa forskningens huvudsakliga syfte är att skapa en helhetsbild och erhålla fördjupad kunskap och förståelse inom det undersökta området. Vidare ställs ett större ansvar på forskaren, som ofta är mer delaktig vid exempelvis intervjusituationen än under kvantitativ studie, där denne istället intar rollen som kontrollant vid exempelvis enkätundersökningar³⁷.

Holme och Solvang anser det essentiellt att olika typer tillvägagångssätt analyseras och jämförs för att göra en korrekt och representativ insamling av information. Då vi är intresserade av hur den svenska bilindustrin förändrats över tiden samt hur Volvo och Saabs strategiska position förändrats under amerikanskt ägande, kräver uppsatsens syfte och frågeställningar informativa svar i vilka nämnda tendenser kan uttydas. Det huvudsakliga målet är att bilda en helhetssyn över Volvos och Saabs strategiska utveckling samt erhålla förståelse kring dess framtida utveckling. Utifrån detta avseende kommer uppsatsen att utgå från en kvalitativ undersökningsmetod³⁸. Två orsaker ligger framförallt som grund till att uppsatsen kan definieras som en kvalitativ studie; För det första har vi erhållit information från ett fåtal utvalda objekt, i detta fall två väl insatta fordonsanalytiker med mångårig erfarenhet av att analysera svensk bilindustri. Det andra är att vi kommer närmare undersökningsobjekten för att avspegla den verklighet som är ämnad att beskrivas.

Hade vi alternativt använt oss av en kvantitativ undersökningsmetod, hade våra svar sannolikt blivit styrda av en eventuell enkätundersökning. Vid en kvantitativ enkätundersökning hade möjligheterna att föra ett djupgående resonemang kring frågeställningarna negligerats. Emellertid skulle en kvantitativ studie inneburit möjligheter att nå ut till fler respondenter, men som ovan nämnt är då risken för standardiserade svar stor. En kvantitativ undersökning passar inte studien syfte då metoden ger allt för entydiga svar med begränsade möjligheter att erhålla beskrivande och djupgående information. Med entydiga svar menas i detta sammanhang sådana svar som är förknippade med flervalsfrågor vid exempelvis en enkätundersökning.

3.4 Val av fallstudie

I de två föregående avsnitten diskuterades den övergripande metoden för att arbeta med uppsatsens syfte och problematik. I denna del kommer valet av studieobjektet, det vill säga valet att studera både Volvo och Saabs strategiska förändringar över tid, att diskuteras. Detta för att delge läsaren det resonemang som ligger till grund för valet av fallstudie som undersökningsmetod samt utväljandet av de två företagen, Volvo och Saab.

³⁵ Patel, R. & Davidsson, B. (2003)

³⁶ Holme I-M., & Solvang B. (1997), *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*.

Studentlitteratur, Lund

³⁷ Patel & Davidsson, (2003)

³⁸ Holme I-M., & Solvang B. (1997)



En fallstudie är en undersökning som inkluderar ett begränsat antal objekt. Enligt Lundahl och Skärvad kan dessa fall till exempel handla om att analysera individer, ett eller två företag eller hela verksamhetsområden. Ett utmärkande drag för fallstudien är att information fortlöpande erhålls under processens gång. Det är frekvent förekommande, vid genomförandet av en fallstudie, att undersökningsmetoden växer fram under forskningsprocessen³⁹. Utifrån uppsatsens syfte anser vi att en fallstudie är bäst lämpad som metod att applicera på vår undersökning, då vi avser att analysera två företags utveckling över tiden. Uppsatsen har därför delats upp i två fallbeskrivningar. Fallbeskrivning 1 inleds under 1970-talet och innefattar försäljningen av svensk bilindustri till USA samt perioden av amerikanskt ägande. Fallbeskrivning 2 innefattar försäljningen som vid tillfället äger rum till Spyker och Geely. Uppsatsen kommer således att i kronologisk ordning följa Volvo och Saabs utveckling över tiden. Orsaken till valet av två fallbeskrivningar är för att läsaren på ett systematiskt sätt ska kunna följa det empiriska materialet. Vidare anser vi att denna uppdelning är nödvändig för att på ett trovärdigt sätt besvara studiens syfte. Enligt vår uppfattning är det fundamentalt att kartlägga Volvos respektive Saabs utveckling över tiden för att kunna uttala sig om ett den svenska bilindustrins framtida position.

Vidare menar Eriksson och Wiedersheim att en fallstudie kan göras utifrån en rad olika syften som exempelvis en illustration, hypotesprövning eller generera en ny teori⁴⁰. I uppsatsen kommer fallstudien att illustrera strategiska förändringar Saab och Volvo undergått från 1970-talets början till och med försäljningen till Geely och Spyker. Vidare anses det ytterst relevant att genomföra fallstudien på både Volvo och Saab, då uppsatsen övergripande syfte är att kartlägga och förklara den svenska bilindustrins strategiska förändringar, vilket i mångt och mycket är just Volvo och Saab. Att enbart välja ett av företagen som föremål för fallstudien skulle inte anses representativt för att bedöma den svenska bilindustrin. Emellertid hade endast ett undersökt företag inneburit en mer djupgående analys av det företags strategiska strategi. En annan aspekt att beakta är att fallstudier kan bli svåra att generalisera. Denna uppsats förebygger till viss del denna svårighet genom att angripa både Volvo och Saab. Därav är det möjligt att generalisera resultatet i termen som den svenska bilindustrin.

3.5 Datainsamlingsmetoder

För att bedöma Volvos och Saabs strategiska positioner över tid och därpå bedöma dess framtida utveckling är det väsentligt att samla in och bearbeta empiriskt material på ett systematiskt sätt. Uppsatsen kommer att bestå av både primär- och sekundär information för att erhålla en rättvisande bild av företagens förändringar. Primärdata är information som i första hand syftar till att besvara uppsatsens frågeställningar, och som vanligtvis ses som den mest tillförlitliga informationen. Sekundärdata är information som dokumenterats av andra och för andra syften men kan anses vara relevant för undersökningens teoretiska och empiriska del⁴¹. Vid insamlingen av empiriskt material har vi utgått från perioden mellan 1970-talet till och med tidpunkten för försäljningen av Saab och Volvo, där framförallt tre övergripande områden varit centrala för hur vi kategoriserat materialet samt hur vi systematiskt sökt information.

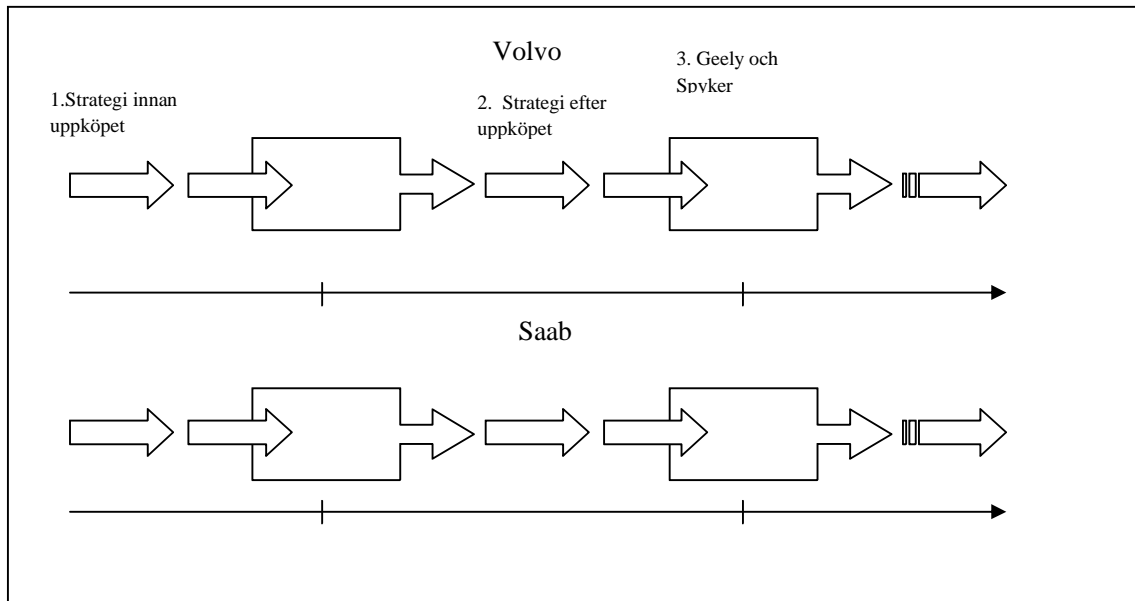
³⁹ Lundahl, U & Skärvad, P.H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Studentlitteratur, Lund*

⁴⁰ Eriksson, L. T & Wiedersheim, (2001)

⁴¹ Ibid



Centrala punkter för datainsamling



Figur 1: Historisk överblick av Saab och Volvo

Modellen ovan beskriver vilka centrala tidpunkter som legat till grund till insamlingen av det empiriska materialet. Punkt ett avser tiden innan svensk bilindustri blev uppköpta av amerikanska bilkoncerner. Punkt två avser perioden av amerikanskt ägande till och med år 2010. Slutligen syftar punkt tre på Spyker respektive Geely nuvarande strategiska position.

3.5.1 Primärdata

Intervjuer

Uppsatsen bygger till viss del på primärdata i form av samtalsintervjuer för att komplettera och stärka det empiriska materialet inhämtat från avhandlingar och tidningsartiklar samt ytterligare sekundär information. Personer väl insatta inom fordonsindustrin med ett genuint intresse för Volvo och Saab som på förhand besitter relevant kunskap om de undersökta företagen har intervjuats. Vi har således sökt respondenter som själva forskat och studerat företagen som uppsatsen ämnar studera. Viktigt att notera är att de intervjusvar som ansågs relevanta för studien i fråga har integrerats med uppsatsens övriga material. Intervjuerna kommer således inte att presenteras för sig utan i anknytning till uppsatsens övriga material. Detta har gjorts för att respondenternas svar ska följa den kronologiska ordningen som uppsatsen är skriven utifrån. I följande avsnitt kommer valet av respondenter, hur vi utformat intervjuerna samt hur vi genomfört intervjuerna att presenteras.

Intervjustruktur

Som nämnt är syftet med studien att identifiera faktorer centrala för förändringen av svensk bilindustri. En semistrukturerad intervju ansågs därför vara bäst lämpad. Enligt Bryman och Bell



bygger semistrukturerade intervjuer på en lista med frågor angående ett relativt definierat ämne, där respondenten har stor flexibilitet hur de väljer att besvara frågorna⁴². Semistrukturerade intervjuer är således relativt öppna, vilket innebär att forskaren under intervjuprocessens gång kan ställa frågor som inledningsvis inte ingått i intervjuguiden⁴³. De genomförda intervjuerna präglades av låg standardiseringsgrad, vilket innebar att intervjuguiden utformades i syfte att ge respondenterna utrymme att svara med egna ord samt återge egna resonemang. Då problemområdet inledningsvis var relativt oklart ansågs det bäst lämpat att genomföra intervjuer med öppna frågor. Våra förhoppningar var att detta skulle skapa en mer korrekt bild av studie objektet samt minska sannolikheten att eventuella förutfattade meningar angående fallen skulle färga intervjufrågorna och respondenternas svar. De övergripande frågorna utformades efter de tre tidpunkterna som presenterades i inledningen av detta avsnitt.

Val av respondenter

Initialt hade vi som avsikt att dels intervjua anställda på Volvo respektive Saab som varit anställda under perioden vi ämnar studera, dels intervjua fordonsanalytiker som saknade intresse i företagen. I synnerhet söktes respondenter i ledande positioner, vilka hade erfarenhet av försäljningen till GM och Ford respektive av dagens förvärv. Att intervjua anställda i de två företagen visade sig emellertid problematiskt på grund av situationen som följde försäljningsprocessen till Geely och Spyker. Detta berodde dels på att företagen stod och står inför en process som är extremt tidskrävande, det vill säga integrationsprocessen som följer efter fusioner och förvärv, vilket medförde att organisationerna hade svårt att förse oss med relevanta respondenter. Dels kan uppsatsens inriktning, att bedöma svensk bilindustris framtida utveckling, ses som en relativt känslig fråga med tanke på Volvo och Saabs betydelse för den svenska ekonomin. Att uttala sig i känsliga frågor angående ovanstående problematik kan rent spekulativt vara viktig orsak till företagens obenägenhet att medverka i intervjuer.

För att erhålla en övergripande bild av förvärven samt perioden studien ämnar undersöka valdes två respondenter, vilka besitter gedigen kunskap inom problemområdet. Matts Carlsson är fordonsanalytiker och VD för Göteborg Management Institute och har mångårig erfarenhet av Saab och Volvos utveckling. Under uppsatsprocessens gång noterade vi att Matts Carlsson förekom frekvent i flera tidskrifter med uttalanden om Volvo och Saab, men också Spyker och Geely. Mikael Wickelgren är fordonsanalytiker och forskare vid handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och har bland annat skrivit boken *Engineering Emotion*, vilken vi i ett tidigt skede av uppsatsprocessen kom i kontakt med. Ovanstående faktorer ligger till grund för valet av respondenter.

Intervjusituation

Tidsramen för intervjuerna med Matts Carlsson och Mikael Wickelgren pågick mellan fyrtio minuter till en timma, beroende på mängden följdfrågor som behövdes för att erhålla tillräcklig information. För att skapa en bekväm och ärlig diskussion utfördes samtliga intervjuer på respektive respondents arbetsplats. Dessutom genomfördes intervjuerna ansikte mot ansikte för att undvika eventuella missförstånd som kan ske över exempelvis telefon eller via e-post. Denna typ av intervju ansågs enligt

⁴² Bryman, A., Bell, E. (2007), *Business, Research, Methods*, Oxford University Press, New York

⁴³ Ibid



oss vara bäst lämpad på grund av möjligheten att utveckla uttalanden genom att observera deras fysiska och verbala reaktioner. Samtliga intervjuer spelades in för att kunna studera svaren i efterhand utan eventuella distraktioner som orsakats på grund av exempelvis anteckningar som gjordes. Dessutom kunde vi i efterhand lyssna på intervjuerna ett flertal gånger för att säkerställa att svaren blev korrekt återgivna.

3.5.2 Sekundärdata

Studien innehåller till stor del sekundär information. Det har under arbetets gång vuxit fram ett stort behov av sekundär information i empirin för att kartlägga nuvarande och dåvarande strategiska positioner hos de studerade företagen. Insamling av sekundärdata inleddes i ett tidigt skede av uppsatsprocessen, men har fortlöpande under arbetsprocessen samlats in för att komplettera det empiriska kapitlet med nödvändig information. Vi har i första hand använt oss av relevant litteratur och vetenskapliga artiklar, men också fackskrifter, Internet samt tidigare skrivna avhandlingar. För att tillhandahålla en del av denna information har vi använt oss av Gundas databaser. Databaser som Business Source Premier, Affärsdata, Mediarkivet samt Emerald Management Xtra Plus har använts vid sökningen av relevant information. Exempel på ord som använts vid sökandet av empirisk och teoretisk information är; *Fusioner och förvärv, Mergers, Acquisitions, Volvo, Saab, Strategy, förändringsstrategi, positionering, Automobile industry, Geely, Spyker Cars, General Motors, Ford Motor Company etc.* Sökningar via Google har även gjorts för att hitta tidningsartiklar relevanta för uppsatsens syfte. Information rörande Volvo och Saabs utveckling har sedan kategoriserat utifrån perioderna som presenteras i figur 1 ovan. Detta för att systematiskt kunna kartlägga företagens utveckling över tiden.

3.6 Uppsatsens giltighet

3.6.1 Validitet

Enligt Esaiasson et al kan begreppet validitet kortfattat beskrivas som studiens förmåga att mäta rätt saker, det vill säga det som avses att mäta⁴⁴. Vidare skiljer metodläran på inre och yttre validitet, där inre validitet syftar till att på ett korrekt sätt besvara studiens syfte och frågeställningar medan yttre validitet syftar till att uppnå ett resultat som är applicerbart i liknande situationer som den undersökta.⁴⁵

För att uppnå hög inre validitet är uppsatsen grundad på en mängd olika källor och tidigare beskriven litteratur inom ämnesområdet. Ett antal djupintervjuer har även genomförts, med väl insatta personer rörande ämnesområdet, för att stärka den inre validiteten. Djupintervjuer har genomförts för att kunna ställa relevanta frågor samt förklara och förtydliga eventuella oklarheter så att svaren från respondenten blir så sanningsenliga som möjligt. Däremot kan respondenterna av olika anledningar missat viktig information och (eller) på grund av subjektiva åsikter om företagen vinklat vissa svar

⁴⁴ Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2004), *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordstedts Juridik AB, Stockholm

⁴⁵ Merriam, S.B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod, Studentlitteratur*, Lund



vilket då påverkar validiteten negativt. Mot dessa scenarion är det svårt att gardera sig, men det är vitalt att inte tolka informanternas svar som absolut sanningsenliga och korrekta.

Vad anbelangar studiens generaliserbarhet, det vill säga dess yttre validitet, kan det här finnas en viss begränsning. Resultatet innefattar endast ett fåtal intervjuer och organisationsspecifik information, vilket beskriver Volvo och Saabs historia med skilda unika egenskaper under en period av 40 år. Huruvida uppsatsens resultat är applicerbart på andra företag är av dessa anledningar inte troligt, utan kräver sannolikt sin egen undersökning utifrån dess unika kontext. Dessutom hade validiteten förstärkts om fler primära källor använts och således fler röster om den svenska bilindustrin förts fram. En ytterst känslig tidpunkt hos fallföretagen är en av anledningarna till att inte fler intervjuer kunnat äga rum, då det varken funnits tid, viljan eller kunskap att uttala sig om företagets respektive framtid.

3.6.2 Reliabilitet

Enligt Esaiasson et al kan reliabilitet definieras som uppsatsen tillförlitlighet, i förhållande till om studien och dess undersökningsmetod upprepas vid ett senare tillfälle. För att uppnå en god reliabilitet är det essentiellt att studien kan genomföras ett antal gånger utan att resultatet avviker väsentligt, oberoende om vem som utför forskningen⁴⁶. Vidare kräver en god reliabilitet att fel av slumpmässig karaktär, som exempelvis hörfel eller slarvigt skrivna anteckningar, minimeras. Fel av denna karaktär kan förebyggas genom att bland annat spela in respondenternas svar på band och i efterhand gå igenom materialet⁴⁷.

Reliabiliteten i denna uppsats anses vara relativt svår att mäta även om åtgärder vidtagits för att förbättra den. Information från en mängd litteratur har samlats in för att i största möjliga utsträckning erhålla heltäckande och tillförlitlig bild av studieobjektet. Ostrukturerade intervjuer har genomförts, vilket inneburit att respondenterna utvecklat svaren utifrån deras uppfattningar och tolkningar vid intervjutillfället. Detta innebär att förutsättningar för att samma svar ska erhållas vid ett senare tillfälle är förhållandevis liten då människors värderingar och erfarenheter utvecklas över tiden⁴⁸. Vidare förändras förutsättningar för att prognostisera svensk bilindustri nästan varje dag. Utgångspunkten har därav legat på hur respondenterna vid intervjutillfället såg på Volvo och Saab. Åtgärder som vidtagits för att förbättra uppsatsens reliabilitet är dels bandinspelning under samtalsintervjuerna, dels närvarande av båda författarna samt antecknande vid intervjuerna. Detta, som ovan nämnt, reducerar risken för att slumpmässiga fel ska uppstå vid den här typen av datainsamling. Vidare bearbetades de anteckningar som även förts under samtalet, utfall något under inspelningen fallit bort på grund av störning eller dylikt. Det bör också tas i beaktning att en perfekt reliabilitet vid kvalitativa studier är ytterst sällsynt, då det förekommer utrymme för olika tolkningar vid samtal med respondenter. Missuppfattningar under samtalen kan ha förekommit samt en subjektiv åsikt angående fallföretagen reducerar trovärdigheten i svaren.

3.6.3 Källkritik

⁴⁶ Esaiasson et al, (2004)

⁴⁷ Esaiasson et al, (2004)

⁴⁸ Ibid



Denna uppsats bygger på ett stort spektra av litteratur, och vetenskapliga artiklar ett flertal olika författare skrivit med varierande syften. Det är av yttersta vikt att fortlöpande kritiskt granska relevansen samt tillförlitligheten i den insamlade informationen och på det sättet avhålla sig från mätfel. Att författaren till texter och dokument inte har ett objektiva förhållningssätt och därav förmedlar personliga värderingar genom dessa är något att beakta. Forskaren bör vidare uppmärksamma alla sidor inom ett problemområde, och inte bara förhålla sig till texter som stödjer egna idéer och teorier⁴⁹.

Då problemområdet vuxit fram fortlöpande under arbetsprocessen, har vi genom en rad olika källor förhållit oss till frågan. Därmed har information som endast belyser problemet från ett håll till viss del undvikits. Vad som är värt att understryka är det faktum att sekundärdata kan vara svår att granska och författarens subjektiva åsikter och värderingar svår att identifiera. Vi har till viss del i denna uppsats använt tidsskrifter som informationskälla. Uttalanden och citat i dessa artiklar kan eventuellt ha omformulerats av författaren till artikeln vilket gör informationen svårbedömd. Vi har emellertid, vid användning av artiklar i svensk och utländsk press, säkerställt att samma uttalande även förekommer i mer än en tidsskrift. Vidare har informationen tillhandahållits från pålitliga och erkända databaser, samt respekterade författare med gedigen kunskap och erfarenhet inom deras ämnesområde.

Primärdata som samlats in via samtalsintervjuer har kritiskt granskats då respondenternas svar, som tidigare nämnts, inte garanterar en helt objektiv och sanningsenlig bild. Vi är medvetna om att risken för missuppfattningar av såväl frågor som svar under intervjuer kan uppstå och (eller) utsvängningar som inte berör den ställda frågan. Vi har försökt att vara tydliga i formulerandet av frågor utan att försöka inverka på respondentens svar.

⁴⁹ Patel & Davidsson, (2003)



4. Fallbeskrivning 1: Svensk bilindustris strategiska utveckling innan och under perioden av amerikanskt ägande

I följande kapitel kommer fallbeskrivning 1 att presenteras. Fallbeskrivning 1 skildrar perioden innan försäljningen till USA samt hur Volvo och Saabs strategiska position förändrats under amerikanskt ägande. Kapitlet ämnar besvara frågeställning 1 och 2, det vill säga vilka faktorer som ledde till den svenska personbilsindustris strategiska position innan försäljningen till USA samt vilka strategiska förändringar som Volvo och Saab genomgick under amerikanskt ägande.

4.1 En historisk tillbakablick över den svenska bilindustrin

I slutet av 1970-talet och vid 1980-talets början hade Volvo ett rykte att producera tråkiga, men säkra bilar. Säkerhet hade praktiskt taget blivit synonymt med företaget och allmänheten kunde mycket få andra egenskaper förknippas med varumärket. Riskaversion var således det främsta intresset från Volvos kunder⁵⁰. Under dåvarande period producerade Saab bilar inom ekonomisegmentet trots att modellerna ansågs vara tekniskt originella, och precis som Volvo låg Saab långt fram ur säkerhetssypunkt⁵¹.

Bilindustrin hade under en längre tid präglats av grundaren till Ford Motor Coperations, Henry Fords, idéer kring produktionen av bilar. Amerikanska biltillverkare hade under 1900-talets början utvecklat system för storskalig produktion i form av standardiserade produkter, vilket innebar att de hade betydande kostnadsfördelar över de europeiska bilproducenterna⁵². De amerikanska bilkoncernerna GM och Ford var under 1950 och 60-talet varit helt dominerande på den globala bilmärknaden. Under 1970-talet kom dock japanska bilproducenter att växa sig allt starkare på den globala bilmärknaden. Under perioden från 1965 till 1975 tredubblades den japanska produktionen medan den europeiska produktionen ökade med 62 procent. Japanska bilproducenter hade tidigare tillverkat produkter till ett lågt pris med bristande kvalitet, men hade i allt större utsträckning högre produktkvalitet, men till samma låga pris. Detta medförde att antalet aktörer inom den globala bilindustrin ökade, vilket resulterade i att konkurrensen intensifierades⁵³.

4.1.1 Ökad konkurrens föder ny strategisk inriktning

Under slutet av 1970-talet använde sig Volvo internt av en strategi vid namnet, "The North-West Strategy". Strategin byggde på en matris vars logik grundade sig på differentiering. Produktionen inkluderade massproduktion av bilar som präglades av dålig lönsamhet, vilket medförde att fler bilar var tvungna att produceras för att säkerställa överlevnad. Vidare bestod produktionsmatrisens övre delar av mer prestigefyllda segment i form av sportiga och personliga produkter. Bilarna i de nordvästra delarna av matrisen karaktäriserades av mindre volymer och högre lönsamhet i relation till

⁵⁰ Wickelgren, M.(2005) *Engineering Emotion- Values as Means in Product Development*, BAS, Göteborg

⁵¹ Elässer, B., (1995), *Svensk Bilindustri – En framgångshistoria*, SNS Förlag, Stockholm

⁵² Nieuwenhuis, P. Wells, P.(2007) *The all-steel body as a cornerstone to the foundations of the mass production car industry*, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 16, Nr. 2, s. 183–211

⁵³ Howes, C. (1993) *Japanese Auto Transplants and the U.S. Automobile*, Economic Policy Institute



de sydöstliga delarna av matrisen⁵⁴. Saab kom även under mitten av 80-talet att profilera sig mot ett exklusivare segment genom lanseringen av Saab 900⁵⁵. Detta innebar att verksamheten likt Volvo dels profilerade sig som ett bilföretag inom ekonomisegmentet, dels inom prestigesegmentet. Saab fick emellertid svårigheter att positionera sig och skapa en egen identitet på den globala marknaden⁵⁶.

Med tiden kom dock ”The North- West Strategy” att ifrågasättas på grund av att de familjeorienterade bilarna inte var kompatibla med verksamhetens mer prestigefyllda produkter. Volvo ville, vid tidpunkten, bibehålla positionen i familjesegmentet, men var tvungna att anpassa sig efter premium kundernas krav i form av starkare motorer, bättre väghållning och mer sofistikerad körning. I början av 1970-talet insåg Volvo att deras dåvarande strategi som byggde på säkra och hållbara produkter inte var tillräcklig för att bibehålla eller expandera sin position på marknaden. Till följd av att allt fler aktörer inträdde på den globala marknaden kunde säkerhet och hållbarhet hittas i fler bilar än Volvos. Detta innebar att om företaget, vid tidpunkten, skulle pressas i form av ökad konkurrens i sitt eget segment skulle vinsterna troligtvis leda till den punkt där Volvo inte längre skulle kunna finansiera sin framtida produktutveckling. Volvo var därmed tvunget att skapa ytterligare kvaliteter i bilproduktionen för att bibehålla sin position på marknaden. En ytterligare orsak till att företaget var tvunget att förändra sin strategi låg även i det faktum att exporten var en successivt ökande del av verksamhetens lönsamhet⁵⁷. Andra halvan av 1970-talet präglades därför av ett desperat sökande efter lösningar på problemet kring finansieringen av verksamhetens forskning och utveckling. Volvos produkter klarade sig relativt bra på marknaden, men framtiden såg dystert ut⁵⁸.

Till följd av påtryckningarna kom Volvo att implementera en produktförnyelse process kallad ”The Galaxy Project”. Projektet var ett visionärt försök att se ”bortom stjärnorna” och ett medel för att undvika myopiska beteenden, det vill säga att se till framtiden istället för vilken bilmodell som skulle ersätta den nuvarande. Projektet ämnade därmed skapa en proaktiv produktionsstrategi, vars utgångspunkt var att undersöka vilka bilar kunderna skulle efterfråga om 10 till 15 år⁵⁹. Det fanns vid tidpunkten innan implementeringen av ”The Galaxy Project” en prestigefylld debatt mellan Volvo och Saab angående fördelarna med framhjulsdraft. Till följd av projektet upptäckte Volvo att Saab hade haft rätt, det vill säga att kunderna prefererade framhjulsdraft. ”The Galaxy Project” innefattade två övergripande grenar. Först kom 400-serien som utgjorde den första framhjulsdrivna bilen. Därefter kom 850, vilken syftade till att ersätta 700 och 240 i storbilssegmentet. Volvo 850 utgjorde ett stort strategiskt steg för företaget då den manifesterade införandet av ”körglädje” som grundläggande värde i företaget. Designen följde emellertid Volvos traditionella design och saknade en tydligt attraktiv design. I och med ”The Galaxy Project” valde dock Volvo inriktningen mot premiumsegmentet⁶⁰.

Saabs personbildivision skapades 1972 och har historiskt sett haft ytterst begränsade resurser. Möjligheten att utveckla nya modeller inom täta intervaller har därför varit ytterst begränsade. Förklaringen kan emellertid inte bara härledas till bristande resurser, utan avsaknaden av en enhetlig strategi, inom vilket segment organisationen ska verka inom, har ständigt varit påtaglig. Enligt

⁵⁴ Wickelgren, M, (2005)

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Hökerberg, J (1990)

⁵⁷ Wickelgren, M, (2005)

⁵⁸ Jönsson (2007) *Projects and core values*, GRI-rapport, Juli 2002

⁵⁹ Wickelgren, M, (2005)

⁶⁰ Jönsson (2007)



Hökerberg har ingen inom Saabs organisation haft ett övergripande strategiskt ansvar, vilket lett till bristen av ett långsiktigt strategiskt tänkande. Vad som exemplifierar detta är hur Saab endast tog fram tre helt nya bilmodeller innan försäljningen till USA, i form av Saab 92, 99 och 9000. Bilmodellerna skiljde sig vidare markant från varandra och skulle i stort sett kunna producerats av helt olika varumärken med helt olika kundkategorier⁶¹. Att modifiera tidigare modeller och vidareutveckla dessa kan därför ur ett historiskt perspektiv ses som verksamhetens övergripande strategi inom produktutveckling⁶². Detta medförde att Saab under 1980-talet utvecklade en ny strategi beträffande hur verksamheten skulle utveckla nya bilmodeller, den så kallade PUP-strategin. PUP, eller produktutvecklingsprocessen, inrättades 1986 och syftade till att skapa en ny produktutvecklingsprocess och kom att frambringa ett helt nytt sätt för verksamheten att kontrollera flödet i organisationen. Utvecklingsarbetet med nya modeller bröts ned i ett antal delområden varpå ett sammansatt team arbetade ihop på dels övergripande, dels på operativ nivå i verksamheten. Syftet med den nya utvecklingsstrategin var att frångå modifiering av tidigare årsmodeller till helt nya bilar. I linje med den nya utvecklingsstrategin formades 1989 en ny plan för problemlösning. Produktstrategin formades utifrån tre nyckelord som skulle bli kärnan i Saabs nya strategi; *kvalitet*, *leveransprecision* och *ekonomi* (KLE)⁶³. KLE-strategin innebar ett par centrala förändringar i verksamheten. De tre centrala begreppen integrerades inom alla led i företaget. Vikten av god kvalitet, att hålla tiden och att arbeta kostnadseffektivt betonades ständigt⁶⁴.

4.1.2 Fusioner och strategiska samarbeten skapar premium ambitioner

År 1990 inledde Volvo ett samarbete med Renault, vilket resulterade i ett förslag att fusionera Renault och Volvo⁶⁵. Tanken med fusionen mellan Volvo och Renault var att Volvo skulle producera mindre bilar medan Renault skulle producera de större bilarna. Fusionen nådde dock sin kollaps i december 1993, vilket fick som följd att helt nya produktionsplaner utvecklades. År 1994 utvecklade dåvarande VD Per-Erik Mohlin en strategi som utgjordes av två steg. Första steget bestod av en kortsiktigstrategi, det vill säga en överlevnadsstrategi, som byggde på att bilmodellen Volvo 850 skulle förlänga sin livscykel till dess nya produkter introducerades. Nästa steg syftade till att utveckla nya produkter genom att använda en grundplattform på vilken flera nya bilar kunde byggas. Grundtanken med strategin var att utveckla ett premiummärke för att erbjuda en mängd produkter för att tillgodose fler kunders behov. Volvo skulle enligt Mohlins strategi praktiskt taget lansera nya bilmodeller årligen i relation till den dåvarande situationen där nya modeller utvecklades 10 år innan de lanserades. För att uppnå detta krävdes dock en fundamental förändring av produktutvecklingsarbetet på Volvo. Strategin resulterade i att företaget presenterade åtta helt nya eller omarbetade bilmodeller, vilka alla var en del av Mohlins strategi⁶⁶.

Likt Volvo har Saab haft en historia där verksamheten ingått strategiska samarbeten, men till skillnad från Volvo har företaget fusionerat verksamheten. År 1968 slogs företaget samman med lastbilsföretaget Scania-Vabis, vilket syftade till att skapa en ny strategi om att bilda en

⁶¹ Hökerberg, J. (2000)

⁶² Elässer (1995)

⁶³ Hökenberg (1990)

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Hökenberg, J. (2000)

⁶⁶ Wickelgren, M. (2005)



industrikoncern med diversifierade produkter som var oberoende av konjunkturcykler. Skatteplaneringen var ett ytterligare strategiskt incitament för samgåendet med Scania. Scania, som vid tidpunkten var ett välmående och vinstgivande företag, kunde använda delar av vinsten till att investera i andra verksamheter istället för att beskatta kapitalet. Det blev även lättare att undanhålla den ekonomiska utvecklingen inom de olika verksamheterna⁶⁷. Scantias lastbillstillverkning och Saabs personbillstillverkning i ett och samma företag stötte emellertid på problem i ett tidigt stadium. Företagen hade ytterst lite gemensamt med undantag för motorer och växellådor. Scania fick huvudsakligen täcka upp förluster som personbilsdivisionen åsamkade företaget. För Saabs del var Scantias stödpengar vitala för verksamhetens fortlevnad, men betydde inte att det fanns rum för utveckling och investering i nya bilmodeller. Det var emellertid först på 80-talet, efter ett samarbetsavtal med de italienska företagen Fiat och Lancia, som företaget utvecklade sin strategi att tillverka modeller inom premiumsegmentet med fokus på export. I samband med detta samarbete och med de nya modellerna Saab 900 som utvecklade från Saab 99 och Saab 9000 kom verksamheten att fokusera på en ny strategi med inriktning mot premiumsegmentet⁶⁸. Saab hade nu två bilfamiljer i vitt skilda segment, något som inte skulle visa sig vara till företagets gagn.

4.2 En historisk sammanfattning över förändringar centrala för den svenska bilindustrins strategiska utveckling

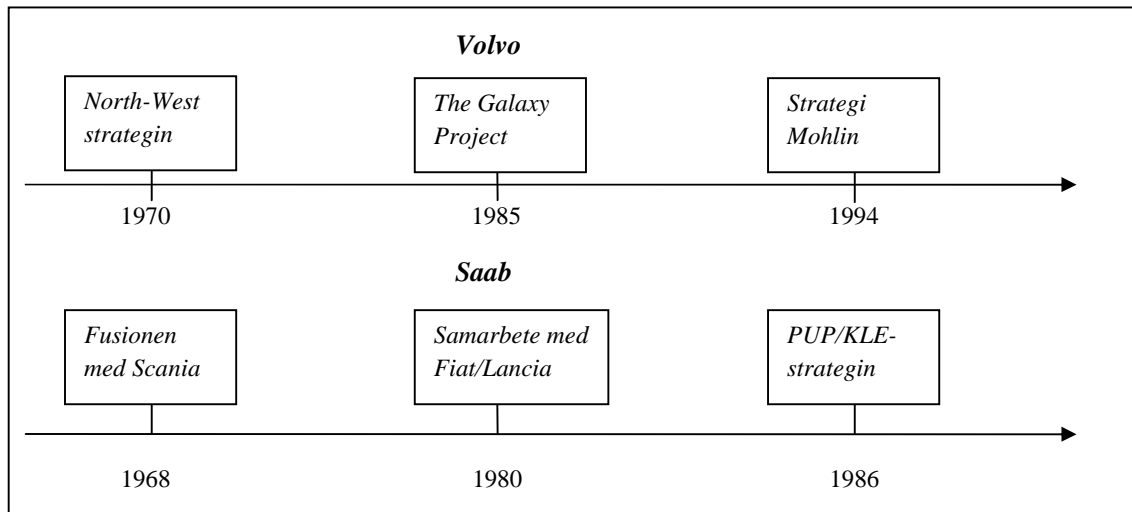
Som ovanstående visar började Volvo i tidigt skede formulera en övergripande strategi i slutet av 1970-talet. Strategin har under årens lopp utvecklats och utvidgats i omfattning, till att utgöra ett strategiskt fundament i företaget. Saab strategiska position har emellertid varit mer otydlig och de har haft svårigheter med positionera sig på marknaden. Figuren nedan visar viktiga faktorer väsentliga för Volvos strategiska position innan försäljningen till USA. Figuren nedan indikerar tre separata händelser som inträffat vid skilda tidpunkter. Utformandet av Volvo respektive Saabs strategiska utgångspunkt har emellertid formats kontinuerligt under längre period där gamla strategiska idéer influerat nya.

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Hökerberg, J. (1993)



Strategiska milstolpar



Figur 2: Följande figur visar centrala tidpunkter som påverkat Volvo respektive Saabs strategiska utveckling.

4.3 Svensk bilindustri avyttras och hamnar i utländsk ägo

Efter en historia präglad av förändringar kom den svenska bilindustrin slutligen i utländsk ägo. Efter en närmare 70 år, räknat från Volvos födelse, i svensk ägo avyttras svensk bilindustri till amerikanska massproducenter. Nedanstående del beskriver underliggande faktorer och motiv centrala för försäljningen av Saab och Volvo till GM och Ford.

4.3.1 Saab - första bilproducenten att få utländska ägare

Till följd av den globala nedgången inom personbilsindustrin under slutet av 1980-talet, som i synnerhet påverkade den amerikanska marknaden, försattes Saab-Scantias personbiltillverkning i djup kris. Vid mitten av 80-talet var en betydande del av försäljningen av Saabs produkter förlagda på den amerikanska marknaden. Nedgången i den amerikanska ekonomin ledde till att Saabs försök att introducera Saab 9000 på den amerikanska marknaden misslyckades⁶⁹. Under intervjun med Matts Carlsson, fordonsanalytiker och VD för Göteborg Management Institute, poängterar han att Investor, som vid tidpunkten ägde en stor andel av rösterna i Saab, spelade en viktig roll vid försäljningen. Investor ansåg att det inte var strategiskt motiverat att behålla den svenska biltillverkaren. De bedömde sig själva som oförmögna att vända Saabs negativa trend under de rådande omständigheterna⁷⁰. För att fortsätta existera var det essentiellt för företaget att hitta en samarbetspartner att dela kostnaderna med. Saab, med dåvarande VD Georg Karnsund, låg i förhandlingar med Fiat om att den italienska tillverkaren skulle förvärva 50 procent av Saabs personbilsdivision. Någon konkret affärsidé mellan

⁶⁹ Hökerberg, J. (1993)

⁷⁰ Intervju med Matts Carlsson



företagen fanns emellertid inte och Saab såg Fiat som ”en sista utväg” att dela utvecklingskostnader med⁷¹. Under förhandlingar med Fiat pågick även diskussioner parallellt med den amerikanska biljätten GM, vilka vid tidpunkten hade ett samarbetsavtal med Saab-Scantias flygplansdivision.⁷² Motivet till intresset låg framförallt i företagets behov av ett prestigemärke på den europeiska marknaden. För att överleva inom europeiska marknaden krävdes representation både inom såväl ekonomisegmentet, som premiumsegmentet. Tidigare hade konkurrenten Ford med uppköpet av brittiska Jaguar på allvar tagit klivet in i det europeiska premiumsegmentet, vilket pressade GM att agera. Saabs teknik och unika produkter samt svenskarnas höga utbildningsnivå gjorde att GM tillslut på allvar inledde förhandlingarna i slutet av 1989⁷³. Matts Carlsson pekade även under intervjun GM:s behov av ett prestigemärke. Carlsson menar att deras intention var att göra Saab till en ”top-class” bil och utifrån deras unika och särpräglade utseende göra Saab till ett rent premiummärke⁷⁴.

Efter långa diskussioner nådde förhandlingarna mellan Investor och GM till sist sitt slut. I mars 1990 förvärvade General Motors 50 procent av Saabs personbillstillverkning och Saab Automobile AB bildades efter förslag från GM-ledningen. GM fick med köpet därmed kontroll över ett litet bilföretag med stark nisch mot premiumsegmentet med sin bas på den europeiska marknaden.

4.3.2 Volvo - svensk bilindustri blir slutligen amerikansk

Närmare ett decennium senare, år 1998, inträffade mega-fusionen mellan Daimler-Benz och Chrysler Corporation. Detta innebar att Europas största industriföretag fusionerades med USA:s tredje största bilproducent, vilket uppfattades som början av sista kapitlet av fusioner och förvärv inom bilindustrin⁷⁵. Vid 1990-talet slut fanns det en växande övertygelse hos högt uppsatta chefer inom den globala bilindustrin att små bilföretag inte kunde överleva ensamma. Bilföretagen stod inför ökade kostnader för produktutveckling i en allt mer konkurantsatt bransch och det fanns en stor överkapacitet hos aktörerna på marknaden, vilket medförde att det blev allt viktigare för bilföretagen att kunna dela kostnader med andra⁷⁶. Efter fusionen mellan Daimler-Benz och Chrysler Corporation uppstod således frågan, till följd av att kandidaterna blivit allt färre, vilka intressanta möjligheter det fanns för de återstående bilföretagen. Rädslan att bli lämnad ensam spred sig mellan de bilföretag som inte hade funnit en samarbetspartner eller som, vid tillfället, inte förde lovande diskussioner. I Volvos fall var detta resonemang högst aktuellt. Volvo ville säkerligen inte bli det sista företaget som blev inbjudna när sista vågen inletts. DaimlerChrysler affären blev därmed ett uppvaknande för Volvo, vilket motiverade dem i arbetet att finna en partner till Volvo Car Corporation⁷⁷.

Inledningsvis diskuterade Volvo samarbete med en rad bilföretag, så som Volkswagen/Audi, General Motors, Fiat och Ford Motor Company. Det fanns även intresse från BMW och Daimler-Benz. I analysen av Ford fann Volvo att Volvo Car Corporation produkter och varumärke fungerade som ett

⁷¹ Hökerberg, J. (1993)

⁷² Ibid

⁷³ Ibid

⁷⁴ Intervju med Matts Carlsson

⁷⁵ Hökenberg, J. (2000)

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Wickelgren, M. (2005)



komplement till Fords produkter, kanske bättre än någon annan potentiell samarbetspartner⁷⁸. Ett helt nytt produktsortiment hade även initialiserats av Volvo i mitten av 1990-talet, i form av nya bilmodeller, vilket medförde att det fanns behov av stora investeringar⁷⁹. Ford saknade ett starkt europeiskt varumärke och sökte därför efter en väg in på den europeiska marknaden⁸⁰. Under intervju med Mikael Wickelgren stärktes detta motiv ytterligare. Enligt Wickelgren hade Ford, vid tidpunkten, ett stort intresse att slå sig in på premiummarknaden på grund av produkternas lönsamhet. Wickelgren poängterar att massmarknaden blir allt mindre lönsam för varje ny generation;

”Det är inte längre något starkt köpargument att säga köp en sådan som din granne har, denna produkt snart i var mans hem”. Idag letar vi en egen identitet i större utsträckning, vilket medför att vi är måttligt intresserade av att ha något som alla andra har. Ford ville täcka alla segment, och måste finnas inom alla delar av marknaden för att vara lönsamma”⁸¹.

Vid en presskonferens som hölls i Göteborg, den 28 januari 1999, tillkännagavs slutligen uppgörelsen mellan Volvo Group och Ford. Fords bud innebar att företaget förvärvade hela Volvo Car Corporation från Volvo Group till ett pris av 50 miljarder kronor. Budet accepterades slutligen av ägarna den 8 mars, 1999, vid ett extra insatt aktieägaremöte som också hölls i Göteborg. Detta innebar att Volvos personbilstillverkning slutligen skildes från Volvo Group, vilket innebar att den sista aktören inom den svenska bilindustrin efter decennier av svenskt ägande hamnade i händerna på amerikanska bilkoncerner⁸².

4.4 Svensk unicitet mot amerikansk likritighet

Försäljningen av Volvo medförde att två amerikanska massproducenter ägde den svenska bilindustrin, vilket innebar att bilproducenter med olika karakteristiska egenskaper och strategiska utgångspunkter inkluderades inom samma bilkoncern. Följande avsnitt är indelat i två avsnitt. I avsnittets första del kommer skillnader mellan Volvos och Fords strategiska inriktning innan förvärvet att belysas. Därefter kommer skillnader mellan GM respektive Saab strategi att presenteras. Faktorer som *strategiskt fokus*, *affärsstrategi* och *forskning och utveckling* kommer att åskådliggöras för att klargöra företagets strategiska position.

4.4.1 Volvo mot Ford

Som ovanstående historik visar har Volvo genomgått strategiska förändringar innan Ford förvärvade företaget. Att tala om en enhetlig strategi är därmed missvisande. Enligt Wickelgren har det emellertid funnits ett starkt samband mellan Volvos strategi och deras produktutvecklingsprocess, där deras planerade varumärkesimage i stor grad överensstämde med företagets uttryckta företagsstrategi⁸³. Beusch menar även att Volvo alltid varit ett teknologi- och kundinriktat företag. Företaget har därför

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Hökerberg, J. (2000)

⁸¹ Intervjuv med Mikael Wickelgren

⁸² Wickelgren, M, (2005)

⁸³ Ibid



utformat sin strategi utifrån produkternas specifika karaktär, det vill säga utifrån faktorer som säkerhet och kvalitet⁸⁴.

Likt Volvo, har Ford präglats av en långsiktig enhetlig strategi. Koncernens strategiska fokus har sitt ursprung hos grundaren Henry Ford, som kan ses som en av upphovsmännen till massproduktionen av bilar. Strategin benämns vanligtvis ”Fordism” och är en modell för ekonomisk expansion och teknisk utveckling som bygger på massproduktion. Fordismen kännetecknas av tillverkning av standardiserade produkter där teknisk utveckling framförallt utgår från att effektivisera massproduktionen av bilar. På Ford har därför den huvudsakliga drivkraften legat på att tillverka produkter till en stor population för ett låg- eller medelpris⁸⁵.

Volvo var innan uppköpet en relativt liten bilproducent, vars produktstrategi placerade företaget i kvalitets- och högrissegmentet. Företaget har alltid haft en stark identitet med ett specifikt produktkoncept som prioriterar förarens säkerhet. Volvo hade således aldrig följt en strategi för att uppnå ”cost-leadership”, i synnerhet inte utifrån ett globalt perspektiv. Globaliseringen tillät företagets marknadsandelar att växa från den lokala marknaden i Skandinavien till att omfatta större delarna av världen, vilket in sin tur pressade verksamheten till en högre grad av differentiering. Ur ett historiskt perspektiv har företaget producerat i genomsnitt en ny bilmodell vart fjärde till femte år och i slutet av 1990-talet producerade företaget fyra nya modeller under loppet av tre år⁸⁶. Som den historiska tillbakablicken visar valde Volvo i ett tidigt skede en differentierad strategi, i specifika marknadssegment⁸⁷. Enligt Beusch har detta fått som följd att de finansiella enheterna i organisationen fått en mer stödjande funktion medan producenterna i form av ingenjörer fått en mer central ställning⁸⁸. Företagets produktfokus har medfört att forskning och utveckling fått en mer central ställning för företagets strategiska position. Beusch menar även att det existerar en kostnadsmedvetenhet bland de anställda på Volvo, men att det finns en uppfattning att kostnaden aldrig ska ersätta verksamhetens fokus att utveckla produkter som uppfyller aspekter som är centrala för varumärket⁸⁹. Under intervjun med Mikael Wickelgren understryker han den kostnadsfixering som litteraturen beskriver som i allmänhet varit central för Fords strategiska fokus, och i synnerhet grundaren Henry Fords filosofi. Fords oerhörda engagemang för kostnadsminimering inom verksamhetens alla led, tillsammans med forandet av en marknad för massproducerade bilar, skapade enligt Wickelgren industrihistoria. Volvo är enligt respondenten Fords motsats; Ett litet svenskt nischat företag med höga kostnader för produktutveckling och en tillverkning i relativt liten skala⁹⁰.

De största biltillverkarna har historiskt sett fokuserat på kostnadseffektivisering. Till skillnad från Volvo har cost-leadership alltid varit Fords huvudstrategi för att differentiera sig från övriga konkurrenter. Detta har dock fått som följd att deras produktsortiment blivit mindre unikt och har kunnat ersättas av motsvarande produkter hos konkurrenterna. För att bibehålla och stärka sin cost-

⁸⁴ Beusch, P.(2007) *Contradicting Management Control Ideologies- A Study of Integration Process Following Cross-border Acquisitions of Large Multinationals*, BAS Publishing, Göteborg.

⁸⁵ Hao, X. (2008)

⁸⁶ Wickelgren, M. (2005)

⁸⁷ Beusch, P. (2007)

⁸⁸ Ibid

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Intervju med Mikael Wickelgren



leadership position har koncernen tvingats prioritera tillverkningen medan produktutvecklingen fått en sekundär betydelse. Detta gäller, som ovan indikerar, inte för Volvo utan organisationen genomsyras av en medvetenhet angående varumärket och dess produkter, där intäktssidan av verksamheten prioriteras först⁹¹. Enligt Jönsson fanns det vid förvärvet av Volvo en distinktion mellan företagen i synen på begreppet kvalitet. Inom bilproducenter som Ford, definieras kvalitet utifrån produktionen. God kvalitet uppstår när det existerar få avvikelser från instruktionerna. Begreppet kvalitet har således fått en mer statisk betydelse inom företaget. Kvalitetsförbättringar har till största del definierades utifrån antalet defekter och blivit en del av verksamhetens effektivitet. En produktorienterad producent som Volvo definierade istället kvalitet utifrån kundens perspektiv. Alla aspekter genererar värde till produkten, det vill säga som medför att produkten kan säljas till ett högre pris, är viktiga och därför en central del i hur verksamheten definierar kvalitet⁹².

Sammanfattningsvis kan tre centrala skillnader urskiljas mellan Volvo och Ford. Volvos strategi har under en längre period haft en produktfokus, vilket yttrat sig genom att produkterna utvecklas och produceras utifrån två fundamentala faktorer; säkerhet och kvalitet. Till skillnad från Volvo har Fords strategi utgått från att reducera kostnaden. Nedanstående modell visar strategiska skillnader mellan företagen.

Strategisk överblick

<i>Strategi</i>	<i>Volvo</i>	<i>Ford</i>
<i>Affärsstrategi</i>	Differentiering	Cost-leadership
<i>Strategiskt fokus</i>	Produkt	Kostnad
<i>FoU</i>	Höga kostnader	Låga kostnader

Figur 3: Följande figur beskriver viktiga strategiska element som var centrala i Ford respektive Volvos strategi innan förvärvet.

4.4.2 Saab mot GM

Likt Volvo har produktutvecklingen, historiskt sett, haft en central betydelse för Saab. Teknik och innovation har alltid utgjort fundamentala element i utvecklingen av nya bilmodeller. Som en följd av satsningar på teknik och innovation har verksamheten genomsyrats av dyra utvecklingskostnader i framtagandet av nya modeller⁹³. Den historiska tillbakablicken indikerar att bilproducenten försökt positionera sig inom premiumsegmentet. I Sverige och Finland har dock Saab alltid varit en folkbil där återförsäljare proklamerat varumärket i de billigare prissegmenten. Saabs strategiska fokus har framförallt legat på produkten, emellertid har verksamheten saknat en helhetssyn över vilken bil som

⁹¹ Hao, X. (2008)

⁹² Ibid.

⁹³ Elässer, B. (1995)



ska produceras samt inom vilket segment företaget ska verka i. Att Saab endast utvecklat tre bilmodeller under 30 år är en tydlig indikation på ovanstående.⁹⁴

Trots bristerna i profileringen av företagens produkter har företagens strategiska inriktning fokuserat på att utveckla unika produkter inom ett smalt kundsegment. Företaget har alltid brottats med höga kostnader för produktutveckling och legat i framkant vad gäller ny innovation och teknik, men har som sagt haft svårigheter att utveckla helt nya modeller. Precis som Volvo skiljde sig företagens strategiska position från GM:s, som likt Ford tillämpade en form av ”cost-leadership”. Under intervjun med fordonsanalytiker Matts Carlsson framhöll han i synnerhet ovanstående skillnader och understryker att Saabs affärsstrategi aldrig fokuserat på standardiserade eller kostnadseffektiva lösningar. Vidare menar Carlsson att produktens unika karaktär alltid stått i centrum för Saab, det vill säga företagens strävan att alltid hitta innovativa lösningar och behålla den nisch och svenskhet som är förknippat med varumärket.⁹⁵

Enligt Hökerberg har GM:s huvudsakliga strategi likt Ford historiskt till största del handlat om kostnadseffektivisering och massproduktion. Genom att förvärva differentierade bilföretag verksamma i olika delar av världen har GM genom åren nått ut till så gott som hela den globala bilmärknaden och dess underliggande segmentering. Två år efter GM:s födelse hade verksamheten köpt upp elva bilföretag. De förvärvade företagen har sedan tilldelats en hög grad av självständighet, även om viktiga koncernbeslut alltid fattats centralt i organisationen.⁹⁶

Sammanfattningsvis kan tre huvudsakliga skillnader urskiljas mellan Saab och GM. Saabs strategi har under en längre period haft en produktfokus, vilket yttrat sig genom att produkterna utvecklas och produceras utifrån tre fundamentala faktorer; säkerhet, innovation och kvalitet. Till skillnad från Saab har GM:s strategi utgått från att reducera kostnaden inom produktionens alla led. Nedanstående modell visar strategiska skillnader mellan företagen. De strategiska olikheter som infinner sig i tabell nedan påminner mycket om olikheter som existerade mellan Volvo och Ford före förvärvet.

Strategisk överblick

<i>Strategi</i>	<i>Saab</i>	<i>GM</i>
<i>Affärsstrategi</i>	Differentiering	Cost-leadership
<i>Strategiskt fokus</i>	Produkt	Kostnad
<i>FoU</i>	Höga kostnader	Låga kostnader

Figur 4: Följande modell beskriver viktiga strategiska element som var centrala i Saab respektive GM:s strategi innan förvärvet.

⁹⁴ Hökerberg, J. (1993)

⁹⁵ Intervju med Matts Carlsson

⁹⁶ Ibid



4.5 En tid av amerikanskt ägande

Till följd av försäljningen stod den svenska bilindustrin inför en period av amerikanskt ägande, vilken kom att sträcka sig över närmare två decennier för Saab respektive ett decennium för Volvo. Följande del ämnar beskriva centrala strukturella förändringar inom den globala bilindustrin under 2000-talet samt hur Volvo respektive Saabs strategiska position kom att förändras under tiden av utländskt ägande.

4.5.1 Globaliseringen föder unika idéer

Under 1990-talet slut kom klimatet i bilindustrin att förändras i allt större utsträckning. Globaliseringen, en allt större grad av individualisering samt teknologins framväxt pressade aktörerna på marknaden att förändra sin strategiska position⁹⁷. Förändringarna av dessa faktorer tvingade bilproducenter, likt Ford och GM, att söka strategiska allianser eller att förvärva konkurrenter. Globaliseringen hade under 2000-talet intensifierat den internationella konkurrensen, vilket resulterade i framväxten av globala segment där bilproducenternas produktsortiment blev allt mer snarlikt. En marknad som kom att växa lavinartat i början av 2000-talet, och fortfarande växer, var den kinesiska bilmarknaden. Kina tillhörde vid den här tiden världens snabbast växande marknad för personbilar⁹⁸. Till följd av avregleringar av nationella marknader hade bilproducenter fått möjligheten att, i större utsträckning, expandera sina verksamheter⁹⁹. Konkurrensen hade under de senaste 30 åren ökat kontinuerligt, men eskalerade under 2000-talet början. Detta medförde att antalet bilproducenter reducerades från 50 i början av 1970-talet till cirka 10 stycken vid 2000-talets början¹⁰⁰.

Marknaden hade vidare blivit allt mer fragmenterad och kundernas krav mer specifika, vilket försakade en dramatisk ökning av antalet bilmodeller som i många fall var inriktade på smala och specifika kundgrupper. Konsumenterna accepterade inte längre standardiserade produkter utan efterfrågade produkter som uppfyllde individuella behov. Till följd av den ökade konkurrensen tvingades bilproducenter i högre utsträckning till produktförnyelse för att återspegla nya trender och ny teknologi¹⁰¹. Den teknologiska utvecklingen, signifikant för produkterna inom bilindustrin, hade till följd av kundernas krav ökat antalet marknadsfragment och därmed reducerat värdet på massproducerade produkter¹⁰². Följden blev att produkternas livscykel blev allt kortare för att kunna reagera på kundernas snabbt förändliga krav på innovativa produkter. Produktens genomsnittliga livscykel hade under tidigt 1990-tal sträckt sig över cirka åtta år, vilken reducerades kraftigt under 2000-talet. I många fall förändrades produktens design efter endast två eller tre år på marknaden¹⁰³.

⁹⁷ Jain, S. Garg, R.K. (2009) Business Competitiveness: Strategies for Automobile Industry, Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate, s. 299-303

⁹⁸ CRS Report for Congress (2006)

⁹⁹ Hao, X. (2008)

¹⁰⁰ Foreign investment in Latin America and the Caribbean (2003) *Investment and business strategies in the automotive industry*, s. 101-133

¹⁰¹ Hao, X. (2008)

¹⁰² Ibid

¹⁰³ Sumit Jain, Dr. R.K.Garg. (2009)



4.5.2 Saab- bristande investeringar hindrar företagets utveckling

Problem för GM på hemmamarknaden gjorde att verksamheten till stor del under 1990-talets första år hade fokuserat på att reducera kostnaderna hos den svenska bilproducenten. Ett led i denna process var att omgående reducera kostnader hos Saab då företaget vid tidpunkten förlorade mycket pengar. Den relativt nya produktionsfabriken i Malmö lades ner enbart efter 16 månader i drift och 870 anställda miste arbetet, trots vädjande från facket, Saab och anställda. GM:s nedskärningar resulterade i att endast 9 860 anställda fanns kvar inom Saabs personbilsdivision vid årsskiftet 1991/92, vilket kan jämföras med de 14 000 anställda som arbetade inom företaget vid årsskiftet 1989/90¹⁰⁴.

Förändringen av produktutvecklingsprocessen PUP till GM:s nyligen introducerade "Four Phases"-strategi skvallrade om betydande förändringar även inom tillverkningen. Det fanns emellertid en föreställning inom GM att den tekniska utvecklingen skulle skötas av svenskar och därmed behålla svenskheten i framtidens Saab. Nya produkter ämnade lanseras som "svenska" och individualistiska. Dessutom framhävdes värdena körglädje, säkerhet samt miljö tydligare än vad som tidigare gjorts. Helt i linje med GM:s planer på att förfina Saabs varumärke till ett rent premiummärke utvecklades en ny, mer exklusiv och dyrare modell, som gick under namnet "108"¹⁰⁵. Matts Carlsson menar att Saab integrerades marknadsmässigt med GM och dess underliggande bilmärken. I likhet med Volvos försäljning till Ford utarbetades nya modeller under GM:s ledning utifrån en gemensam produktplattform för att sänka kostnader och effektivisera produktionen¹⁰⁶.

Det var emellertid först under januari 2000 som GM bestämde sig för att utnyttja sin köpoption att bli 100 procentig ägare till Saab till följd av avtalet som skrevs med Investor år 1996. Som ovan beskrivet hade GM under hela 1990-talet styrt Saab, vilket medförde att det blev ett naturligt steg för koncernen. Priset hade reglerats fem år tidigare till följd av optionen och motsvarade 1,1 miljarder kronor. Det låga priset grundade sig i det negativa resultatet som Saab hade gjort under större delar 1990-talet¹⁰⁷. Under 1998 och 1999 hade emellertid Saab visat vinst, vilket innebar att GM gjorde bedömningen att Saabs negativa utveckling var förbi. Företagets produkter hade under 1990-talet varit av bristande kvalitet. Fem år tidigare hade företaget spenderat lika mycket kapital på garantikostnader som på produktutvecklingen. Saab var trots 1990-talets misslyckande ett relativt strakt varumärke, vilket tog sin utgångspunkt i kärvärdena prestanda, körglädje, säkerhet och unik design¹⁰⁸.

Under sommaren 2000 investerade GM närmare 30 miljarder kronor för att Saab skulle nå det uppsatta volymmålet på 300 000 bilar årligen. Vidare skulle fem till åtta nya bilmodeller utvecklas under loppet av fem år. GM tillkännagav i och med investeringen att företaget skulle bli starkare inom premiumsegmentet. Målsättning syftade till att fördubbla Saabs försäljning samt utforma en strategi som specifikt fokuserade på kunder inom premiumbilssegmentet. Enligt GM skulle Saabs produkter uppfattas som körglada, säkra, speciella och säregna. Kundgruppen skulle bestå av unga, välutbildade och individuella konsumenter¹⁰⁹.

¹⁰⁴ Hökerberg, J. (1993)

¹⁰⁵ Ibid

¹⁰⁶ Intervju med Matts Carlsson

¹⁰⁷ Hökerberg, J. (1993)

¹⁰⁸ Hökenber, J. (2000)

¹⁰⁹ Ibid



GM fick emellertid svårigheter att göra Saab till ett lönsamt företag. Som ovan nämnt investerades stora summor i bilproducenten, men majoriteten av dessa fick täcka upp de förluster som företaget gjorde under 2000-talet. Under intervjun med Carlsson poängterar han framförallt svårigheten i att anpassa Saab efter strukturella förändringar som bilindustrin genomgått de senaste 20 åren. Carlsson menar att bilbranschen visste vad som behövde göras, men att Saab aldrig fick den uppbackning av GM som företaget var i behov av för att möta marknadens krav. Detta trots att GM lagt ner mycket resurser på Saab¹¹⁰. Enligt en intervju genomförd av TT med GM:s Europachef Nick Reilly den 3 februari i år, beskrev Reilly att GM var medvetna om att bristen på engagemang och tid var en fundamental orsak till att Saab inte blev framgångsrikt under GM:s ledning¹¹¹. Intentionerna att göra Saab till ett renodlat premiummärke har alltid funnits där, men brist på resurser och engagemang har placerat företaget i en gråzon vad gäller strategisk inriktning, likt den innan försäljningen till GM.

4.5.3 Volvo - bara nästan premium

Enligt Hökerberg inträffade, initialt, inga större konflikter mellan Volvo och Ford. Ford hade i ett tidigt skede förklarat upprepade gånger hur viktigt det var att Volvo fick behålla sin svenska identitet. Wickelgren beskrev under intervjun att resan under Fords ledning inneburit en fortsatt strävan efter att bli ett riktigt premiummärke. Enligt Wickelgren var emellertid en synkronisering av verksamheterna en central fråga efter förvärvet. Exempelvis inrättades en gemensam finansiell rapportering samt ett förenat inköpsarbete företagen emellan. Vidare utarbetades en unison produktutveckling ur en och samma grundplattform. Detta innebar fördelar då kostnaderna för att på egen hand tillverka varje ny modell utifrån en unik plattform inte var ekonomiskt försvarbart. Enligt Wickelgren kan emellertid denna strategiska förändring i Volvos produktutveckling till viss del missgynnat Volvos unika prägel¹¹².

Till följd av uppköpet kom Volvo att inkluderas i Fords grupp tillsammans med varumärken som Jaguar, Aston Martin och Land Rover¹¹³. Gruppen gick under namnet Premium Automotive Group(PAG) och inkluderade bilar i lyxbilsklassen. Enligt Hökerberg markerade därmed Ford att specialtillverkarna skulle få leva sitt eget liv i koncernen. Vidare hade Volvos fokus på säkerhet gjort bilproducenten känd för sitt säkerhetsarbete i utvecklingen av bilar samt hade ur ett historiskt perspektiv varit ledande inom detta område sedan 1950-talet. Detta medförde att Ford gav Volvo rollen som centrum för säkerhetsforskningen inom Ford koncernen¹¹⁴.

Under slutet av 1990-talet hade emellertid kvaliteten i Volvos produkter successivt blivit sämre. Till följd av Tuve Johannesson, VD för Volvo personvagnar från 1995 till 2000, starka fokusering på den kortsiktiga lönsamheten hade kvalitetstänkandet under perioden innan förvärvet blivit bristande. I JD Power & Associates årliga undersökning av kvalitetsnivå på nya bilar, år 2000, rangordnades Volvo på 17:e plats. Detta medförde att Ford tvingade ledningen på Volvo att sätta upp nya

¹¹⁰ Intervju med Matts Carlsson

¹¹¹ Artikel i E24, *GM erkänner misstag med Saab* (2010-03-02)

¹¹² Intervju med Mikael Wickelgren

¹¹³ Backman, M. et al. (2007) *Working with concepts in the fuzzy front end: exploring the context for innovation for different types of concepts at Volvo Cars*. R&D Management, Vol 37, Nr 1, 2007. s. 17-28.

¹¹⁴ Hökerberg, J. (2000)



kvalitetsmål, som syftade till att göra företagets produkter bäst i premiumklassen. Att bli främst inom premiumsegmentet ansågs rimligt, vid tidpunkten, eftersom att Volvo genom försäljningen till Ford hade fått kapitalkraften som krävdes för att utveckla bilar av högsta kvalitet. I juni år 2000 offentliggjorde företaget kraftiga utbyggnader av sina fabriker i Torslanda och Gent. Med Ford i ryggen skulle totalt 4,5 miljarder kronor investeras under de kommande åren, vilket exempelvis medförde att omkring 800 personer nyanställdes vid Torslandafabriken samt att stora investeringar gjordes i utvecklingen av nya bilmodeller¹¹⁵.

Första utpräglade premiumbilen som lanserades under Fords ledning var Volvo S80, vilken skördade stora framgångar, framförallt i Tyskland och på den amerikanska marknaden. I och med inträdandet av premiumsegmentet utsattes Volvo för allt hårdare konkurrens och mer krävande kunder. Dessa faktorer tvingade Volvo att under mitten av 2000-talet arbeta hårdare för att utveckla varumärket. Företaget gick från de tidigare kärnvärdena säkerhet, miljö och kvalitet till mer premiumrelaterade värden som lyx och äventyr. Volvos produkter kom, i allt större utsträckning, att utformas utifrån faktorer som innovativa funktioner och design. Genom introduktionen av S40- och V50- modellerna försökte företaget fokusera på ett yngre kundsegment¹¹⁶. Enligt Wickelgren har emellertid kritik riktats mot att Volvos utveckling och positionering inte riktigt nådde upp till premiumbilens krav, att den av många anses vara ”almost premium”. Wickelgren menar vidare att det existerade två falanger inom Volvo med skilda åsikter om hur mycket premium Volvo egentligen skulle bli under Fords ledning. Förkämpar inom Volvo som ville att företaget skulle följa en utveckling mot premiumbilar i klass med Mercedes och Audi kom emellertid att backa undan, vilket kan vara en av anledningarna till att Ford inte orkade lyfta Volvos personbilar till den grad av premium många ville se.¹¹⁷

¹¹⁵ Ibid

¹¹⁶ Backman, M. et al. (2007)

¹¹⁷ Intervju med Mikael Wickelgren



5 Fallbeskrivning 2: Svensk bilindustri säljs vidare till Kina och Holland

I följande kapitel kommer fallbeskrivning 2 att presenteras. Fallbeskrivning 2 skildrar tidpunkten för vidareförsäljningen av svensk bilindustri till Kina respektive Holland samt Geely och Spyers strategiska position. Kapitlet är en fundamental del i syfte att besvara frågeställning 3, det vill säga vilka effekter försäljningen kan få för svensk bilindustris framtida utveckling.

5.1 Finanskrisen pressar amerikanska biljättar att tänka om

Den globala bilindustrin stod år 2009 inför sin kanske svåraste period någonsin. Finanskrisen hade slagit hårt mot bilbranschen och Ford som under räkneskapsåret 2008 gjorde en förlust på ungefär på 114,7 miljarder dollar och med en skuldbörda på 154 miljarder dollar¹¹⁸. GM:s skuldbörda utgjorde totalt 66 miljarder dollar vid tidpunkten¹¹⁹ och de befann sig, likt Ford, redan innan krisen exploderade, i en ekonomisk - och likviditetsmässig svår situation¹²⁰. De amerikanska bilkoncernerna var således i ett akut behov av likvida medel. Till följd av situationen meddelade Ford i slutet av 2008 att företaget övervägde att sälja Volvo. Under samma månad kom beskedet att GM behövde 4 miljarder dollar för att överleva december månad, vilket resulterade i en krisplan vars syfte var att säkerställa verksamhetens överlevnad. En del av krisplanen innebar att koncernen letade ny ägare till Saab¹²¹. I december samma år bekräftade den svenska regeringen att de inlett samtal med både Saab och Volvo angående finansiellt stöd till de svenska bilföretagen. I linje med andra regeringar världen över, diskuterade den svenska regeringen åtgärder som svar på den försämrade ekonomin¹²². Efter förhandlingar med GM blev dock regeringens slutgiltiga svar nej till ett ägande av Saab. Enligt näringsminister Maud Olofsson var svenska staten inte beredd att äventyra skattebetalarnas pengar på ett riskfyllt projekt som Saab¹²³.

Efter en turbulent tid nådde GM, den 26 januari år 2010, slutligen ett bindande överenskommelse om att sälja Saab till Spyker Cars för 537 miljoner kronor plus att GM fick preferensaktier i nya företaget motsvarande 2,4 miljarder kronor¹²⁴. Budet accepterades slutligen den 23 februari. En del av avtalet innebar bildandet av ett nytt bolag, Saab Spyker Automobile¹²⁵. GM och den svenska regeringen hade under längre tid arbetat för att nå en överenskommelse med den holländska bilproducenten. I ett pressmeddelande uttalade sig Nick Reilly, ordförande för GM Europe, att koncernen tillsammans med Spyker och den svenska regeringen arbetat intensivt under förhandlingarna samt att de hela tiden varit angelägna att hitta en lösning för Saab för att undvika avveckling¹²⁶. Spyers VD Victor Muller var under förvärvet mycket förtegen med vilka motiv företaget hade med uppköpet. Mycket pekar dock på att Saab i allt större utsträckning kommer att frångå det fokus på volymer som pressat företaget under

¹¹⁸ Årsredovisning, Ford (2008)

¹¹⁹ Artikel i Expressen - *GM Säljer Saab* (2008-12-02)

¹²⁰ Artikel i Nyteknik.se - *Logiskt att Ford säljer Volvo* (2007-06-14)

¹²¹ Artikel i Expressen - *GM säljer Saab* (2008-12-02)

¹²² The Economist Intelligence Unit Limited (2008) Monthly Report December

¹²³ Artikel i Automotorsport - *Regeringen säger nej till rekonstruktion*(2009-02-18)

¹²⁴ Artikel i Aftonbladet - *GM bekräftar Saab affär* (2010-01-26)

¹²⁵ Artikel i HD.se - *Saabavtalen klara* (2010-02-23)

¹²⁶ Artikel i DN - *Saab kan få en månad* (2010-01-12)



GM:s ledning. I en intervju till dagens industri i maj framhäver Saabs VD Jan Åke Jonsson företaget måste bort från ”volymracet” och tillägger att lägre volymer är att föredra gentemot stora rabatter. Målet är att tillverka 40-50 tusen bilar om året, vilket skvallrar om en tydlig reduktion av produktionen. Den nya modellen Saab 9-5 Aero, som GM aldrig hann lansera, ska ta enligt Jonsson ta företaget ut i det riktigt fina spelrummet¹²⁷. Förvärvet sågs emellertid av många som ett riskprojekt då Spyker hade svårigheter att finansiera projektet. Dessutom var det länge oklart vilka finansiärer som egentligen stod bakom köpet, vilket har rest en hel del frågetecken. Enligt Spyker vill, och kommer, dessa finansiärer att förbli anonyma¹²⁸.

Den 28 mars 2010, en månad efter försäljningen av Saab, förvärvade kinesiska Geely Volvo och dess relaterade tillgångar för 1,8 miljarder dollar. Under presskonferensen på Torslandaverket uttryckte Geelys grundare Li Shu sin beundran för det svenskfödda företaget på detta vis;

*”Jag ser Volvo som en tiger. Tigern tillhör vildmarken. Jag tror att vi måste befria den här tigern. Jag tror att tigers hjärta finns i Sverige och Belgien men dess styrka måste finnas i hela världen. Kina är en av marknaderna där Volvo kan visa sin potential.”*¹²⁹

För Fords del innebär försäljningen ett välkommet tillskott av likvida medel, samtidigt som Ford i högre grad kan fokusera på sin egen verksamhet¹³⁰. Den kinesiska bilindustrin hade under en längre tid växt sig allt starkare och stod nu på tröskeln att integrera den globala bilmärknaden. För Geely innebär således förvärvet att företaget kommer få betydande access till den amerikanska och europeiska marknaden. Då företagets ambition är att växa till en global aktör inom bilindustrin kan förvärvet av Volvo ses som ett av många steg för att uppnå detta. Geelys vice VD Daniel Dai sa under en intervju följande;

*”Geely tillverkade 350 000 bilar förra året. Vårt mål är att tillverka 2 miljoner enheter år 2015. Det målet förutsätter förvärv av andra företag”*¹³¹.

Vidare poängterade han även vikten av att marknadsföra verksamheten globalt och medgav att uppköpet av Volvo har gett företaget ovärderlig PR runt om i världen. Samtidigt erhöll Volvo nya möjligheter och synergier i form av en betydande närvaro, PR och försäljningskanaler på den kinesiska marknaden¹³². Vidare påpekar VD Daniel Dai att nya S60-modellen samt den äldre XC90 i förlängningen ytterligare några modeller kan komma att tillverkas i Kina sätter i allra högsta grad färg på orden ”närvaro” och ”försäljningskanal”.¹³³

5.2 Strategisk överblick

¹²⁷ Artikel i DN – *Intervju med VD Jan Åke Jonsson* (2010-04-25)

¹²⁸ Artikel i DN – *Frågetecken kring Affären* (2010-02-02)

¹²⁹ Presskonferens på Torslanda 28 mars, (2010)

¹³⁰ Pressmeddelande Ford (2010-04-15)

¹³¹ Artikel i Avanza.se- *Geely berättar om Volvo affären* (2010-04-30)

¹³² Ibid

¹³³ Artikel i DI - *Geely vill bygga XC90 i Kina* (2010-04-30)



Försäljningen av Saab och Volvo medförde att den svenska bilindustrin år 2010 förvärvades av en kinesisk massproducent samt en holländsk biltillverkare inom lyxbilsegmentet. Detta innebär att svensk bilindustrin, bestående av Saab och Volvo, än en gång skildes från sina respektive ägare. Nedanstående avsnitt ämnar belysa Spyker och Geely strategiska inriktning. Faktorer som *strategiskfokus*, *affärsstrategi* och *forskning och utveckling* kommer att belysas för att tydliggöra företagets strategiska inriktning.

5.2.1 Spyker Cars

Spyker Cars är en relativt liten bilkoncern som sedan år 2000 designar, konstruerar, tillverkar, marknadsför och distribuerar avancerade sportbilar. Dessutom driver koncernen ett GT race team som ingår i Le Mans-serien. Enligt Spykers årsredovisning 2009 har företaget byggt sitt varumärke genom att tydligt och konsekvent kommunicera sina värderingar i form av personlig lyx. Alla delar av koncernen syftar till att stödja bilden av ett företag som erbjuder produkter inom det yttersta lyxsegmentet. Målet med verksamheten är att bli en ledande europeisk bilproducent inom premiesportsegmentet av marknaden¹³⁴. Detta medför att det finns ett starkt samband mellan bilproducentens strategiska fokus och dess produktutvecklingsprocess. Företaget har sedan starten år 2000 haft ett specifikt produktkoncept där fokus legat på fem centrala värden; exklusivitet, design, hantverk, prestanda och arv. Utvecklingen av dessa faktorer är en essentiell del av verksamheten där strategin till utslutande del utformas utifrån produkternas specifika karaktär och således är en del av verksamhetens identitet¹³⁵.

Målet med verksamheten är att positionera sig inom lyxbilssegmentet för exklusiva och handbyggda sportprodukter. Detta innebär att deras produkter är placerade i de övre delarna av sportbilssegmentet, vilket betecknas som ultra lyxsegmentet. Grundtanken med verksamheten är att skapa skraddarsydda premiumprodukter med flyg- och racingkänsla som härstammar från Spykers ursprungliga varumärke under perioden 1898-1925. Som ovan nämnt innefattar koncernen ett racing team. Syftet med teamet är att stärka varumärkets tillförlitlighet och kvalitet för att kunna konkurrera globalt¹³⁶. Teamet har således en central betydelse för verksamheten på grund av dess inverkan på företagets målgrupp som efterfrågar högpresterande sportbilar. För att stärka produkternas position som exklusiva medverkar bilproducenten i en mängd event världen över för att marknadsföra varumärket¹³⁷. Spyker har ur ett historiskt perspektiv således alltid konkurrerat genom differentiering i specifika marknadssegment där kvalitet, till utslutande del, definierats utifrån kundens specifika behov.

Under 2008 fastställdes Spykers nuvarande investeringsstrategi som under efterföljande år till och med 2012 kommer att fokusera på en handfull exklusiva bilmodeller¹³⁸. Till följd av att företaget säljer och utvecklar mycket exklusiva sportbilar till en specifik målgrupp världen över, ställs höga krav kring produktens kvalitet och teknologi. Målet med verksamheten är att utveckla produkter som är i linje med konsumenternas förväntningar. Företaget står därmed under press att utveckla kvalitetsprodukter innan de introduceras för marknaden. Detta medför att företaget, historiskt sett haft stora

¹³⁴ Årsredovisning, Spyker (2008)

¹³⁵ Ibid

¹³⁶ Ibid

¹³⁷ Årsredovisning, Spyker (2009)

¹³⁸ Ibid



investeringskostnader i relation till dess storlek. Enligt Spyker årsredovisning 2009 har dock ledningen för som avsikt att hålla de kostnaderna så låga som möjligt, vilket medfört att de ingått ett samarbetsavtal med bilproducenten Lotus Cars Ltd. Of Hethel, Storbritannien. Genom samarbetsavtalet kommer Spyker erhålla viktig kunskap samt kunna reducera kostnaderna genom tillgången till delkomponenter. Under 2009 kom även antalet anställda inom produktutvecklingen och tillverkning att minska från 63 till 31 till följd av att produktionen och utvecklingen förflyttades till Storbritannien ¹³⁹.

5.2.2 Geely

Under sent 1990-tal började den kinesiska bilproducenten Geely att tillverka bilar med fokus på kostnadseffektiva produktlösningar inom ekonomisegmentet. Verksamhetens strategi har under det senaste decenniet varit utformad efter att erbjuda konsumenter, med fokus på den kinesiska marknaden, konkurrenskraftiga priser inom "sedan"-segmentet. Inom Geely har därför den huvudsakliga drivkraften legat på att tillverka produkter till en stor population för ett lågt pris. Geely har emellertid arbetat med att förnya sin strategi sedan juni 2007, i syfte att stärka tillväxten på den inhemska marknaden samt att stärka varumärket på den globala marknaden, i synnerhet den västeuropeiska och nordamerikanska ¹⁴⁰. Förändringarna innebar att verksamheten successivt kom att byta fokus, från lågkostnads strategi till att i större grad fokusera på marknadsföring, teknisk innovation och komfort ¹⁴¹. Den strategiska inriktningen har således gått från att vara uteslutande kostnadsinriktad till att i allt större grad ligga på produkten.

Som ovan indikerar har Geely successivt bytt strategisk inriktning från en ren lågkostnadsstrategi till att fokusera på satsningar inom marknadsföring, teknisk innovation och komfort ¹⁴². Företagets marknadsandelar är på väg att växa från den lokala marknaden i Kina till att omfatta större delarna av världen, vilket in sin tur pressat verksamheten till en högre grad av differentiering. År 2008 hade Geely 30 modeller på marknaden och verksamheten beräknas år 2015 producera 42 modeller utifrån 15 modellserier.

Geely har sedan den första bilmodellen lanserades 1998 haft fokus på utveckling av nya bilmodeller samt nya motorer, växellådor och elektroniska komponenter. Vidare är kvalitetskontroller, krocktest, ljudisolerings och viktminskning inkluderade i verksamhetens forskning. Som ovan nämnt innebär Geelys nya strategi utökade resurser vad gäller teknisk innovation och utveckling av nya modeller. Frank Zoaho, chef för FoU hos Geely, berättar att ungefär 8-10 % av verksamhetens intäkter satsas går till forskning och utveckling. Föregående år runt 1,5 miljarder kronor ¹⁴³. Antalet ingenjörer och tekniker uppgår idag till närmare 1400 personer, vilket kan sättas i relation till 350 anställda 2006 ¹⁴⁴. Detta bidrar till att enheten för forskning och utveckling är kapabel att framställa fyra till fem nya bilmodeller varje år, vilket sätter verksamheten i en ledande position gällande FoU i den kinesiska

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Årsredovisning, Geely (2009)

¹⁴¹ Geelys officiella hemsida

¹⁴² Geelys officiella hemsida

¹⁴³ Artikel i DN – *Geely värjer sig mot kopiering* (2010-01-20)

¹⁴⁴ Ibid



bilindustrin¹⁴⁵. Geely blev emellertid nyligen anklagade för kopiering, efter att deras nya konceptmodell i lyxsegmentet Geely GE, till utseendet varit snarlik Rolls-Royce modell Phantom¹⁴⁶

¹⁴⁵ Årsredovisning, Geely (2009)

¹⁴⁶ Artikel i DN – *Geely värjer sig mot kopiering* (2010-01-20)



6. Analys

I följaden kapitel kommer det empiriska materialet att analyseras. Kapitlet är uppdelat i tre delar. I kapitlets första avsnitt kommer fallbeskrivning 1 att behandlas, det vill säga vilka strategiska förändringar den svenska bilindustrin genomgått innan försäljningen till USA samt hur Volvo och Saabs strategiska position förändrades under tiden av amerikanskt ägande. I efterföljande del behandlas fallbeskrivning 2. I detta avsnitt kommer signifikanta skillnader mellan Spyker och Saab respektive Volvo och Geely att analyseras. Analysen från de två fallbeskrivningarna kommer sedan i kapitlets sista del att bindas samman i syfte att skapa en prognos över den svenska bilindustrins framtida position. Målsättningen med kapitlet är att besvara studiens frågeställningar samt skapa en bild över hur den svenska bilindustrin har förändrats över tiden.

6.1 Svensk bilindustris strategiska utveckling innan försäljningen till USA

Historiskt sett har aktörerna inom bilindustrin haft två strategiska möjligheter att svara på marknadens krav; att producera högprisprodukter eller genom massproduktion av bilar. Saab respektive Volvos strategiska position har ur ett historiskt perspektiv utgått och differentierat sig utifrån organisationsspecifika kärnvärden, vilket format utvecklingen av nya bilmodeller. Säkerhet har i synnerhet varit ett centralt fundament för den svenska bilindustrin och under 1970-talet hade egenskapen praktiskt taget blivit liktydigt med Volvos produkter. För att vinna konkurrensfördelar differentierade sig framförallt Volvo genom att producera bilar som upplevdes som unika, i avseende på säkerhet och kvalitet, vilka fokuserade på familjesegmentet. Under "The North West Strategy" inkluderade Volvos produktion, dels produkter inom lågprissegmentet, dels produkter som fokuserade på mer prestigefyllda egenskaper. Enligt Porter är en tydlig strategisk position essentiell för huruvida ett företags prestation kommer att ligga över branschgenomsnittet. Volvos tvetydiga strategiska position under "The North West Strategy" medförde att företaget fick svårigheter att på ett tydligt sätt positionera sig på marknaden. Detta innebar att bilproducenter inom branschen med liknade produkter hotade att konkurrera ut Volvos bilmodeller.

Att förändra företagets strategiska inriktning blev därmed en central fråga för organisationens överlevnad, vilket ledde till implementeringen av "The Galaxy Project". Till följd av "The Galaxy Project" kom Volvo att utveckla en tydligare strategisk position med inriktning på premiumsegmentet. Projektet inledde en process i syfte att utveckla en tydligare position på marknaden samt att produkterna, i större utsträckning, fokuserade på vilka attribut som kunder i branschen upplevde som viktiga. En differentierad strategi syftar till att särskilja produktsortimentet från övriga konkurrenters för att vinna kunders lojalitet. För att uppnå en hållbar utveckling försökte bilproducenten därmed anpassa sin verksamhet efter att uppfylla premiumkundernas behov. Porter menar att organisationer vanligtvis kategoriseras efter sin strategiska position, det vill säga samordnas genom primära beslutsregler för att skapa ett hållbart system vars syfte är att uppnå en specifik strategisk position. Till följd av projektet började Volvo utforma en tydligare strategisk position med inriktning på premiumsegmentet. Det var emellertid först under 1990-talet som företaget lanserade 850 modellen som var ett försök att integrera körglädje som ytterligare kärnvärde. Denna position förstärktes ytterligare till följd av samarbetet med Renault och i och med strategin som den misslyckade fusionen resulterade i.



Saab har emellertid associerats med en mängd andra kärnvärden än säkerhet och kvalitet och hade under 1970 och 80-talet svårt att profilera sig till följd av avsaknaden av en enhetlig strategi. Detta medförde att företagets strategiska position under perioden var relativt otydlig. Essensen i begreppet strategi ligger, enligt Porter, i att skilja sig från övriga konkurrenter samt är en fundamental del för en organisations överlevnad. En differentieringsstrategi som Saab och Volvo, historiskt sett tillämpat, syftar till att producera en produkt som i hela branschen upplevs som unik i avseende på någon av aspekterna teknologi, kvalitet, design eller service. Att uppnå strategiska fördelar innebär således att ett företag måste göra val angående vilket fokus strategin ska innefatta för att på så sätt bibehålla eller expandera sin position på marknaden. Genom samarbetsavtalet med Fiat, kom Saab att utveckla en mer utpräglad strategi som syftade till att tillverka modeller inom premiumsegmentet med fokus på export. Bilproducenten fick emellertid svårt att positionera sig inom premiumsegmentet. Företagets produkter upplevdes inom den skandinaviska marknaden som familjebilorienterade, medan märket på främst den amerikanska marknaden ansågs tillhöra premiumsegmentet. Det empiriska materialet tyder på att Saabs produkter kom att få en fragmenterad position som av vissa ansågs som familjeorienterade, men som syftade till att positionera sig inom premiumsegmentet. Under perioden fick därmed Saab svårigheter att konkurrera med befintliga produkter på marknaden. Detta indikerar på, vad Porter benämner som, den strategiska gråzonen. Organisationer som inte lyckas utveckla minst en av de tre generiska strategierna riskerar hamna i en gråzon, vilket resulterar i att verksamheten tappar marknadsandelar och därmed blir mindre lönsamhet. Likt Volvo under "The North West Strategy" resulterade bristen av strategisk enhetlighet i en otydlighet positionering av Saabs produkter, vilket ledde till att bilproducenten hade svårt att positionera sig inom premiumsegmentet.

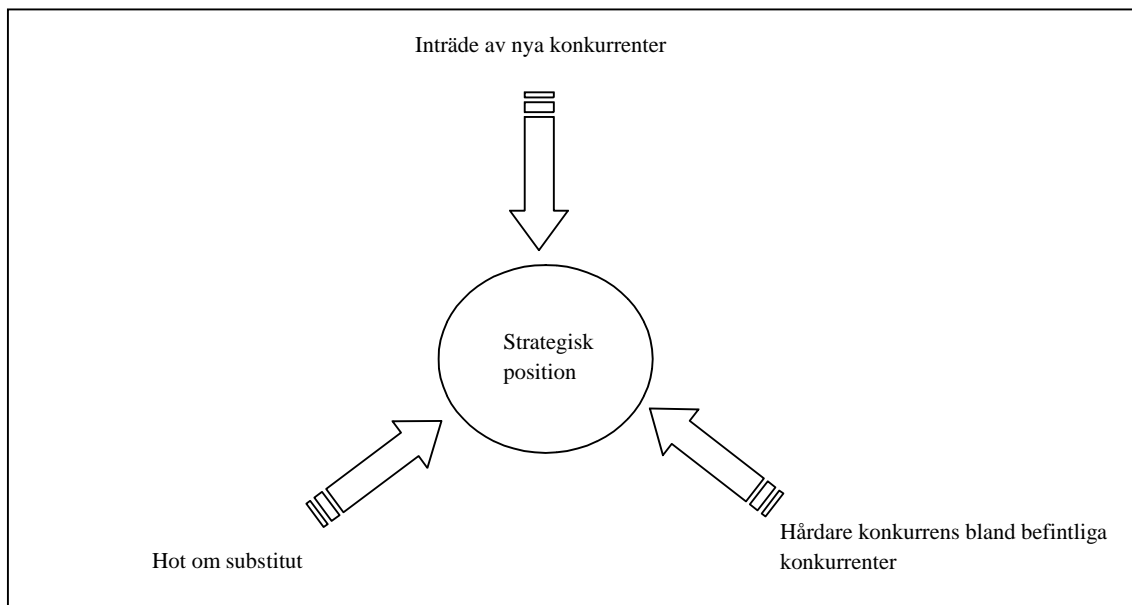
6.2 Strukturella förändringar inom den globala bilindustrin

Som nämnt i ovanstående avsnitt genomgick Volvo och Saab betydande förändringar rörande dess strategiska position, under 1970-talet fram till försäljningen till GM och Ford. Förändringar i en organisations omgivning har emellertid, enligt Cummings och Worley, en central betydelse för hur dess strategi kommer att utformas. Förhållandet mellan en organisation och dess miljö är således essentiell för att förstå de utmaningar och förändringar som företag idag står inför. Perioden mellan 1970 tills förvärvet av Volvo respektive Saab, präglades av signifikanta strukturella faktorer, vilka hade en fundamental betydelse för hur företagets strategi utformades. Bilindustrin kom under 1970-talet att globaliseras i allt högre grad, vilket resulterade i inträdandet av nya konkurrenter. Cummings och Worley belyser inträdandet av nya konkurrenter som en fundamental del i förståelsen av förändringarna av en branschs specifika struktur. Amerikanska bilproducenter hade under 1900-talets början utvecklat system för storskalig produktion, vilket innebar att de hade betydande kostnadsfördelar gentemot konkurrenter inom bilindustrin. Detta hindrade andra aktörer under mitten av 1900-talet att hävda sig på marknaden. Under 1970-talet växte sig emellertid i synnerhet japanska bilproducenter sig allt starkare på den globala bilmärknaden. Inledningsvis hade de japanska bilproducenterna producerat lågprisbilar med bristande kvalitet, men kom i allt större utsträckning att producera lågprisbilar, men i relation till de amerikanska bilproducenterna med högre kvalitet. Intensifieringen av konkurrensen fick som följd att klimatet i bilindustrin blev allt hårdare i synnerhet för de mindre bilproducenterna. Risker för produktsubstitut kan, enligt Porter, hota företags fortlevnad, det vill säga att ett företags produkter kan finnas hos andra aktörer på marknaden. Små bilproducenter likt Volvo och Saab fick svårigheter att konkurrera med kapitalstarka massproducenter. Den allt mer framväxande globala marknaden pressade Volvo och Saab, under 1970 och 80-talet, att



konstruera sin strategiska position för att upprätthålla en nisch för sin produkt. Volvo och Saab hade initialt producerat bilar inom familjesegmentet. De svenska bilproducenterna kom till följd av att allt fler produkter introducerades på marknaden, vilka fungerade som substitut till de svenska bilproducenternas produktsortiment, i större utsträckning överge den familjeorienterade produktstrategin för positionering inom premiumsegmentet. Utifrån Porters resonemang angående strategisk positionering som verktyg, i syfte att försvara en organisation mot konkurrenskrafter, kan Saab och Volvos utveckling mot premiumsegmentet ses som reaktion på marknadens allt mer komplexa karaktär.

Strukturella förändringar inom bilindustrin



Figur 5: Figuren visar strukturella faktorer inom bilindustrin, vilka pressat Volvo och Saab att förändra sin strategiska position. Dessa tre faktorer utgörs framförallt av hårdare konkurrens bland befintliga konkurrenter, inträdande av nya aktörer samt hot om substitut.

6.3 Motiv och centrala faktorer vid försäljningen av svensk bilindustri

Enligt Schüller och Jackson är snabb tillväxt, flexibilitet och effektivitet idag avgörande för organisationer ska vara konkurrenskraftiga i den globala ekonomin. Under 1990-talet började fusioner och förvärv inom bilbranschen bli allt mer frekvent förekommande som en reaktion på marknadens föränderliga krav. Att massproducera bilar var inte längre lika lönsamt utan kunderna ställde i allt större utsträckning högre krav på individuella produkter med utmärkande attribut. Massproduktion av standardiserade produkter, som vid begynnelsen präglade bilindustrin, hade successivt förlorat sin lönsamhet. Detta medförde att bilkoncerner likt GM och Ford under 1990-talet fick allt svårare att stå utanför premiummarknaden. För att möta kundernas krav på produktförnyelse samt för att återspegla nya trender och ny teknologi krävdes ett unikare produktsortiment och representation inom alla segment. Ur Volvo och Saabs perspektiv skilde emellertid motiven till försäljningen från varandra. Till följd av Saabs svaga ekonomiska situation saknade bilproducenten möjligheter att stå på egna ben, vilket innebar att företaget behövde en ägare med större ekonomiska muskler för att säkerställa



företagets fortlevnad. Detta gällde emellertid inte vid försäljningen av Volvo. Däremot präglades motivet till försäljningen av Volvo, i likhet med Saab, av ett allt större behov av investeringar för att möta konsumenternas föränderliga krav. Pressen att utveckla unika produkter hade inte bara blivit mer intensiv utan produkterna skulle introduceras snabbare till följd av den teknologiska utvecklingen. Dessa faktorer kan ses som avgörande strukturella faktorer till att svensk bilindustri för första gången kom att få utländska ägare.

Under försäljningen av Volvo och Saab existerade fundamentala strategiska skillnader mellan de svenska bilproducenterna och de amerikanska koncernerna. Enligt Lou kommer de strategiska egenskaperna i ett interorganisatoriskt förhållande att påverka dess komparabilitet. Ford och GM strategiska position karaktäriserades av en kostnadsmedvetenhet där teknisk utveckling framförallt utgick från att effektivisera massproduktionen av bilar. De amerikanska bilkoncernernas strategiska position kan i stort sett ses som motpol till Volvo respektive Saabs differentierade strategi. Enligt Helfat och Peteraf kan skillnader mellan två organisationer vara en potentiell källa till synergieffekter, men att effekterna är beroende av olika faktorer som antingen kan förstärka eller begränsa egenskaperna hos det förvärvade företaget. GM:s motiv till uppköpet, i likhet med Fords, grundades i behov av ett prestigemärke på den europeiska marknaden. För att överleva på den europeiska marknaden krävdes representation både inom såväl ekonomisegmentet, som premiumsegmentet. Med förvärvet ämnade de amerikanska bilkoncernerna att integrera Saabs och Volvos produkter med sina egna produkter. Saab och Volvo skulle utgöra en del av koncernernas premiumgrupp. Ur ett svenskt perspektiv förmodades Volvo och Saab äntligen få den efterlängtdade finansiella styrkan som krävdes för att fortsätta utvecklingen mot premiumsegmentet.

Enligt Finkelstein och Kim kan potentiella synergieffekter förloras om förvärvaren misslyckas att integrera dess produkter eller inte har kunskapen som är nödvändig för att hantera det förvärvade företagets produkter. Porter menar vidare att det oftast är oförenligt att uppnå lågkostnadsstrategi och differentiering simultant eftersom differentiering till uteslutande del innebär höga kostnader för företaget. Det är därmed vitalt att en verksamhet skapar två skilda affärsenheter vid förvärvet av ett företag vars strategi skiljer sig fundamentalt från förvärvaren. Företag, i synnerhet inom mogna branscher som bilindustrin, måste göra val angående vilket fokus deras strategi ska innefatta för att bibehålla eller stärka sin position på marknaden. Under förvärven av Volvo och Saab uttalade sig både GM och Ford i ett tidigt skede att de hade för avsikt att låta de svenska bilproducenterna behålla sin identitet och ämnade därför att låta bilproducenterna agera självständigt. Det är emellertid svårt att utifrån det empiriska materialet bedöma huruvida initiala skillnader på ett djupgående plan påverkade Saab och Volvos strategiska position.

6.4 Volvo och Saabs strategiska utveckling under amerikanskt ägande

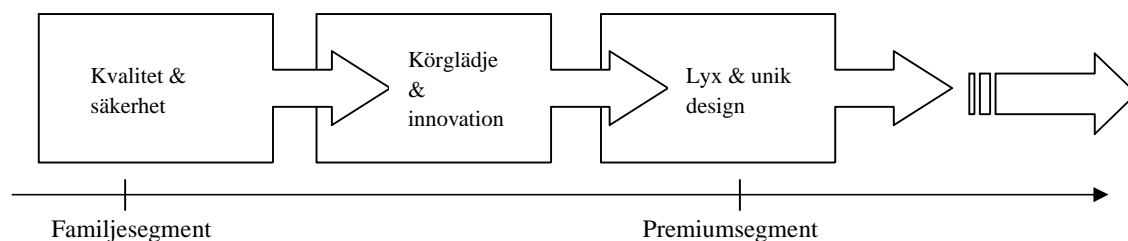
GM:s problem på hemmamarknaden medförde att de inledningsvis fokuserade på att reducera kostnaderna inom Saab. Enligt Porter skapar differentiering inträdes hinder genom att aktörerna, som ämnar slå sig in på marknaden, tvingas investera stora summor för att övervinna den befintliga kundlojaliteten inom ett specifikt segment. Denna insats kräver vanligtvis ingångsförluster och positioneringen tar ofta en längre tid att realisera. Inledningsvis fick inte Saab det kapital som krävdes för att utveckla produkter för att konkurrera inom premiumsegmentet. Saabs redan otydliga position på marknaden kom, till följd av försäljningen, att konserveras av GM. Först under inledningen av 2000-



talets kom GM att investera i bilproducenten. Investeringarna som gjordes under 2000-talet ämnade emellertid i stor grad att täcka Saabs förluster och i mindre utsträckning att förverkliga företagets premiumambitioner.

Under det första decenniet av amerikanskt ägande hade Saab, som ovan nämnt, haft svårigheter att tydligt positionera sig på marknaden. Otillräckliga investeringar samt bristande produktkvalitet hade bidragit till att Saab fått svårigheter att profilera företaget inom premiumsegmentet. Under perioden kom dock Saab att i större grad fokusera på unga, välutbildade och individualistiska kunder. Detta fick som följd att ytterligare kärnvärden inkluderades i företagets befintliga position. Likt Saab tenderade Volvo att i allt större utsträckning fokusera på en yngre konsumentgrupp. De traditionella svenska attributen som framförallt var signifikanta i Volvos produkter kom under 1990-talet att kompletteras med körglädje i syfte att stärka sin position inom premiumsegmentet. Till följd av introduktionen av Volvo S40 och V50-modellerna kom värden som lyx och äventyr i större utsträckning att prioriteras. Som tidigare nämnt innebär strategiska fördelar att ett företag måste göra val angående vilket fokus strategin ska innefatta för att framgångsrikt konkurrera på marknaden. Huruvida Volvo och Saabs strategiska förändringar ledde till att företagen fick en mindre unik position är utifrån det empiriska materialet svårt att bedöma. Emellertid kan tendenser urskiljas att svensk bilindustris strategiska fokus, under amerikanskt ägande, till viss del förändrades till att inkludera mer utpräglade premiumattribut. Volvo hade likt Saab svårt att profilera sig som utpräglad premiumproducent till följd av fragmenterade åsikter angående företagets inriktning. Företagets identitet utgjordes dels av ett traditionellt svenskt fundament med utgångspunkt i kvalitet och säkerhet, dels stod företaget inför en marknad som efterfrågade ytterligare attribut, som exempelvis lyx. Detta resulterade i att Volvos bilar av många ansågs vara ”almost premium”, det vill säga inte riktigt uppfyllde premiumkundernas krav.

Svensk bilindustris strategiska utveckling



Figur 6: Figur ovan visar en förenklad bild av Volvo och Saabs utveckling mot premiumsegmentet samt vilka attribut som inkluderades i företagets position under perioden fram till försäljningen till Geely och Spyker.

6.5 Vidareförsäljningen till Spyker och Geely

Den finansiella krisen under slutet av 2000-talet ledde till att Ford och GM tvingades sälja svensk personbilsindustri till holländska Spyker och kinesiska Geely. Under 2000-talets början utgjordes den globala bilmärknaden av 10 aktörer, vilket var en kraftig reduktion i relation till 1970-talet. Trots detta



hade den kinesiska bilindustrin under 2000-talet växt sig allt starkare och stod under 2000-talet slut på tröskeln att integrera den globala bilmärknaden. Den kinesiska ekonomin hade under en längre period successivt fått en central betydelse för den globala tillväxten. Likt de japanska aktörerna under 1970-talet har kinesiska bilproducenter som Geely för avsikt att slå sig in på den globala bilmärknaden. Detta medför att motivet till förvärvet, i likhet med GM respektive Fords motiv, i synnerhet syftar till att få access till den europeiska marknaden. Att Geelys strategi karaktäriserades av massproduktion, men under senare år fått en allt större fokus på teknisk innovation, är en ytterligare faktor som överensstämmer med försäljningen till de amerikanska bilkoncernerna. Geely har emellertid endast existerat under närmare tio år och i synnerhet har företaget kunskap angående produktion av bilar inom lågprissegmentet. Porters resonemang, rörande den strategiska gråzonen som kan uppstå till följd av ett företag försöker uppnå två generiska strategier simultant, indikerar vikten att Geely särskiljer Volvos verksamhet från koncernens övriga delar för att bibehålla Volvos unika identitet.

Geely's forskning och utveckling av nya produkter har som det empiriska materialet indikerar utgått från massproduktion av bilar. Samtidigt ligger företaget för närvarande i en rättsprocess gällande kopiering av europeiska bilmodeller. Detta tyder på ett bristande fokus gällande produkternas unika karaktär. Det existerar således en tydlig distinktion mellan Geely och Volvos syn på produktutvecklingen. Företaget har dock under senare år börjat investera i forskning och utveckling av nya bilmodeller och satsar stora summor i syfte att vinna marknadsdelar på den globala bilmärknaden. En central faktor rörande Volvos utveckling blir därför hur Geely väljer att investera i Volvos produktutveckling. Differentieringsstrategier likt Volvos premiuminriktning kräver stora investeringar i syfte att skapa en unik produkt.

Spyker är till skillnad från Geely och GM en mindre bilproducent vars strategiska position bygger på att erbjuda en unik produkt inom lyxsegmentet. Problem med finansiering samt vem som egentligen stödjer Spyker vid förvärvet, tyder på att bilproducenten inte har den finansiella styrkan att förvalta Saabs premiumambitioner. Spyker har emellertid under 10 år producerat bilar inom lyxbilssegmentet, vilket antyder att företaget besitter viss kunskap angående hur unika produkter inom premiumsegmentet ska positioneras på marknaden. Vad som belyser behovet av denna kunskap inom Saab är GM:s Europeiska VD Nick Reilly uttalande angående varför koncernen misslyckades att nå uppställda mål.

”Jag tror att Saab är mer lämpat för ett företag som kan fokusera hundra procent av sin tid på ett mindre varumärke, jämfört med GM som typiskt sett haft volymmärken. Vi kunde inte avsätta tillräckligt med tid, resurser och engagemang från ledningen för att få Saab framgångsrikt. Men Saab Spyker kommer att vara fokuserade på allt detta till hundra procent”¹⁴⁷.

Under GM:s ägande investerades allt för lite i utvecklingen av nya bilmodeller och för lite fokus lades på att positionera Saab inom premiumsegmentet. De kapital som tillfördes gick framförallt till att täcka företagets förluster. Citatet ovan belyser även aspekten att GM:s expertis framförallt har infattat hantering av volymmärken. Spyker med expertis inom lyxsegmentet kan således inneha den kunskap som Saab behöver för att utveckla en tydlig strategisk position inom premiumsegmentet.

¹⁴⁷ Artikel i E24 – GM erkänner misstag med Saab (2010-03-02)



6.6 En bedömning av den svensk bilindustris framtida utveckling

Prognos innebär att utifrån historisk information göra antaganden om framtida händelseförlopp¹⁴⁸. Det empiriska materialet indikerar att Saab respektive Volvo, ur ett historiskt perspektiv, har fokuserat på att producera och förse marknaden med unika produkter. Vilka aspekter dess strategiska fokus inkluderat har emellertid förändrats successivt under de senaste 40 åren. Volvos strategiska position har under perioden utvecklats från att inkludera lågprisprodukter inom familjesegmentet till en mer differentierad strategi med inriktning på premiumsegmentet. Detta har medfört att ytterligare värden kompletterat de typiskt svenska attributen säkerhet och kvalitet. Volvo hade till följd av ”The Galaxy Project” och strategin som den misslyckade fusionen med Renault utmynnade i, introducerat en mängd bilmodeller, innan försäljningen till Ford. Företagets utveckling, utifrån ett historiskt perspektiv, tyder på att Volvos premiumambitioner resulterat i en allt mer fragmenterad identitet. Volvo står idag dels med ena foten i den svenska traditionen, dels står de inför en marknad som i allt högre grad kräver fler attribut än säkerhet och kvalitet.

Saab har även utvecklats från att vara en familjebil till att i allt högre grad fokuserat på premiumsegmentet, vilket likt Volvos strategi inneburit att ytterligare kärnvärden inkluderats i dess strategiska position. Utifrån det empiriska materialet tenderar den primära skillnaden, mellan bilproducenternas utveckling, framförallt ligga i företagets strategiska klarhet. Saabs otydliga strategi har medfört att de under perioden haft svårigheter att positionera sig inom premiumsegmentet. En ytterligare central faktor, avgörande för företagets position, ligger i bristen av investeringar inom forskning och utvecklingen. Saabs historia indikerar på att företaget redan innan försäljningen till GM saknade en enhetlig strategi samt att de under amerikanskt ägande fick svårigheter att förverkliga företagets premiumambitioner till följd av bristande investeringar i utvecklingen av nya bilmodeller. För att slå sig in i premiumsegmentet krävs, generellt sett, stora investeringar över en längre period i syfte att skapa en unik position på marknaden. Saabs tid under amerikanskt ägande pekar på företagets redan otydliga positionering kom att konserveras.

Den slutgiltiga frågan blir hur vi utifrån ovanstående beskrivning kan bedöma svensk bilindustris framtida utveckling? Bilbranschen har under de senaste 40 åren utvecklats från att massproducent likt Ford och GM styrt marknaden genom standardiserade lågprisprodukter, tills dagens allt mer differentierade marknad där bilproducenterna måste leverera unika produkter för att överleva. Gränsen mellan Henry Fords lågkostnadsstrategi och differentiering har försvagats till följd av det allt mer hårda klimatet i bilindustrin. Mindre bilföretag står idag inför en växande efterfråga på innovationer, vilket kräver större investeringar. Den teknologiska utvecklingen har ökat antalet marknadsfragment och därmed reducerat värdet på massproducerade produkter. Slutligen har den ökade konkurrensen inom lågprissegmentet tvingat bilproducenter i högre utsträckning till produktförnyelse för att återspegla nya trender och ny teknologi. De strategiska utgångspunkterna inom bilindustrin har således genomgått, och undergår, en utvecklingsprocess, som till stor del påverkar hur de svenska bilproducenterna i framtiden kommer att konkurrera. En central faktor för bilproducenters framtida utveckling och framgång kommer således till stor del avgöras hur väl deras nya ägare lyckas balansera dessa två strategiska inriktningar.

¹⁴⁸ Nationalencyklopedin, www.ne.se. Sökord: *Prognos*



Ur ett kortsiktigt perspektiv kommer troligtvis inga radikala förändringar av svensk bilindustri att inträffa. På lång sikt är den svenska bilindustrin beroende av hur Geely respektive Spyker väljer att förvalta företagens premiumambitioner. Hur Geely väljer att integrera verksamheten är i synnerhet avgörande för Volvos framtida utveckling. Enligt Geelys VD, Gui Shengyue, kommer Volvo att vara integrerat med Geely inom tre år, och skall enligt honom införlivas i det börsnoterade Geely. Föregående, samt uttalanden om att förlägga stor del av produktionen i Kina, skvallrar om att företagets självständiga position kraftigt kan komma att reduceras. Om Volvo framgångsrikt ska kunna positionera sig som en unik bilproducent krävs stora investeringar i utvecklingen av nya bilmodeller. Till följd av att Geelys strategi, historiskt sett, karaktäriseras av massproduktion är det emellertid viktigt att koncernen låter Volvo agera självständighet. En allt för stor grad av inblandning kan resultera i att Volvo får svårigheter att bibehålla en unik position på marknaden. En ytterligare aspekt avgörande för Volvos framtid, är vilken strategisk inriktning företaget i framtiden väljer. Kommer Volvo våga ta steget att bli helt premium eller kommer de fortsätta positionera sig som "almost premium"? En ytterligare viktig fråga blir därmed huruvida det är möjligt att bibehålla en svensk identitet med en kinesisk ägare, på en marknad där nationsgränser i allt större utsträckning suddas ut.

Likt Volvo kommer Saabs framtid vara beroende av hur stora investeringar som görs inom forskning och utveckling. Till skillnad från fallet med Volvo och Geely kan emellertid Spykers inblandning gynna Saabs utveckling. Spyker är en liten nischad bilproducent inom lyxbilssegmentet, vilket innebär att de besitter kunskap hur en unik position skapas på marknaden. Saabs otydliga position kan således gynnas av Spykers inblandning. Huruvida de finansiella musklerna i framtiden kommer att finnas i syfte att förverkliga företagets premiuminriktning är emellertid ovisst. Nya modellen 9-5 vittnar ändå om att en klar positionering inom top-premiumsegmentet redan börjar ta form. Samtidigt har Spyker för avsikt att minska Saabs volymförsäljning och värna om bilmärkets värde, vilket är tydlig indikation på var Saab är på väg.

En ytterligare faktor att ha i åtanke är att en premiumstrategi tar lång tid att realisera. Exempel på detta är hur Audi, Mercedes och BMW under årtionden har byggt upp sina positioner på marknaden, vilket resulterat i stora investeringar i forskning och utveckling i nya bilmodeller. Till följd av detta samt marknadens komplexitet och oberäknliga ekonomiska klimat gör det i princip omöjligt att förutse vad framtiden har i sitt sköte. Under intervjun med Wickelgren ställdes frågan vart svensk bilindustri är på väg. Efter ett (häftigt) skratt tystnade Mikael för att sedan svara; "ja du, vem fan vet egentligen det"...



7. Slutsats och diskussion

Syftet med studien har varit att, utifrån ett historiskt perspektiv, kartlägga centrala strategiska förändringar inom svensk personbilsindustri samt undersöka hur Saabs respektive Volvos strategiska position förändrats under perioden av amerikanskt ägande. I nedanstående del kommer studiens forskningsfrågor att kortfattat besvaras. Därefter kommer en generell diskussion angående svensk bilindustris framtida utveckling att presenteras. Slutligen behandlas forskningsfrågor som eventuellt kan ses som intressanta för vidare forskning.

7.1 Slutsats

1. *Vilka faktorer ledde till Volvo Car Corporation respektive Saab Automobiles strategiska position innan försäljningen till amerikanska bilkoncerner?*

Till följd av att nya aktörer, under 1970-talet, inträdde på den globala bilmärknaden samt på grund av att den befintliga konkurrensen intensifierades riskerade Volvo och Saabs produkter att konkurreras ut av likande produkter på marknaden. Detta fick som följd att företagen i allt större utsträckning bytte strategiskt fokus mot premiumsegmentet. Kärnvärden som kvalitet och säkerhet kom att kompletteras med mer premiumrelaterade attribut.

2. *Hur har strategiska skillnader mellan Saab Automobile och General Motors samt mellan Volvo Car Corporation och Ford Motor Company påverkat de svenska företagens strategiska utveckling?*

Utifrån det empiriska underlaget är det svårt att bedöma kausala samband mellan de amerikanska bilkoncernernas inblandning och strategiska förändringar som skett i de svenska bilproducenternas sätt att positionera sig. Faktorer som ökad efterfrågan på innovationer, den teknologiska utvecklingen samt en ökad konkurrens, har format den svenska bilindustrins sätt att positionera sig. Emellertid indikerar studien på att i synnerhet Volvo, under perioden av amerikanskt ägande, tagit ett ytterligare steg mot premiumsegmentet. Huruvida detta beror på Fords ingripande, eller är en följd av implementeringen av "The Galaxy Project" och Mohlins strategi under 1990-talet, är emellertid svårt att avgöra. Även om ytterligare premiumattribut inkluderades i Saabs strategiska inriktning under amerikanskt ägande kom företagets premiumambitioner att konserveras till följd av brisande investeringar i utveckling av nya bilmodeller.

3. *Hur kommer vidareförsäljning till Geely Automobile respektive Spyker Cars påverka svensk bilindustris framtida position?*

På grund av omvärldens komplexa och föränderliga karaktär är det svårt att bedöma vart den svenska bilindustrin är på väg. Utvecklingen tenderar emellertid gå gentemot en allt mer utpräglad premiuminriktning. Hur Geely och Spyker kommer hantera de svenska bilproducenterna har avgörande betydelse för vilken inriktning svensk bilindustri kommer att anta och således var de i framtiden kommer att befinna sig.



7.2 Avslutande diskussion

Som resultatet visar är det problematiskt att bedöma svensk bilindustris framtida utveckling. Emellertid tenderar det svenska elementet i svensk bilindustri att bli mindre påtagligt i Saab respektive Volvos produkter. Geelys grundare Li Shu uttalande angående Volvos styrka belyser paradoxen som den svenska bilindustrin idag står inför. Enligt Li Shu finns Volvos hjärta i Sverige, men att företagets styrka måste finnas i hela världen. Detta tyder på att Volvos identitet i stor grad kan lokaliseras inom Sveriges gränser, det vill säga i den svenska biltraditionen, men att företaget idag måste tillgodose konsumenters behov världen över. Hur kommer en eventuell utveckling mot mer premiumrelaterade och mindre svenskbetonade egenskaper att påverka den svenska bilindustrin? Om den svenska identiteten går förlorad, hur kommer detta påverka Volvo respektive Saabs geografiska position? Frågan är om inte ovanstående scenario kan innebära slutet för svensk bilindustri? Marknadens föränderliga krav på innovationer tvingar bilproducenter att idag anpassa sig och förändra produktsortimentet i allt snabbare takt. Idag påverkas de svenska bilproducenterna av händelser på andra sidan jordklotet. Om styrkan inom svensk bilindustri ligger i det typiskt svenska och om detta element i framtiden får mindre utrymme i produktionen och utvecklingen av nya modeller, kan eventuellt behovet av Volvos och Saabs position inom Sveriges gränser att försvinna. Den slutgiltiga frågan blir således; vad kommer detta innebära för Sverige?

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Då studien är baserad på en specifik empirisk kontext bestående av två svenska bilföretag, kan resultatet bli svårt att tillämpa på andra fall. En generell beskrivning av bilindustrin i stort skulle således vara av intresse. Hur mindre företag likt Volvo och Saabs strategiska position generellt sett förändrats över tiden samt hur de kommer att påverkas till följd av strukturella förändringar inom bilbranschen. Frågor som huruvida det är möjligt för små bilproducenter att i framtiden överleva ensamma samt hur de kommer att positionera sig på marknaden kan eventuellt vara relevanta frågor att ställa.

Bilindustrin har, som uppsatsen belyser, genomgått och genomgår komplexa förändringar och står inför en framtid som är oviss, vilket leder fram till en ytterligare intressant forskningsfråga; Saab och Volvo har idag en viktig betydelse för den svenska ekonomin och förser Västra Götaland med åtskilliga arbetstillfällen. Därav kan det ses som relevant att utreda vilka konsekvenser en eventuell flytt av svensk bilindustri skulle få för Sveriges ekonomi i allmänt och för Västra Götaland i synnerhet.



8. Källförteckning

8.1 Litteratur

- Andersson, I.B. (1998) *Den uppenbara verkligheten - val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Beusch, P. (2007) *Contradicting Management Control Ideologies- A Study of Integration Process Following Cross-border Acquisitions of Large Multinationals*, BAS Publishing, Göteborg.
- Bryman, A., Bell, E. (2007), *Business, Research, Methods*, Oxford University Press, New York
- Cartwright, S., Cooper, C.L. (1996). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliance: Integrating people and culture*. Oxford: Butterworth Heinemann, Inc.
- Cummings, T. Worley, C. (2001), *Organization development and change*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Elässer, B., (1995), *Svensk Bilindustri – En framgångshistoria*, SNS Förlag, Stockholm
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2004), *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Nordstedts Juridik AB, Stockholm
- Eriksson L-T. & Wiederheim-Paul, F. (2001) *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Hao, X. (2008) *Coping with project complexity- A study of a yearly facelift car project at Volvo Car Corporation*, BAS publishing, Göteborg
- Helfat, E.C. et al (2007), *Dynamic Capabilities- Understanding Strategic Change In Organizations*, Blackwell Publishing, Oxford
- Holme I-M., & Solvang B. (1997), *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund
- Hökerberg, J. (1993) *Spelet om Saab*, Bonnier Alba AB, Stockholm
- Hökerberg, J. (2000) *Spelet om Volvo*, Ekerlids förlag, Stockholm
- Lekvall, P., & Wahlbin, C. (1993), *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Läromedel AB, Göteborg
- Lundbäck, M. (2004) *Managing the R&D integration process after an acquisition- Ford Motor Company's accusation of Volvo Cars*, Doctoral Thesis, Luleå: University of Technology, Luleå



Lundahl, U & Skärvad, P.H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Studentlitteratur, Lund*

Merriam, S.B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod, Studentlitteratur, Lund*

Patel, R. & Davidsson, B. (2003), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Studentlitteratur, Lund*

Porter, M.E. (2004) *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press, New York.

Porter M.E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School, Boston

Wickelgren, M. (2005) *Engineering Emotion- Values as Means in Product Development*, BAS, Göteborg

8.2 Artiklar

Appelbaum, S.H., Lefrancois, F., Tonna, R., Shapiro, B.T. (2007) Mergers 101 (part two): training managers for culture, stress, and change challenges- *Industrial and commercial training*, Vol. 39, Nr. 4, s. 191-200

Backman, M. et al. (2007) *Working with concepts in the fuzzy front end: exploring the context for innovation for different types of concepts at Volvo Cars*. *R&D Management*, Vol 37, Nr 1, 2007. s. 17-28.

Foreign investment in Latin America and the Caribbean (2003) *Investment and business strategies in the automotive industry*, s. 101-133

Finkelstein, S. Kim, J. (2009) *the effects of strategic and market complementarity on acquisition performance: evidence from the U.S commercial banking industry, 1989-2001*, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, s. 617-646

Helfat C.E, Peteraf M.A.(2003) *The dynamic resourcebasedview: capability lifecycles*. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, s. 997-1010.

Howes, C. (1993) *Japanese Auto Transplants and the U.S. Automobile*, Economic Policy Institute.

Jönsson. (2007) *Projects and core values*, GRI-rapport, Juli 2002

Jain, S. Garg, R.K. (2009) *Business Competitiveness: Strategies for Automobile Industry*, Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate, s. 299-303

Mintzberg, H. (1987) *Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. *California Management Review*

Nieuwenhuis, P. Wells, P. (2007) *The all-steel body as a cornerstone to the foundations of the mass production car industry*, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 16, Nr. 2, s. 183-211



Porter M.E. (1996) What is strategy? Harvard Business Review, November- December

Schraeder, M, Self, D.R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective- *Management Decision*, Vol. 41. Nr. 5, s. 511-522

Schüler, R., and S. Jackson. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal* Vol. 19, Nr. 3, s. 239-253

The Economist Intelligence Unit Limited (2008) Monthly Report December

8.3 Elektroniska källor

Avanza Bank, 2010, *Geely berättar om Volvoaffären*, [Elektronisk], Tillgänglig: https://www.avanza.se/aza/press/press_article.jsp?article=142263&mbFromPage=%D6versiktssida (2010-04-30)

Automotorsport, 2009, *Regeringen säger nej till Saab*. [Elektronisk], Tillgänglig: <http://www.automotorsport.se/news/17191/regeringen-s%C3%A4ger-nej-till-saab--rekonstruktion-v%C3%A4ntar/> (2009-02-18)

Aftonbladet.se, 2010, *GM bekräftar Saab-affär*[Elektronisk], Tillgänglig: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article6493014.ab> (2010-04-18)

Dagens Industri, 2010, *Geely vill bygga XC90 i Kina* [Elektronisk], Tillgänglig: http://di.se/Default.aspx?tr=271462&rlt=1&pid=205832_ArticlePageProvider (2010-04-30)

Dagens Industri, 2010, *Intervju med Saabs VD Jan Åke Jonsson*, [Elektronisk], Tillgänglig: <http://di.se/Default.aspx?refresh=1&pid=3866&epslanguage=sv> (2010-04-25)

E24, 2010, *Bilbranschen klar för fyra miljarder* [Elektronisk], Tillgänglig: http://www.e24.se/e24-special/bilkraschen/klart-for-fyra-miljarder-till-gm_974073.e24 (2010-01-01)

Dagens Nyheter, 2010, *Frågetecken kring Saabaffären* [Elektronisk], Tillgänglig: <http://www.dn.se/ekonomi/frage-tecken-kring-spykers-saabaffar-1.1037938> (2010-02-02)

Dagens Nyheter, 2010, *Geely värjer sig mot kopiering* [Elektronisk], Tillgänglig: <http://www.dn.se/ekonomi/geely-varjer-sig-mot-kopiering-1.1030004> (2010-01-20)

Dagens Nyheter, 2010, *Saab kan få en månad på sig* [Elektronisk], Tillgänglig: <http://www.dn.se/ekonomi/saab-kan-fa-en-manad-pa-sig-1.1025847> (2010-01-12)

E24, 2010, *General Motors erkänner misstag med Saab* [Elektronisk], Tillgänglig: http://www.e24.se/business/verkstadsindustri/general-motors-erkanner-mistag-med-saab_1896703.e24 (2010-03-02)

Expressen, 2010, *GM säljer Saab* [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.expressen.se/Nyheter/1.1390002/gm-saljer-saab> (2008-12-02)



Ford, 2010, *Pressmeddelande* [Elektronisk], Tillgänglig: <http://www.ford.com/about-ford/news-announcements/press-releases/press-releases-detail/pr-ford-reaches-agreement-to-sell-32294> (2010-03-28)

Geelys hemsida, 2010, *About Geely* [Elektronisk], Tillgänglig: www.geely.com/aboutgeely

HD.se, 2010, *Saabavtalen klara*, [Elektronisk] Tillgänglig, <http://hd.se/ekonomi/2010/02/23/flashsista-saab-avtalen-klara/> (2010-02-23)

Nationalencyklopedin (2010), Sökord: *Prognos*. [Elektronisk], Tillgänglig: <http://www.ne.se/sok/prognos?type=NE>

Nyteknik, 2007-01-12, *Logiskt att Ford säljer Volvo* [Elektronisk], Tillgänglig http://www.nyteknik.se/nyheter/fordon_motor/bilar/article44476.ece (2007-01-12)

Årsredovisning, Ford (2008) [Elektronisk], Tillgänglig: http://www.ford.com/doc/2008_annual_report.pdf.

Årsredovisning Geely ,2009,. [Elektronisk], Tillgänglig: [http://hmdatalink.com/PDF/C00530/e00175\(116\).pdf](http://hmdatalink.com/PDF/C00530/e00175(116).pdf)

Årsredovisning Spyker Cars, 2009,. [Elektronisk], Tillgänglig: [http://jaarverslag.info/annualreports/spyker cars/\\$File/SPYKERCARS_AnnualReport_2009_EN.pdf](http://jaarverslag.info/annualreports/spyker cars/$File/SPYKERCARS_AnnualReport_2009_EN.pdf)

Årsredovisning Spyker Cars, 2008,. [Elektronisk], Tillgänglig: [http://jaarverslag.info/annualreports/spyker cars/\\$File/SPYKERCARS_AnnualReport_2009_EN.pdf](http://jaarverslag.info/annualreports/spyker cars/$File/SPYKERCARS_AnnualReport_2009_EN.pdf)

8.4 Intervjuer

Matts Carlsson, VD Gothenburg Management Institute, (2010-05-15)

Mikael Wickelgren, Forskare, Handelshögskolan i Göteborg, (2010-04-26)



Bilagor

Centrala begrepp

Nedanstående del förklarar begrepp som frekvent förekommer i uppsatsen, vilka kan anses svårförstådda för läsaren och därför behöver förtydligas

Premiumsegment – Är ett segment som inkluderar ”P5” tillverkarna inom bilindustrin. Dessa är Audi, BMW, Mercedes, Volvo och Saab. Bilproducenter tillverkar produkter som håller hög kvalitet strax under lyxbilsegmentet.

Premiumbil - Bilar i den högre prisklassen, under de lyxigaste modellerna. Modellerna karaktäriseras av ny teknik, unik design och specifikt riktade till kapitalstarka konsumenter.

Lyxbilssegment- Är ett segment som omfattar exklusiva varumärken som exempelvis Rolls Royce, Ferrari och Spyker. Likt premiumsegmentet karaktäriseras lyxbilsegmentet av produkter som håller hög kvalitet, men tenderar att erbjuda högre grad av komfort i relation till premiumsegmentet.

Lågprissegment- Produceras vanligtvis i stora kvantiteter inom de lägre prisklasserna. Tenderar att erbjuda produkter med lägre komfort i relation till premiumsegmentet. Exempel på tillverkare inom detta segment är Ford, GM och Geely.



Intervjuguide

Innan försäljningen till de amerikanska bilkoncernerna :

1. Vilka primära skillnader utgjorde stommen i företagens strategiska positioner?
2. Vilka var de huvudsakliga orsakerna till försäljningen av Saab?

Under perioden av amerikanskt ägande:

3. Hur har skillnaden mellan de svenska och de amerikanska bilföretagen påverkat Volvo och Saabs strategiska inriktning?
4. Vilka huvudsakliga delar av Volvos och Saabs strategi förändrades under Fords respektive GM:s ägande?
5. Har Volvo och Saab tillföljd av förvärvet fått en mer otydlig strategisk position?
6. Vilka faktorer anser du ledde till att förvärvet inte uppnådde uppställda mål?

Vidareförsäljningen till Spyker och Geely

7. Vilka var de huvudsakliga orsakerna till försäljningen av Volvo respektive Saab?
8. Vilka primära skillnader finns mellan Geely och Volvo, respektive Spyker och Saab?
9. Hur tror du att Volvo och Saabs strategiska position kommer att påverkas i och med försäljningen till Geely och Spyker?
10. Hur tror du att försäljningen kommer att påverka den svenska bilindustrin framtida position?