



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

KANDIDATUPPSATS VÅREN 2005

DE OSYNLIGA MÖJLIGHETERNA
—
HUR SYNERGI UPPFATTAS I
PRAKTIKEN

FÖRFATTARE
ANNA DAGNELL
LOUISE NILSSON

HANDLEDARE:
GÖSTA WIJK

FÖRORD

Vi vill tacka de personer som har hjälpt oss under uppsatsens gång. Vi vill rikta ett speciellt tack till Leif Björk, vår kontaktperson på Procordia Food, för hans positiva inställning till vårt arbete och den hjälp vi har fått på vägen. Ett stort tack även till de andra som har tagit sig tid och deltagit i intervjuer – Henrik Treschow, Håkan Sköld, Irene Olsson, Stefan Lindström, Agneta Påander och Agneta Nordström.

Vidare vill vi tacka vår handledare Gösta Wijk för de reflektioner och den hjälp som han har bidragit med, under den tid som vi har arbetat med uppsatsen. Vi vill även tacka de som har korrekturläst vår uppsats.

Eventuella fel och brister i uppsatsen kan inte belastas ovanstående personer, utan beror enbart på författarna själva.

Lund, den 8 juni 2005

Anna Dagnell

Louise Nilsson

SAMMANFATTNING

UPPSATSENS TITEL: De osynliga möjligheterna – Hur synergi uppfattas i praktiken

SEMINARIEDATUM: 2005-06-03

ÄMNE/KURS: Fek 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

FÖRFATTARE: Anna Dagnell, Louise Nilsson

HANDLEDARE: Gösta Wijk

NYCKELORD: synergi, relaterad diversifiering, kunskapsöverföring, osynliga resurser, informationsöverföring

SYFTE: Syftet med den här studien är att empiriskt undersöka hur ett relaterat diversifierat företag kan ta tillvara de möjligheter till synergieffekter, som flera olika produktgrupper ger. Vi har som förhoppning att ta fram hypoteser om vad ett företag behöver ta hänsyn till, för att kunna utnyttja möjliga synergieffekter.

METOD: Vi har baserat vår uppsats på en kvalitativ fallstudie, då vi har genomfört ett flertal intervjuer med anställda på Procordia Food. En induktiv metod har använts då vi utifrån insamlad information har valt ut lämpliga teorier och resonemang.

REFERENSRAM: Vi har i vår referensram använt oss av teoretiska resonemang, begrepp, modeller samt tidigare gjorda studier, vilka vi har funnit relevanta för vår analys av vårt fallföretag. Dessa berör områdena diversifiering, synergi och kunskapsöverföring.

EMPIRI: Vi har studerat Procordia Food, som vi har klassificerat som ett relaterat diversifierat företag. Företaget valdes ut då vår avsikt var att studera hur pass medvetet ett relaterat diversifierat företag är om möjliga tillgängliga synergieffekter.

SLUTSATS: Efter en analys av Procordia Food, dess medvetenhet, organisationsstruktur och kommunikationskanaler, har vi formulerat tre hypoteser som svar på våra problemställningar.

Hypotes ett: Den begränsade medvetenheten om synergiers innebörd hos relaterat diversifierade företag förhindrar att en potential för effektivisering utnyttjas.

Hypotes två: Relaterat diversifierade företag går miste om potentiella fördelar då de inte utformar organisationsstrukturen efter synergigenererande faktorer.

Hypotes tre: Då ledningen i ett relaterat diversifierat företag låter medarbetarna själva utforma sina kommunikationskanaler går det miste om möjligheter till synergier – därför bör kanalerna upprättas i samförstånd dem emellan.

ABSTRACT

- TITLE:** The invisible opportunities – How synergy is considered in practice
- SEMINAR DATE:** 2005-06-03
- COURSE:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish credits
- AUTHORS:** Anna Dagnell, Louise Nilsson
- ADVISOR:** Gösta Wijk
- KEY WORDS:** synergy, related diversification, transfer of knowledge, invisible assets, transfer of information
- PURPOSE:** The purpose of this paper is to empirically study how a related diversified company can take advantage of the opportunities of synergy, which several groups of products make possible. Our expectation is to form hypotheses about what a company needs to consider, making it possible to take advantage of synergy.
- METHODOLOGY:** The study is based upon a qualitative case study, since we have made several interviews with employees at Procordia Food. An inductive method has been used since we, from the information that we have collected, have chosen suitable theories and discussions.
- FRAME OF REFERENCE:** For our frame of reference, we have chosen theoretical discussions, concepts, models and earlier studies, which we have found relevant for the analysis of our case study. These are within the areas of diversification, synergy and transfer of knowledge.
- EMPIRICAL FOUNDATION:** We have studied Procordia Food, which we have classified as a related diversified company. The company was chosen since our intention was to study how aware a related diversified company is of possible available effects from synergy.
- CONCLUSIONS:** From our analysis of Procordia Food, its awareness, organizational structure and channels of communication, we have formed three hypotheses as an answer to our questions.
- Hypothesis one:** The limited awareness of the meaning of synergy of related diversified companies, prevents a potential of efficiency to be used

Hypothesis two: Related diversified companies, fail to secure potential advantages since they are not designing the organizational structure based on elements generating synergy.

Hypothesis three: As the management of a related diversified company lets the co-workers themselves design their channels of communication, it fails to secure possible synergies – because of this, the channels should be established in mutual understanding.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.3 SYFTE	4
1.4 BEGREPPSDEFINITIONER	4
1.5 AVGRÄNSNING	5
1.6 POSITIONERING	6
1.7 DISPOSITION	6
2. METOD	8
2.1 VAL AV FÖRETAG	8
2.2 VAL AV METOD	8
2.2.1 INDUKTIV METOD	8
2.2.2 KVALITATIV FALLSTUDIE	9
2.3 DATAINSAMLING	10
2.3.1 UTGÅNGSPUNKT	10
2.3.2 PRIMÄRDATA	10
2.3.2.1 Val av respondenter	11
2.3.3 REFERENS RAM	13
2.4 METODDISKUSSION	14
2.4.1 KVALITATIV FALLSTUDIE	14
2.4.1.1 Analys av kvalitativ data	14
2.4.1.2 Intervjuareffekt	14
2.4.1.3 Alternativt metodval - observation	15
2.4.2 KÄLLKRITIK	15
2.4.2.1 Kritik av Metodval	15
2.4.2.2 Kritik av Referensram	16
3. REFERENS RAM	17
3.1 ÖVERSIKT	17
3.2 DIVERSIFIERING	18
3.2.1 ANSOFF	18
3.2.2 RUMELT	19
3.3 SYNERGI	21
3.3.1 VAD ÄR SYNERGI?	21
3.4 MÖJLIGHETER TILL SYNERGIER	22

3.4.1	INBÖRDES FÖRHÅLLANDEN	22
3.4.2	STRUKTUR	24
3.4.3	LEDNING	26
3.4.3.1	Ledningens roll	26
3.4.3.2	Belöning och kommunikation	29
3.5	CENTRUM – PERIFERI MODELLEN	30
4.	EMPIRI	32
4.1	FÖRETAGSPRESENTATION	32
4.1.1	HISTORIA	32
4.1.2	PRODUKTER OCH VARUMÄRKEN	33
4.1.3	FÖRETAGET IDAG	33
4.1.4	PROCordia FOOD I ETT STÖRRE SAMMANHANG	34
4.2	ORGANISATIONSSTRUKTUR	35
4.2.1	TASTY BRANDS	36
4.2.2	AFFÄRSPARTNER	36
4.2.3	MARKNAD & INNOVATION	37
4.2.5	FÖRSÄLJNING DAGLIGVAROR	37
4.2.7	ÖVRIGA	38
4.2.8	TASTY MEAL	38
4.2.9	RESULTATANSVAR	39
4.2.10	AFFÄRSGRUPPER	39
4.3	INTERVJUER	39
4.3.1	KORTFAKTA MARKNADSANSVARIGA	40
4.3.2	MARKNADSANSVARSPERSPEKTIVET	44
4.3.2.1	Diversifiering	44
4.3.2.2	Organisationen	45
4.3.2.3	Konkurrens och lojalitet	45
4.3.2.4	Synergier	46
4.3.3	LEDNINGSPERSPEKTIVET	48
4.3.3.1	Kommunikation	49
4.3.3.2	Diversifiering	49
4.3.3.3	Organisationen	50
4.3.3.4	Synergier	51
5.	ANALYS	52
5.1	KLASSIFICERING	52
5.2	SYNEN PÅ SYNERGI	53
5.3	ORGANISATIONSSTRUKTUR	54
5.3.1	DIVERSIFIERINGENS INVERKAN	54
5.3.2	DEN NUVARANDE ORGANISATIONSSTRUKTUREN	55
5.3.2.1	Fördelar	55
5.3.2.2	Nackdelar	56
5.3.3	KONKURRENS	56
5.3.3.1	Motverka Konkurrens	57
5.3.4	ANDRA ORGANISATIONSSTRUKTURER	58
5.4	KOMMUNIKATION	59
5.4.1	KOMMUNIKATIONSMÖNSTER IDAG	59
5.4.2	UTÖKAD KOMMUNIKATION	60
5.4.3	MODELL FÖR NYA KOMMUNIKATIONSKANALER	62
5.5	SAMMANFATTNING	62

6. SLUTSATSER	64
6.1 FRÅGESTÄLLNING ETT	64
6.2 FRÅGESTÄLLNING TVÅ	65
6.3 FRÅGESTÄLLNING TRE	66
6.4 SAMMANFATTANDE MODELL	68
6.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	68
KÄLLFÖRTECKNING	70
BILAGA 1	73

FIGURFÖRTECKNING

KAPITEL 3

FIGUR 3.1: SAMBAND I REFERENSRAMEN	17
FIGUR 3.2: PRODUCT-MISSION MATRIX	18
FIGUR 3.3: GROWTH VECTORS IN DIVERSIFICATION	19
FIGUR 3.4: DIVERSIFICATION CATEGORIES	20
FIGUR 3.5: LEDNINGSMÖJLIGHETER	27
FIGUR 3.6: CENTRUM-PERIFERI	30

KAPITEL 4

FIGUR 4.1: ORGANISATIONSSCHEMA, ORKLA	34
FIGUR 4.2: ORGANISATIONSSCHEMA, PROCORDIA FOOD	35
FIGUR 4.3: ORGANISATIONSSCHEMA, TASTY BRANDS	36
FIGUR 4.4: ORGANISATIONSSCHEMA, MARKNAD OCH INNOVATION	37
FIGUR 4.5: ORGANISATIONSSCHEMA, TASTY MEAL	38

KAPITEL 5

FIGUR 5.2: PROCORDIA FOODS INPLACERING I ANSOFFS PRODUCT-MISSION MATRIX	52
FIGUR 5.2: CENTRUM-PERIFERI MODELL MODIFIERAD UTIFRÅN PROCORDIA FOOD	60
FIGUR 5.3: MODELL ÖVER KOMMUNIKATIONSVÄGAR	62

KAPITEL 6

FIGUR 6.1: KOMMUNIKATIONSKANALERS UTFORMANDE	67
FIGUR 6.2: RELATERAT DIVERSIFIERADE FÖRETAGS MÖJLIGHETER ATT FÅ SYNERGIER	68

TABELLFÖRTECKNING

KAPITEL 3

TABELL 3.1, KLASSISK MODELL – AFFÄRSFÖRETAG	31
---	----

KAPITEL 4

TABELL 4.1, PRODUKTÖVERSIKT, PROCORDIA FOOD	33
---	----

KAPITEL 5

TABELL 5.1, MARKNADSANSVARIGAS KOMMUNIKATIONSMÖNSTER	59
--	----

- 1 -

INLEDNING

I det inledande kapitlet beskriver vi bakgrunden till vårt ämnesval vilket leder oss fram till vår problemformulering. Vidare redogör vi för syftet med vår studie, viktiga definitioner, de avgränsningar vi gjort samt studiens positionering. Vi visar även den fortsatta dispositionen.

1.1 BAKGRUND

”Självklart har vi synergieffekter...”

Medarbetare Procordia Food

Visste du att det bakom de flesta syltburkarna på den svenska marknaden egentligen bara står ett företag? Visste du att Risifrutti och Felix ketchup utvecklas under samma tak? Visste du då inte heller att den gamla favoriten Ekströms blåbärssoppa och nyheten i frysdisker La Mia pizza ingår i samma produktportfölj?

Den gemensamma nämnaren för ovanstående produkter är livsmedelsföretaget Procordia Food AB som utvecklar, producerar och marknadsför ett stort antal produkter under olika varumärken. Genom att företaget konkurrerar inom flera områden, som samtidigt är relaterade till varandra, uppkommer fördelar som ett företag med enbart en produktgrupp inte har möjlighet att tillgodogöra sig.

Enligt tidiga empiriska studier om diversifiering hävdades det att en strategi, baserad på att verka inom flera relaterade affärsområden, skulle vara den mest lönsamma. Ett exempel är Rumelt, som följde nästan hälften av de femhundra mest framgångsrika företagen i USA under tjugo år, från 1949 till -69.¹ Han märkte då att diversifieringen under den här tiden ökade avsevärt. Sett till lönsamheten hos dessa företag framkom ett mönster att de mest framgångsrika företagen var de som på något sätt hade diversifierat sig inom ett område, där de kunde ta tillvara sin kärnkompetens eller kärnresurs.

Senare forskning har dock inte visat samma enighet, då ett antal undersökningar har pekat på att orelaterat diversifierade företag kan bli mer lönsamma än relaterat diversifierade. Teoretiskt sätt anses emellertid fortfarande relaterad diversifiering ha

¹ Rumelt, R, *Strategy, Structure and Economic Performance*

fördelar, som gör strategin överlägsen både orelaterad diversifiering och fokusering inom ett affärsområde.² Anledningen till detta är, enligt Ansoff, att diversifierade företag har möjlighet att skapa synergieffekter, vilket i sin tur höjer det totala värdet på företaget.³ Synergieffekter är därför ofta den bakomliggande faktorn till många företagsförvärv och sammanslagningar, och även en av de viktigaste anledningarna till att företag väljer att diversifiera sig.⁴ Diversifieringsstrategin gör det möjligt att använda samma kärnkompetens och resurser inom en rad olika produktområden, vilket medför att företagets utgående värde kan öka i större proportion än de insatta resurserna.

Diversifieringen fick sin stora frammarsch framför allt under 1960- och 70-talen, trots att den påbörjades redan på 50-talet, vilket Rumelt har påvisat.⁵ Detta berodde framförallt på framväxten av den nya organisationsstrukturen med flera divisioner, men också på att tillväxten fick högre prioritet än lönsamheten.

Under 1980-talet förändrades det här mönstret. Många diversifierade företag valde att fokusera sin verksamhet kring sina centrala kompetenser.⁶ Detta kom som en direkt reaktion på förändrade värderingar inom näringslivet, då aktieägarvärdet återigen sågs som ett viktigare mål än storleken på företaget. Även en mer turbulent omvärld, i vilken ett specialiserat företag har större möjligheter att snabbt förändra sig, samt nya trender kring företagsstrategier hade betydelse för det förändrade diversifieringsmönstret. Fokuseringstrenden höll i sig också under 1990-talet.

Varför går många företag ifrån en diversifieringsstrategi, när den visar på så stora möjligheter till lönsamhet enligt teorin? En av anledningarna är att diversifierade företag många gånger inte uppnår de positiva effekter, som ledningen hoppats att strategin skulle medföra.⁷ Grunden till detta ligger i att synergierna vanligen inte automatiskt utnyttjas till sin fulla potential i och med diversifieringsbeslutet – företaget måste föra strategin ytterligare ett steg genom att aktivt utveckla möjligheter till resursdelning mellan enheter och aktiviteter. Lika viktigt är det att kunna identifiera mellan vilka aktiviteter dessa relationer kan skapas, samt om det generade värdet av förbindelsen överstiger dess kostnad. Dessa problem och utmaningar, tillsammans med en rad andra, vilka vi återkommer till senare, resulterar i att synergiinitiativ ofta betraktas som något frustrerande och svårgripbart, som sällan når de uppställda förhoppningarna.

² Grant, R, *Contemporary strategy analysis*

³ Ansoff, I, *Corporate strategy*

⁴ Prescott, C, *Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm*

⁵ Rumelt, R, *Strategy, Structure and Economic Performance*

⁶ Grant, R, *Contemporary strategy analysis*

⁷ Campbell, A. & Goold, M, *Strategy – why some links between business units often fail and how to make them work.*

Om relaterat diversifierade företag har så stora möjligheter till fördelar, som teorin säger, borde det vara av största vikt att verkligen komma underfund med hur dessa synergieffekter uppnås, och hur ett företags processer ska se ut för att kunna dra så stor nytta av dem som möjligt.

Som ett relaterat diversifierat företag borde Procordia Food ha möjlighet att dra nytta av synergieffekter på många olika plan. Vilka dessa är kan dock vara svårt att precisera – medvetenheten kring att synergieffekter finns verkar vara större än medvetenheten kring hur företaget utnyttjar dem.

”... men vi funderar inte utifrån de banorna – de bara finns där.”

Medarbetare Procordia Food

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Då litteraturen kring synergieffekter i allmänhet är omfattande, borde det te sig naturligt för relaterat diversifierade företag att lägga stor vikt vid detta i sitt strategiarbete. Trots detta framkommer det att företag i allmänhet tycker området är komplext och därför inte planerar så mycket utifrån synergier.⁸ Dessutom finns det många typer av synergieffekter utöver de stordriftsfördelar, som man i allmänhet associerar till. Utan en medvetenhet om dessa riskerar företagen att gå miste om potentiella konkurrensfördelar.

Med detta resonemang som utgångspunkt vill vi gå djupare in på synergieffekter och synen på dessa i relaterat diversifierade företag, vilket leder oss fram till följande frågeställningar:

-
-
- Finns det en överensstämmelse mellan synen på begreppet synergi och hur fenomenet synergi tar sig uttryck i praktiken, och hur stämmer detta med användningen av synergi i vår referensram?
 - Vilka aspekter bör tas hänsyn till vid upprättandet av en organisationsstruktur, för att denna ska kunna generera synergieffekter?
 - På vilket sätt kan kommunikationskanaler utformas för att generera synergieffekter?
-
-

⁸ Campbell, A. & Goold, M. (1998) *Strategy – why some links between business units often fail and how to make them work*

Vår intention är att enbart studera ett fallföretag, Procordia Food. Detta för att kunna skapa oss en djupare förståelse av vilken inverkan organisationsstrukturen har på möjligheterna att uppnå synergieffekter, medarbetarnas förhållningssätt till strukturen samt deras syn på synergi. De empiriska uppgifter vi inhämtar i Procordia Food kommer vi att förhålla oss till utifrån befintlig forskning om synergieffekter.

Utifrån den analys vi gör av vårt fallföretag kring ovanstående frågeställningar, har vi för avsikt att formulera generella hypoteser.

1.3 SYFTE

Syftet med den här studien är att empiriskt undersöka hur ett relaterat diversifierat företag kan ta tillvara de möjligheter till synergieffekter, som flera olika produktgrupper ger. Vår avsikt med uppsatsen är inte att komma fram till några generaliseringar för relaterat diversifierade företag, eftersom vi enbart studerar ett företag. Vi har däremot som förhoppning att ta fram hypoteser om vad ett företag behöver ta hänsyn till, för att kunna utnyttja möjliga synergieffekter.

1.4 BEGREPPSDEFINITIONER

Vi definierar här de begrepp som vi anser mest grundläggande för vår uppsats. Detta för att klargöra vad vi menar då vi använder dem framöver.

Diversifiering: Vi använder oss av Rumelts definition av begreppet.⁹ Den grundläggande betydelsen av diversifiering är att ett företag breder ut sig över nya områden, vilket kräver att det kan lära sig nya färdigheter eller att vidareutveckla sådana som redan finns. Det leder Rumelt till att definiera diversifieringsstrategi på följande vis: ”1) ett företags hängivenhet till diversifiering som sådan; tillsammans med 2) de styrkor, kunskaper eller avsikter som sträcker sig över den diversifieringen, åskådliggjorda genom det sätt på vilket nya aktiviteter relateras till gamla aktiviteter.”

Relaterad diversifiering: Även här använder vi oss av en definition gjord av Rumelt.¹⁰ Den innebär att ett företag är relaterat diversifierat då specialiseringsgraden är mindre än 0,7 och relateringsgraden är högre än 0,7. Specialiseringsgraden mäter hur stor del av företagets intäkter under ett år, som kommer från det största enskilda produktområdet. Relateringsgraden i sin tur mäter hur stor del av företagets intäkter, som kommer från

⁹ Rumelt, R, *Strategy, Structure and Economic Performance*

¹⁰ Ibid

den största gruppen av relaterade affärsområden. Områden är relaterade, då en gemensam färdighet, resurs, marknad eller gemensamt syfte gäller för dem alla.

Economies of scale: Det är en benämning av när en proportionell ökning av resurser i produktionen resulterar i en lägre kostnad per enhet.¹¹ Även såkallade stordriftsfördelar.

Economies of scope: Det är fördelar i form av kostnadsbesparingar som uppkommer genom att en resurs används i flera aktiviteter i kombination.¹² Exempel på detta är gemensamma stöдавdelningar, såsom ekonomi- och personalavdelning, för flera enheter i ett företag.

Osynliga resurser: Osynliga resurser är det samma som immateriella resurser, exempelvis rykte, varumärke, teknologi och andra informationsbaserade tillgångar.¹³ Vi kommer att använda oss av termen i meningen kunskap och information som överförs mellan flera parter.

Synergi: Här använder vi oss av Ansoffs definition av begreppet.¹⁴ Han menar, att då den totala avkastningen på företagets resurser blir större än summan av varje separat del uppstår effekten synergi – även uttryckt som att "2+2=5". Synergi kan, med en grov uppdelning, uppkomma genom economies of scale, economies of scope och osynliga resurser. Då vi i studien nämner synergi menar vi den typen som uppkommer genom osynliga resurser, om inte annat uttryckligen anges.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Procordia Food ingår i den norska koncernen Orkla. Detta gör att flera av Procordia Foods varumärken finns på de andra nordiska livsmedelsmarknaderna. Vi kommer emellertid inte att analysera synergieffekterna utifrån hela koncernens synvinkel, utan se det ur Procordia Foods perspektiv. Flera av Procordia Foods kategorier är dock så nära sammanlänkade med Orkla-koncernen, att vi i vårt arbete inte kan välja att helt utesluta Orklas påverkan på företaget.

Den enklaste typen av synergieffekter att förstå och styra i ett företag är stordriftsfördelar som uppkommer genom delad användning av resurser i produktionen. Vi har valt att inte fördjupa oss i de här synergierna, då vi analyserar Procordia Food.

¹¹ Grant, R, *Contemporary strategy analysis*

¹² Ibid

¹³ Itami, H, *Mobilizing invisible assets*

¹⁴ Ansoff, I, *Corporate strategy*

Det vi istället främst kommer att fokusera på är synergier från osynliga resurser – informationsbaserade tillgångar – vilka vi återkommer till i teoriavsnittet.

Vi avgränsar även vår studie till att enbart undersöka vad som krävs för att kunna tillvarata synergier. Därmed utelämnar vi att se till vilka fördelar synergieffekter kan ge ett företag, både sett till den inre effektiviteten och konkurrenssituationen.

1.6 POSITIONERING

Det har tidigare i olika teoretiska sammanhang forskats mycket kring begreppet synergieffekter, men betydligt mindre om dess reella existens i diversifierade företag. Forskningen har även främst varit inriktad på synergieffekter inom produktionen, men området kring synergieffekter genom kunskapsöverföring är mindre utforskat. Vi har inte i den tidigare forskningen stött på empiriska studier på synergieffekter i relaterade diversifierade företag i Sverige. Därmed anser vi oss kunna komma med ett bidrag till den fortsatta företagsekonomiska forskningen.

1.7 DISPOSITION

KAPITEL 1 – INLEDNING

I det första kapitlet har vi genom en bakgrundsbeskrivning haft för avsikt att skapa en inledande förståelse för vår studies ämne. Vi har även redogjort för de problemställningar, som vi vill besvara genom vår undersökning, samt syftet med denna. Vidare har vi definierat de viktiga begrepp, som vi kommer att använda oss av. Vi har visat på studiens avgränsningar samt dess positionering gentemot tidigare forskning.

KAPITEL 2 – METOD

Vi redogör här för vårt val av företag och metod, samt hur vi har gått tillväga vid vår insamling av data. Avslutningsvis diskuterar vi den effekt vår valda metod får för studien, samt håller oss kritiska till denna och till våra källor.

KAPITEL 3 – REFERENSRAM

Här beskriver vi de teorier och resonemang, som vi har funnit relevanta för vår analys av vårt fallföretag och försöker skapa en förståelse hos läsaren för hur de hänger samman.

KAPITEL 4 – EMPIRI

Vi presenterar här inledningsvis vårt fallföretag Procordia Food. Därefter beskriver vi företagets organisationsstruktur samt redogör för den information som framkom under intervjuerna.

KAPITEL 5 – ANALYS

Här analyserar vi utifrån valda problemställningar hur vårt fallföretag överensstämmer med den referensram vi använder oss av. Avslutningsvis sammanfattar vi de viktigaste aspekterna rörande Procordia Foods möjligheter till synergier.

KAPITEL 6 – SLUTSATS

I det sista kapitlet sammanfattar vi det vi i analysen kom fram till, genom att dra slutsatser kring våra problemställningar. Utifrån dessa formulerar vi tre hypoteser kring faktorer, som kan bidra till ett företags synergieffekter.

- 2 -

METOD

I detta kapitel redogör vi för vårt val av företag, vårt metodval och tillvägagångssätt samt dess inverkan på studiens utförande. Avslutningsvis följer en metoddiskussion där vi ställer oss kritiska till valet av metod och därigenom genomförd datainsamling.

2.1 VAL AV FÖRETAG

Den viktigaste variabeln vid val av fallföretag var för oss graden av diversifiering. Då utgångspunkten i denna uppsats är att relaterat diversifierade företag har större möjlighet än andra typer av företag, att dra nytta av synergieffekter, var det av främsta intresse att basera uppsatsens fallstudie på ett sådant företag. Ett av Sveriges största livsmedelsföretag, Procordia Food, stämmer väl överens med vår önskade grad av diversifiering, varför vi fann företaget vara en mycket lämplig bas i vår studie. Att Procordia Foods historia har präglats av sammanslagningar utav flera av Sveriges mest välkända varumärken, inom mer eller mindre relaterade produktområden, gör företaget än mer intressant att undersöka. Ytterligare en fördel i vårt arbete är Procordia Foods storlek och dess gedigna historia, då dessa aspekter rimligtvis bör ha bidragit till en större erfarenhet och medvetenhet kring val av organisationsstruktur och styrningsprocesser. I och med dessa faktorer blir Procordia Food ett lämpligt fallföretag för vår avsikt att studera hur pass medvetet ett relaterat diversifierat företaget är om möjliga tillgängliga synergieffekter.

2.2 VAL AV METOD

2.2.1 INDUKTIV METOD

Då det har skrivits mycket om synergieffekter som begrepp, men mindre om dess reella existens inom näringslivet, har vi valt ett induktivt tillvägagångssätt.¹⁵ Vi har därmed gett vår uppsats en utvecklande karaktär, vilket betyder att vi direkt gett oss ut i empirin för att undersöka studiens område. Tillgänglig teori poängterar visserligen väl möjligheten till synergieffekter och även svårigheterna att uppnå dessa. Den säger dock

¹⁵ Lundahl, U. & Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

betydligt mindre om hur aktivt företag i verkligheten arbetar med detta område. Vår utgångspunkt har därför legat i empirin, med föresatsen att med denna som bas möjligen kunna formulera hypoteser om relaterat diversifierade företags möjligheter till synergieffekter.

2.2.2 KVALITATIV FALLSTUDIE

Uppsatsens utvecklande karaktär, vilken har sin utgångspunkt i empirin, gör att den kvalitativa undersökningsmetoden lämpar sig bäst att använda.¹⁶ Detta även då en induktiv metod ofta kräver en flexibel hållning till både datainsamling och problemformulering, vilket den kvalitativa metoden gör möjligt. Ytterligare en aspekt, vilken i vårt fall talar för den kvalitativa tekniken, är att vi fokuserar på data, som ej är mätbara i kvantitativ bemärkelse utan snarast kan kännetecknas som egenskaper hos de enheter vi undersöker. I detta fall lämpar det sig därför väl med en koncentrerad fallstudie. Detta även då vi inom studiens område fokuserar på ett relativt obearbetat problemområde.¹⁷

I och med att vi har valt att endast studera ett enda företag, får vi möjlighet att skapa en helhetsförståelse för de specifika förhållanden som präglar företagets organisationsstruktur. Förhoppningsvis möjliggör detta identifieringen av de vid första anblicken mindre synliga och även de idag icke-existerande interaktionerna som kan ge företaget mervärde. Fallstudien fokuseras på de möjliga positiva effekter företaget får ut av att ha flera relaterade varumärken och produktområden, fränsett rena stordriftsfördelar i produktionen. Då studien avser ett område, som det i realiteten vanligen enbart finns mycket vaga insikter om, ser vi den kvalitativa fallstudien av enbart ett företag som den mest passande metoden att använda oss av för att verkligen kunna gå in på djupet inom området. Valet av metod ger oss dessutom möjlighet att själva tolka de inkomna uppgifterna och utifrån dessa dra våra egna slutsatser.¹⁸ Då vi dessutom inte har för avsikt att göra en generalisering, utan istället avslutningsvis har som mål att formulera hypoteser, lämpar sig fallstudien som metod mycket väl.¹⁹

¹⁶ Halvorsen, K. *Samhällsvetenskaplig metod*

¹⁷ Kjellén, B. & Söderman, S. *Praktikfallsmetodik*

¹⁸ Alvesson, M. & Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*,

¹⁹ Lundahl, U. & Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

2.3 DATAINSAMLING

2.3.1 UTGÅNGSPUNKTER

Relationen mellan Procordia Food och företagets möjliga synergieffekter analyseras i vår studie genom ett antal olika utgångspunkter. Vår första utgångspunkt är företagets organisationsstruktur. Då dess struktur är relativt komplicerad, blir kartläggningen av den än viktigare för att kunna skapa förståelse för vilka möjligheter det finns till synergieffekter inom organisationen.

Vår andra utgångspunkt är Procordia Foods egna medarbetares syn på sina ansvarsområden och på företagets uppbyggnad. Vi har här valt att fokusera på medarbetare, vilka befinner sig på en ungefärligt likartad nivå inom företaget, för att därmed skapa större möjlighet till korrekta jämförelser mellan deras uppfattningar.

Den tredje utgångspunkten i vår studie är ledningens synvinkel på företagets struktur, samt dess medvetenhet om möjliga synergieffekter. Denna hänför sig till en intervju på ledningsnivå i Procordia Food.

2.3.2 PRIMÄRDATA

Metoden för datainsamling bör anpassas till den enskilda situationen samt till problemställningens utformning. Metodvalet har vi tvingats anpassa till de begränsningar som vårt specifika fall medför och då framförallt studiens begränsade omfattning. Det mest lämpliga valet av insamling av primärdata har för oss varit genom intervjuer på vårt fallföretag. Detta för att, tidsbegränsningen till trots, skapa största möjliga potential till förståelse för företagets uppbyggnad och de enskilda individernas arbetsförhållanden.

Beroende på typ av studie samt dess syfte väljs i undersökningssammanhang olika varianter av intervjuer. Vi har i och med vår kvalitativa ansats valt en intervjuteknik, som ligger närmare den ostandardiserade intervjun än den standardiserade, vilket gett oss möjlighet att göra betydligt mer flexibla och situationsanpassade intervjuer.²⁰ Med tanke på vårt induktiva förhållningssätt har detta varit en fördel, då vi kunnat anpassa oss efter respondentens tankegångar och förhållningssätt allt eftersom intervjun har pågått. Möjligtvis kan våra intervjuer kategoriseras som semistandardiserade, ett mellanting mellan de två ovanstående. Detta då vi på förhand bestämt vissa frågor, som ställts till alla intervjupersoner, vilka emellertid allt som oftast lett till

²⁰ Lundahl, U. & Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

uppföljningsfrågor beroende på de enskilda svaren i de olika intervjuerna. Vi har i och med detta låtit respondenten vara med och påverka färdriktningen under intervjugång.

Genom valet av mindre standardiserad intervjuer har vi haft större möjlighet att skapa en djupare förståelse för uppfattningen om synergieffekter inom företaget. Då studiens ämne ofta ses som mycket abstrakt, har detta varit en förutsättning för att kunna närma oss området i praktiken.

Ytterligare ett sätt att se på olika intervjuer är hur pass strukturerade de är. Med den mindre standardiserade intervjumetoden som grund, följer vår studie även i detta fall den friare, mer informella, typen av intervju i kontrast till den mer strukturerade. Styrkan i denna metod ligger i respondentens möjlighet att själv få uttrycka och fördjupa sina tankegångar fritt utan att ständigt styras in i ett visst svarsmönster.²¹ Då vi vid intervjutillfällena hade för avsikt att försöka avläsa respondenternas arbetssituationer och i dessa kunna se eventuella möjligheter till synergieffekter, dock i möjligaste mån utan att styra deras tankemönster utifrån vår studies syfte, var den friare intervjumetoden onekligen att föredra. Vi försökte därmed, förutom att få en klarare bild av organisationsstrukturen, framförallt locka fram respondentens egna värderingar och attityder till arbetssituationen och företagets uppbyggnad.

2.3.2.1 VAL AV RESPONDENTER

Valet av respondenter bör anpassas utifrån studiens problemställning och syfte. Samtidigt måste dock hänsyn tas till vad som anses möjligt under utredningens gång. Vår utgångspunkt var att få intervjua medarbetare inom företagets tre avdelningar för olika marknadsområden. Detta för att på så sätt skapa oss en helhetsbild av de olika arbetssituationerna, se företaget från dess olika synvinklar samt framförallt för att få en uppfattning om möjligheten till eventuella samarbetsmöjligheter. Då vi även hade för avsikt att inbegripa ledningsperspektivet i studien, var vårt önskemål att få intervjua någon ur ledningsgruppen. Valet av specifika respondenter gjordes främst genom rekommendationer av Leif Björk, controller på Procordia Food, vilka då även var anpassade till vilka som för tillfället hade tid att ta emot oss. Studiens respondenter blev på så sätt en kompromiss av våra önskemål och de möjligheter som fallföretaget kunde bistå med.

²¹ Halvorsen, K, *Samhällsvetenskaplig metod*

Nedan följer intervjuade medarbetare på Procordia Food, vilkas utsagor legat till grund för vår empiri- och analysdel.

AGNETA NORDSTRÖM	CONTROLLER Personlig intervju på Procordia Foods huvudkontor i Eslöv gjord fredagen den 8 april. Syfte: Introduktion till Procordia Foods organisationsstruktur.
LEIF BJÖRK	CONTROLLER Personlig intervju på Procordia Foods huvudkontor i Eslöv gjord torsdagen den 21 april. Syfte: Vidare kartläggning av Procordia Foods organisationsstruktur.
AGNETA PÅANDER	AFFÄRSUTVECKLARE, RISIFRUTTI OCH FUN LIGHT NORDIC Personlig intervju på Procordia Foods huvudkontor i Eslöv gjord måndagen den 25 april. Syfte: Beskrivning av kategorin Tasty Brands, arbetet som affärsutvecklare ur ett nordiskt perspektiv samt uppfattning om företagets organisationsstruktur.
STEFAN LINDSTRÖM	MARKNADSCHEF, RISIFRUTTI OCH FUN LIGHT Personlig intervju på Procordia Foods huvudkontor i Eslöv gjord onsdagen den 27 april. Syfte: Beskrivning av arbetet som marknadschef inom kategorin Tasty Brands samt uppfattning om företagets organisationstruktur.
IRENE OLSSON	MARKNADSCHEF, TASTY MEAL Personlig intervju på Procordia Foods huvudkontor i Eslöv gjord fredagen den 29 april. Syfte: Beskrivning av kategorin Tasty Meal, arbetet som nationell marknadschef samt uppfattning om företagets organisationsstruktur.
HÅKAN SKÖLD	MARKNADSCHEF, FELIX (POTATIS, GRÖNSAKER, FÄRDIGMAT) Personlig intervju på Procordia Foods huvudkontor i Eslöv gjord måndagen den 23 maj. Syfte: Beskrivning av arbetet som marknadschef inom LCC samt uppfattning om företagets organisationsstruktur.

HENRIK TRESCHOW

VICE VD, ANSVAR EKONOMI, INKÖP OCH KONCERNHANDEL

Personlig intervju på Procordia Foods huvudkontor i Eslöv gjord torsdagen den 26 maj.

Syfte: Beskrivning av arbetet i ledningsgruppen, samt av Procordia Food ur ett ledningsperspektiv.

Medvetna om intervjusituationens påverkan på utfallet av intervjun, var vår förhoppning att skapa så lika förutsättningar som möjligt vid varje enskild intervju. Genom att vi anpassade oss helt till respondentens möjligheter att träffa oss, var det vid själva intervjutillfällena sällan någon tidsbrist, vilket var en positivt bidragande faktor till sammankomsterna. Respondenterna fick i förväg mycket begränsad information om uppsatsens syfte, då vår avsikt var att i så liten grad som möjligt styra respondenternas tankemönster och svar. Föresatsen var därför, som skrevs ovan, att skapa informella möten, där vi också hade som förhoppning att utifrån vårt syfte avläsa det som sades mellan raderna. För att ytterligare skapa en känsla av ett informellt samtal, snarare än en styrd intervju, använde vi oss av diktafon. Detta gjorde att vi kunde riktiga vår uppmärksamhet på samtalet med respondenten, då vi inte behövde ta anteckningar. Diktafonen gjorde det även möjligt att i efterhand kunna analysera hela situationen, såsom röstläge och tystnader, samt försäkra oss om att vi inte missade någon uppgift under intervjuns gång.

2.3.3 REFERENSRAM

Vi har i vår referensram använt oss av teoretiska resonemang, begrepp, modeller samt tidigare gjorda studier inom områdena diversifiering och synergi. Vi har valt att utgå ifrån de klassiska modellerna av Ansoff och Rumelt i klassificeringen av Procordia Food, då dessa inom området diversifiering är de mest använda. Inom området synergi anser vi det inte finnas något teoretiskt resonemang, som betonas mer än något annat i den ekonomiska litteraturen. Därför har vi valt att inbegripa flera författares undersökningar och begrepp genom vilka vi har ämnat skapa en helhetsbild av ämnesområdet.

2.4 METODDISKUSSION

2.4.1 KVALITATIV FALLSTUDIE

Utmaningen i en kvalitativ analys är att få fram de intervjuades verklighetsuppfattning.²² Detta har i våra intervjuer varit vår avsikt då vi vid varje enskilt samtal hoppats få en uppfattning om den enskilde medarbetarens syn på sitt arbetsområde och på företaget i stort, för att utifrån denna kunna identifiera möjliga synergieffekter. För att skapa oss denna uppfattning anser vi att personliga intervjuer har varit den bästa metoden, med hänsyn tagen till studiens begränsningar. Utmaningen i en kvalitativ analys ligger bland annat i att kunna identifiera relevant information utifrån studiens syfte. Metoden leder i allmänhet till stor mängd information, varför en sällningsprocess är nödvändig.²³ Dessutom anses analysen av en kvalitativ fallstudie försvåras av att det inte finns några självklara regler för tolkning. Utgångspunkten vid analys bör dock vara själva beskrivningen, tyngdpunkten ligger att belysa och förstå framtaget material, vilket både skaparen och läsaren av en kvalitativ analys bör vara medveten om.

2.4.1.1 ANALYS AV KVALITATIV DATA

En medvetenhet bör även finnas kring svårigheterna med analys av de mjuka data som inhämtas, då denna blir en subjektiv bedömning av enskilda personers uppfattning.²⁴ Risken finns därmed att analysen skulle få ett annat utseende om andra personer intervjuats. Genom medvetenheten om hur perspektivet styr tolkningen har vi utgått från flera källor, som vi utifrån vårt syfte ansett vara från de mest relevanta områdena inom företaget. Därigenom hoppas vi ha fångat de mest framträdande ståndpunkterna till fallföretagets arbetssätt och struktur.

2.4.1.2 INTERVJUAREFFEKT

Ytterligare en nackdel som bör beaktas i och med vårt val av metod är den så kallade intervjuareffekten, genom vilken intervjuarens personlighet och arbetssätt kan påverka resultatet. Detta beror bland annat på att respondenterna svarar på ett visst sätt för att göra ett gott intryck eller för att inte verka okunniga.²⁵ Detta har i vårt fall visat sig då respondenterna har använt sig av begreppet synergieffekter, då de har beskrivit fallföretaget, ofta i relation till hur mycket vi har fått använda oss av begreppet i våra

²² Halvorsen, K, *Samhällsvetenskaplig metod*

²³ Lundahl, U. & Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

²⁴ Ibid

²⁵ Halvorsen, K, *Samhällsvetenskaplig metod*

samtal med dem. Denna del av intervjuareffekten har i möjligaste mån tagits hänsyn till vid granskning av materialet från intervjuerna. Metoden att använda diktafon vid intervju kan även den påverka respondentens sätt och val av uttalanden. Vår förhoppning är emellertid att användandet av denna inte har inverkat allt för mycket, då vi som motvikt försökte skapa ett öppet och informellt samtal, samtidigt som respondenterna genomgående var positiva till användandet av diktafonen.

2.4.1.3 ALTERNATIVT METODVAL - OBSERVATION

Direkt observation skulle antagligen, utifrån denna studies syfte, vara den mest lämpliga metoden.²⁶ På grund av den begränsade tidsramen har detta alternativ emellertid inte kunnat anses som möjligt. Vi är dock medvetna om att direkt observation skulle ha gjort det möjligt att mer ingående förstå var samarbetsmöjligheter finns inom företaget, och därmed få en bättre uppfattning om potentialen till att skapa synergieffekter. Detta framförallt då vi inte anser att medvetenheten kring begreppet är särskilt omfattande. Genom observation skulle sannolikheten vara större att vi hade kunnat få en vidare och annorlunda uppfattning om medarbetarnas dagliga handlingar och därmed potentialen till synergieffekter, än vad vi nu har fått genom medarbetarnas redogörelser. Vad människor gör kan ofta skilja sig från vad människor säger att de gör, varför vi genom vårt metodval bör vara medvetna om att vi antagligen har gått miste om vissa perspektiv.

2.4.2 KÄLLKRITIK

Begreppen validitet och reliabilitet har legat till grund för granskningen av våra insamlade data. Det bör dock beaktas att det snarast kan anses omöjligt att ta hänsyn till alla aspekter av dessa kriterier.²⁷ Med hänsyn till vår utgångspunkt, i och med vår valda metod, har vi emellertid under hela studiens gång haft för avsikt att i möjligaste mån arbeta medvetet med hänsyn till dessa.

2.4.2.1 KRITIK AV METODVAL

Validiteten mäter hur pass relevant insamlad information är utifrån formulerad problemställning, om valet av data verkligen mäter det som den är avsedd att mäta.²⁸ Med detta kriterium som utgångspunkt kan konstateras att vi genom vårt metodval endast fångar in

²⁶ Halvorsen, K, *Samhällsvetenskaplig metod*

²⁷ Bryman, A & Bell, E, *Business Research Methods*,

²⁸ Halvorsen, K, *Samhällsvetenskaplig metod*

en del av den verklighet, som hade kunnat vara relevant utifrån vår frågeställning.²⁹ Detta då vi enbart har haft möjlighet att utföra ett relativt begränsat antal intervjuer samt inte kunnat använda oss av metoden observation, vilken antagligen skulle ha gett oss större insikt i den verklighet som fallföretaget befinner sig i. Genom att vi genomförde våra intervjuer mer som informella samtal, har vi ändå kunnat ta del av omfattande information om företaget. Här har därför istället utmaningen varit att identifiera den information som varit kritisk utifrån vår problemformulering och sälla bort den som har ansetts överflödig. I granskningen av våra insamlade data har vi även varit medvetna om hur faktorer som vi som intervjuare, respondenterna samt situationen runtomkring intervjuerna kan ha påverkat utfallet av dessa, och hur vi i så fall omedvetet kan ha styrt valet av data som studien bygger på.

Reliabiliteten avser graden av pålitlighet hos våra insamlade data, om källorna till dessa är tillförlitliga.³⁰ Precis som den kvalitativa ansatsen med intervjun som metod kan göra det svårt att avgöra datans relevans, gör denna metod även det svårt att vara säker på tillförlitligheten av insamlad information. Genom att vi emellertid har haft för avsikt att genomföra alla studiens intervjuer på så liknande sätt som möjligt, samt genom att vi har valt att intervjua medarbetare från olika områden, hoppas vi att svaren i så liten utsträckning som möjligt har påverkats av tillfälligheter runt omkring situationen. Vi kan emellertid inte garantera att respondenternas svar överensstämmer helt med sanningen eller om de mer eller mindre medvetet förskönat företagets realitet.

2.4.2.2 KRITIK AV REFERENSRAM

De modeller som vi baserar vår referensram på anses etablerade inom det företagsekonomiska området, varför vi ser dessa som tillförlitlig litteratur att använda oss av. Vi är medvetna om den minskade relevans som kan upplevas genom att några av studierna är gjorda på 60- och 70-talen, men vi väljer ändå att ha med dem. Detta på grund av att de är en bra grund för vår kommande studie. Då inga av de begrepp och resonemang som vi bygger vår studie på tar hänsyn till hela det problemområde vi ämnar undersöka, har vi valt att föra samman flera olika perspektiv. Vi har emellertid insikt om att detta kan stå i motsats till varje enskild författares ursprungliga mening. De artiklar vi har studerat har vi enbart hämtat från elektroniska källor. Vi är dock medvetna om att tillförlitligheten i dessa fall särskilt bör granskas. Utifrån denna insikt har därför enbart elektronisk data använts som funnits tillgänglig på akademiska databaser för att öka reliabiliteten i vårt material.

²⁹ Lundahl, U. & Skärvad, P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

³⁰ Ibid

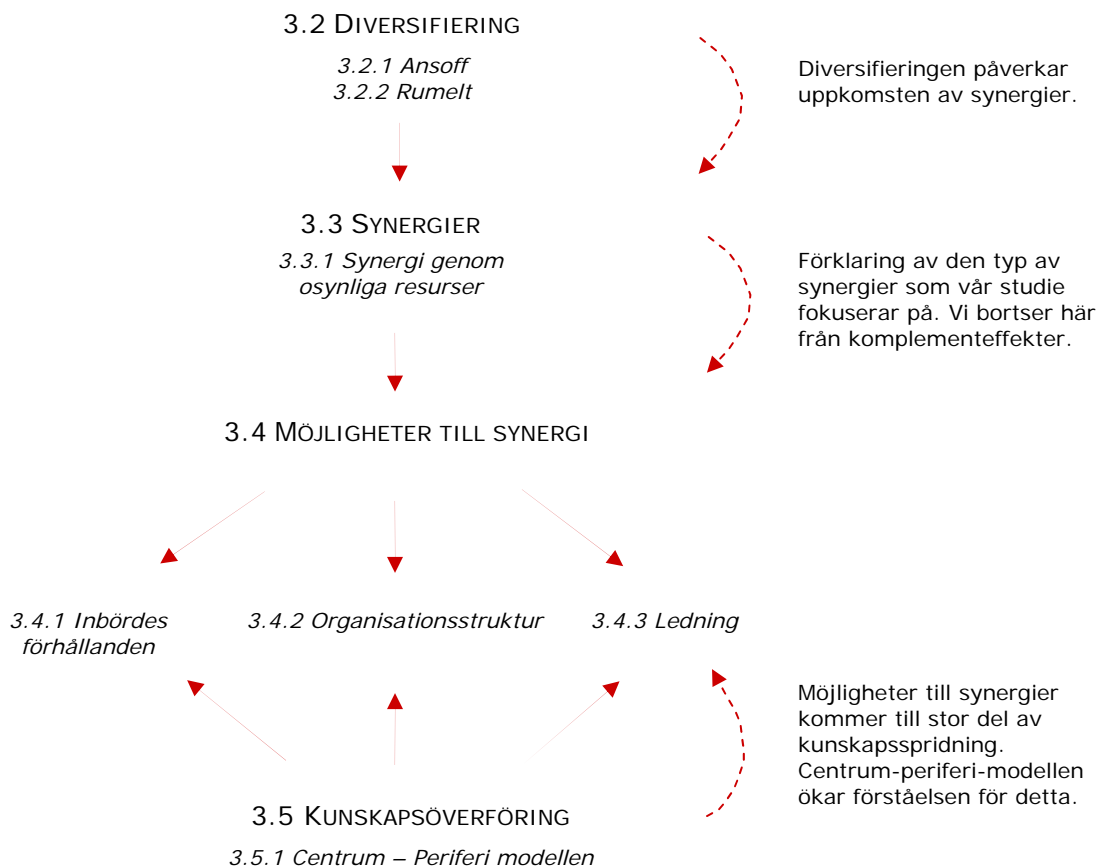
- 3 -

REFERENSRAM

I det kommande kapitlet redogör vi för den teoretiska referensram som vi har valt. Vi beskriver grundläggande teorier om diversifiering, olika synsätt på synergier samt en teori kring kunskapsspridning.

3.1 ÖVERSIKT

Vi har valt att använda oss av flera olika teoretiska områden i vår studie för att ha en bredare grund att stå på då vi analyserar Procordia Foods möjligheter till synergier. Vår tyngdpunkt kommer att ligga på olika perspektiv av just synergieffekter, men vi kommer även att ta upp två grundläggande teorier kring diversifiering samt en teori kring kunskapsspridning mellan olika områden. Nedan visar vi teorikapitlets övergripande struktur och hur dess delar hänger samman:



Figur 3.1, Samband i referensramen

3.2 DIVERSIFIERING

3.2.1 ANSOFF

Ansoff skriver i sin bok *Corporate Strategy*, vilken brukar ses som en av de första strategiböckerna inom det företagsekonomiska ämnesområdet, om hur diversifiering inom nya affärsområden kan ge stora fördelar till företaget beroende på hur kompatibla verksamheterna är med varandra. Detta hänför sig i sådana fall till tillkomsten av synergieffekter mellan dem båda, vilken möjliggör accelererad tillväxt utan ytterligare betungande investeringar. Fördelarna som därmed uppkommer genom diversifieringen har sin grund i de ömsesidiga bidragen av redan existerande kunskap, som i annat fall antagligen skulle ha tagit lång tid att utveckla. Detta skulle även i sin tur ha medfört ökade kostnader. Ansoff delar in de olika enheternas verksamheter i fyra områden; ledarskap och finans, forskning och utveckling, marknadsföring samt den operationella verksamheten. Med dessa som bas kan företaget se var möjligheter till samarbeten finns – var synergieffekter kan utvecklas genom diversifieringsbeslutet.³¹

Beslutet om diversifiering ställer Ansoff i kontrast till beslutet om expanderings, två olika sätt att skapa tillväxt beroende på om företaget väljer att växa inom sitt nuvarande eller ett för företaget nytt produkt- och marknadsområde.³²

Produkt	Nuvarande	Ny
Marknad		
Nuvarande	Expansion →	
Ny	↓	Diversifiering

Figur 3.2, Product-Mission Matrix
Ansoff, *Corporate strategy*, s. 113

Alternativen inom diversifieringsområdet hänförs till valen av produkt- och marknadsområden som företaget väljer att diversifiera sig inom. Produktalternativen är uppdelade mellan de som är relaterade till den nuvarande teknologin och de som är helt nya för företaget, medan marknadsalternativen består av olika typer av kunder.³³

Inom den horisontella diversifieringen är företaget fortfarande inriktat på samma kundgrupp som tidigare, medan den nya produkten kan bygga på både orelaterad och relaterad teknologi. Möjligheten att dra nytta av synergieffekter ligger här främst inom marknadsföringen genom att företaget vänder sig till samma målgrupp.³⁴

³¹ Ansoff, I, *Corporate strategy*

³² Ibid

³³ Ibid

³⁴ Ibid

Den vertikala integrationen betyder att företaget har börjat tillverka delar eller material till sina egna produkter. Detta kan vara en riskabel diversifieringsstrategi då denna tillverkning ofta skiljer sig markant från den tidigare, vilket minskar möjligheten till synergieffekter.³⁵

	Produkt	Relaterad teknologi	Orelaterad teknologi
Kunder			
Samma	Horisontell diversifiering		
Företaget är sin egen kund	Vertikal integration		
Liknande	1	Koncentrisk diversifiering	2
Ny	3		Konglomerat diversifiering

Figur 3.3, Growth vectors in diversification
Ansoff, *Corporate Strategy*, s. 116

Den koncentrisk diversifieringsstrategin har störst möjligheter till att skapa synergieffekter, då strategin innebär att företaget antingen utgår ifrån liknande typ av kund som den befintliga, och/eller relaterad teknologi till den nuvarande. Beroende på vilka utgångspunkterna blir får företaget möjlighet till synergieffekter antingen inom marknadsföring eller teknologi eller inom dem båda.³⁶

Den sista typen av Ansoffs diversifieringsklassifikationer är den som han kallar konglomerat diversifiering, vilken innebär att företaget gett sig in både på ett helt nytt produktområde och samtidigt vänder sig till en helt ny målgrupp. Med tanke på att diversifieringen här skiljer sig så pass mycket gentemot företagets ursprungliga verksamhet finns betydligt färre möjligheter till synergieffekter.³⁷

3.2.2 RUMELT

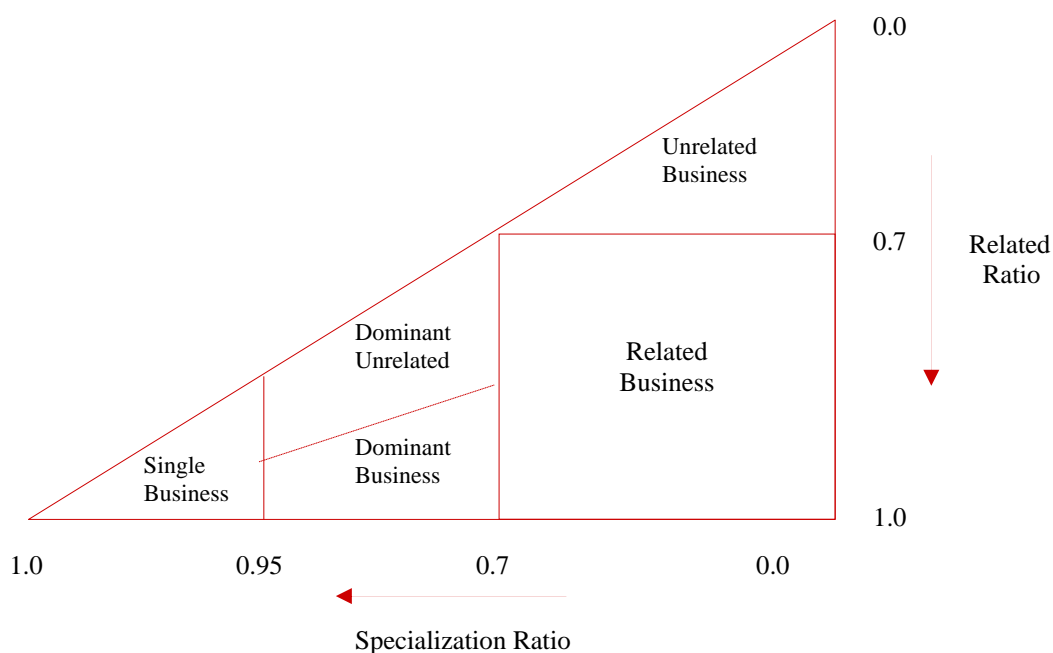
Rumelt kom på 70-talet med definitioner av flera diversifieringsbegrepp vilka efter hand har blivit vida använda. Definitionen för de i vår studie mest relevanta begreppen

³⁵ Ansoff, I, *Corporate strategy*

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid

använde vi oss av i inledningen (se kapitel 1.4). I stort delade Rumelt in diversifieringsstrategier i fyra övergripande kategorier vilka återges i modellen nedan, där relaterad diversifiering sätts i ett större sammanhang.³⁸



Strategiska kategorier definierade enligt Rumelt genom specialiseringsgrad och relateringsgrad.
Specialization Ratio = hur stor del av företagets intäkter under ett år som kommer från det största enskilda produktområdet.
Related Ratio = hur stor del av företagets intäkter som kommer från den största gruppen av relaterade affärsområden. Områdena är relaterade då en gemensam färdighet, resurs, marknad eller syfte gäller för alla.

Figur 3.4, Diversification categories
 Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance*, s. 31

Rumelt menar att en diversifieringsstrategi är en fördel för ett företag med hänsyn till dess lönsamhet. Diversifiering antas i teorin leda till minskad fluktuation i intäkter och därmed generera ökad tillväxt och vinst. Med en sådan strategi skulle företaget därför ha lättare för att anpassa sig till förändringar och även få stordriftsfördelar avseende ledning samt forskning och utveckling. Empiriskt, menar Rumelt emellertid, att det finns relaterat diversifierade företag som inte presterar bättre än genomsnittet, samt att vissa *single businesses* har presterat bättre än relaterat diversifierade företag. Därmed kan strategin inte ses som helt fristående från industrins struktur då denna påverkar lönsamheten kraftigt.³⁹

³⁸ Rumelt, R, *Strategy, Structure and Economic Performance*

³⁹ Ibid

3.3 SYNERGI

Vi ska i de kommande avsnitten ta upp olika aspekter av synergi. Till att börja med redovisar vi för Itamis syn på vad synergier är genom hans uppdelning av fysiska och osynliga resurser. Därefter beskriver vi hur ett företag kan identifiera möjligheter till att kunna skapa synergieffekter genom olika typer av inbördes förhållanden, genom företagets struktur samt genom dess ledning.

3.3.1 SYNERGI GENOM OSYNLIGA RESURSER

Trots att vi har använt oss av Ansoffs ursprungliga definition av ordet synergi, så vill vi här beskriva en annan uppdelning i synen på synergieffekter, som tydligare åskådliggör det fenomen vi vill undersöka i Procordia Foods.⁴⁰

Hiroyuki Itami anser att synergi är en process för att ett företag ska använda sina resurser på ett mer effektivt sätt. Resurserna kan delas upp i två grupper, fysiska och osynliga, där de osynliga resurserna är det samma som immateriella resurser, exempelvis varumärke, rykte och teknologi. Itami menar, till skillnad från Ansoff, att de fördelar som kommer från effektivt utnyttjande av fysiska resurser inte är synergieffekter, utan istället något som han kallar komplementeffekter. Komplementeffekter uppstår till exempel då ett företag kan använda sig av en fabrik till flera olika produkter och på så sätt får ett maximalt resursutnyttjande.⁴¹

Synergi däremot, är enligt Itami, då ett företag kan få fördelar genom ”free ride”. Det sker genom att en resurs, som finns i en enhet, kan användas i en annan enhet samtidigt och utan att ge upphov till någon extra kostnad. De resurser som finns tillgängliga för att kunna generera synergieffekter är därför de osynliga resurserna, då deras värde inte minskas av att de utnyttjas av flera olika användare. Information är det element i en organisation, som gör synergier möjliga på grund av att informationsbaserade tillgångar kan användas av flera personer på samma gång, de slits inte ut av att användas ofta och att de kan kombineras för att ge ett högre värde.⁴²

Det är synergier från osynliga tillgångar som främst kan ge ett företag konkurrensfördelar, antingen vid inträde på en ny produkt- eller kundmarknad, eller vid utvecklande av nya strategier inom ett existerande område. Fördelar kan även komma från komplementeffekter, men enligt Itami är dessa mycket mer begränsade. Fysiska

⁴⁰ Itami, H, *Mobilizing invisible assets*

⁴¹ Ibid

⁴² Ibid

resurser kan bara utnyttjas till en viss grad, och då det görs maximalt av företaget kan fler fördelar inte uppstå. Fördelar från synergier är annorlunda, då de kan vara både kontinuerliga och väsentliga. Genom att dra nytta av osynliga resurser som har utvecklats i ett företag under en lång tid, så kan fördelar uppnås som är mycket svåra för konkurrenter att efterlikna.⁴³

En synergibaserad strategi kan, enligt Itami, misslyckas av tre anledningar; att ledningen överskattar de fördelar som kan uppnås av synergieffekter, att det antas att all gemensam användning av resurser ger upphov till synergier, samt att ett företag utvecklar för många ”synergiskapande” produkter som istället blir olönsamma.⁴⁴

3.4 MÖJLIGHETER TILL SYNERGIER

3.4.1 INBÖRDES FÖRHÅLLANDEN

Michael Porter har kartlagt de förhållanden i ett företag som kan ge upphov till synergieffekter. Porter delar upp de inbördes förhållanden, som existerar mellan enheter i tre olika grupper, detta för att kunna identifiera de synergieffekter som företaget ska kunna dra nytta av.⁴⁵

1) *Påtagliga inbördes förhållanden:* Det är sådana förhållanden som uppstår då flera relaterade enheter kan dela en eller flera aktiviteter i värdekedjan. Det kan ske genom exempelvis gemensamma kunder, distributionskanaler eller teknologi.

2) *Icke-påtagliga inbördes förhållanden:* I den andra kategorin läggs fokus på förhållanden mellan enheter, som utför olika aktiviteter i värdekedjan. Här är det ledningskunskapen som är den väsentliga, hur olika enheter kan ta del av samma kunskap och vikten av att dela kunskap kring hur de anställda utför en aktivitet eller hur de kan göra den unik.

3) *Konkurrenters inbördes förhållanden:* Den tredje typen av förhållanden kommer av företag som har möjlighet och förmåga att konkurrera med ett företag i mer än ett land.

För vår studie är det främst den första och den andra kategorin av inbördes förhållanden som är väsentliga. Därför går vi här djupare in på resonemangen enbart kring dessa båda grupper.

⁴³ Itami, H, *Mobilizing invisible assets*

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Porter, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*

Porter utgår ifrån sina generiska strategier för konkurrens, kostnadsledare eller differentiering, för att se hur olika inbördes förhållanden i ett företag kan leda till positiva synergieffekter. Genom att dela resurser eller aktiviteter, utnyttjande av de påtagliga förhållandena, så bör företaget kunna dra ner på kostnaderna eller skapa unikheter i produktionen. På så sätt skapas en konkurrensfördel. Denna kommer att bli viktig för företaget enbart om den delade aktiviteten utgör en betydelsefull del av företagets kostnader. Vid varje sammanförande av aktiviteter mellan flera enheter uppstår dock kostnader, som ledningen måste ta hänsyn till för att kunna avgöra om det blir en lönsam strategi för företaget.⁴⁶

De icke-påtagliga inbördes förhållandena ser Porter som det vanligaste sättet att se på ett företags synergier. Det är dock den mest diffusa synvinkeln, vilket gör att många kan tvivla på dess egentliga inverkan på ett företags konkurrensfördelar. Kunskapsöverföring kan ske från såväl gamla till nya enheter som från nya till gamla. Enligt Porter leder det till en konkurrensfördel, då kostnaden för överföring är mindre än den förbättring av kostnadsledar- eller differentieringsstrategin, som transfereringen medför.⁴⁷

Identifiering av var det finns icke-påtagliga förhållanden i ett företag sker genom en kartläggning av de generiska likheter, som finns mellan olika enheter. Det kan vara genom att de har samma generiska strategi, samma typ av köpare, liknande form av värdekedja eller liknande väsentliga värdeskapande aktiviteter.⁴⁸

Den grundläggande idén för den här typen av förhållanden är att kunskap som genereras i en enhet, och som är värdefull och överförbar, ska kunna tas tillvara på i en annan enhet. Genom att identifiera likheter i de största aktiviteterna eller i olika värdekedjors sammansättning kan ledningen finna en lämplig bas för kunskapsöverföring. Det kan även röra sig om en framgångsrik generisk strategi, som kan överföras till en ny industri.⁴⁹

Enligt Porter är det ovanligt med synergieffekter, som genereras av icke-påtagliga inbördes förhållanden. Det kommer av att det finns få förhållanden av den typen som är riktigt viktiga. Dessutom är det mycket svårt att förutsäga om överföring av kunskap från en enhet till en annan kommer att bli värdefullt för företaget.⁵⁰

⁴⁶ Porter, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ Ibid

Den största svårigheten, menar Porter, är att hitta generiska likheter mellan enheter som är viktiga för att ge konkurrensfördelar. De vanligaste fallgroparna är dels att den kunskap som överförs inte påverkar de aktiviteter som är viktiga för att ge kostnadsledarskap eller differentiering i den enhet som tar emot kunskap, dels att den överförda kunskapen inte ger nya insikter som konkurrenterna inte redan har. Att det är så svårt att dra nytta av den här typen av interna förhållanden, menar Porter, är en anledning till att synergikonceptet har blivit en besvikelse för många företag.⁵¹

Andra problem med kunskapsöverföring kan vara att den mottagande enheten blir skeptisk mot att de kan lära av en annan industri. Det kan vara svårt att se värdet från något, som kommer från en annan typ av enhet eller verksamhet. För den givande kunskapsgenererande enheten kan en motvillighet mot att dela deras tid och kunskap infinna sig.⁵²

Det som krävs för att lyckas med att ta vara på kunskap i flera enheter är en djupare förståelse för både enheter och industri. Utöver det krävs metoder för att kunskapen ska kunna överföras så att den gör en skillnad för enheterna. Att stå tillbaka och hoppas att en enhet lär av en annan, menar Porter, sällan är effektivt. Därför krävs ett aktivt engagemang från ledningen. Kunskap är dock något subjektivt, vilket gör att det utöver problem med identifiering och överföring uppstår svårigheter med förståelse och mätning av fördelar med kunskapsutbyte.⁵³

3.4.2 STRUKTUR

Ett relaterat diversifierat företag anses ha stora möjligheter att dra nytta av synergieffekter. För att få tillgång till dessa fördelar krävs emellertid att företaget är medvetet om hur dess struktur kan påverka denna möjlighet. Rosabeth Moss Kanter menar att många av de, i alla fall tidigare, tidstypiska väldigt storväxta organisationerna måste ändra sin struktur för att uppnå synergieffekter.⁵⁴ Den hierarkiska uppbyggnaden, och genom denna den vertikala dimensionen av företag, snarast minskar möjligheten till samarbetsfördelar. Istället bör det fokuseras på den horisontella dimensionen – processen i vilken alla divisioner och avdelningar inom företaget har möjlighet att kommunicera och samarbeta med varandra. Även Prescott betonar i en artikel, att för att

⁵¹ Porter, M. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*

⁵² Ibid

⁵³ Ibid

⁵⁴ Goold, M & Sommers Luchs, K, *Managing the multibusiness company – strategic issues for diversified groups*

kunna koordinera aktiviteter, uppmuntra delning av resurser och utveckla enheternas inbördes förhållanden, krävs det en horisontell synvinkel på organisationen.⁵⁵

Även om flera författare framhåller just förbindelsen mellan enheterna längre ner i organisationen, snarare än kommunikationen uppifrån och ner, så kan även resursdelningen ske genom centralisering av gemensamma tjänster. På så sätt kan kostnader, som härstammar från dubbelarbete, minskas. Genom mer centralisering skapar sig dessutom ledningen en större överblick över organisationen och borde därmed ha bättre möjlighet att identifiera var samarbetsmöjligheter finns.⁵⁶

Diversifierade företag står, enligt Charles och Hoskisson i en artikel, mellan en ständig avvägning av centralisering och decentralisering. Medan decentraliseringen ofta skapar ekonomiska fördelar genom ökad ansvarsmedvetenhet och motivation, krävs centralisering för att ledningen ska kunna ha kontroll över verksamheten och genom denna kunna undvika dubbelarbete och uppmuntra synergieffekter. På så sätt ställs även möjligheten till synergi mot ökad flexibilitet inom organisationen. Författarna påpekar även, att den relaterat diversifierade verksamheten kan uppnå stora fördelar genom sitt strategival – detta dock endast upp till en viss storlek. Så småningom hindrar nämligen processen, som är utbyggd för att uppmuntra informations- och kommunikationsflöden, företags tillväxt, då det blir omöjligt att ha ett sådant fungerande system i ett allt mer omfattande företag. Detta får då istället välja mellan ett ökat antal affärsområden - utan synergieffekter, eller ett ökat fokus på färre områden – då med möjligheter till synergieffekter.⁵⁷

Nayyar och Kazanjian menar i sin artikel att ett företag bör struktureras utifrån den fördel som de har för avsikt att uppnå. Enligt dem finns det två typer av fördelar som ett relaterat diversifierat företag kan dra nytta av, informationsasymmetrier och/eller economies of scope.⁵⁸

Ett diversifierat företag som vill dra nytta av fördelar från informationsasymmetrier, vilket görs genom att företaget säljer flera olika varor till samma kund, bör organiseras kring kundbemötande divisioner. Varje avdelning ska då tillverka och ha kontroll över alla de varor, som deras specifika kunder vill ha. På det viset ger organisationsstrukturen upphov till minsta möjliga koordineringsbehov. Om

⁵⁵ Prescott, C. *Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm*

⁵⁶ Grant, R. (2005) *Contemporary strategy analysis*

⁵⁷ Hill, C. & Hoskisson, R, *Strategy and Structure in the multiproduct firm*

⁵⁸ Nayyar, P. & Kazanjian, R, *Organizing to attain potential benefits from information asymmetries and economies of scope in related diversified firms*

kostnaderna ökar avsevärt genom en sådan struktur bör företaget organiseras för att dra nytta av economies of scope.⁵⁹

Fördelar av economies of scope får ett företag då den sammanlagda kostnaden för att ha två eller fler varor tillsammans blir mindre än kostnaden för att ha dem var och en för sig. För att kunna dra nytta av detta bör företaget vara organiserat i divisioner kring delade resurser. Genom att bygga upp organisationen i resursdivisioner, där varje division möter och samordnar resursbehovet från alla de olika relaterade produkterna, blir koordineringsbehoven minimala. På så vis optimeras de fördelar som kan uppnås genom economies of scope.⁶⁰

3.4.3 LEDNING

Ledningens roll som koordinerare är avgörande för ett relaterat diversifierat företags möjligheter att uppnå samarbetsfördelar. Det handlar här dels om koordinering av strategier, dels om att uppmuntra samarbetsmöjligheter på det operationella planet med utgångspunkt i att kunna transferera kunskap mellan olika affärsenheter. Ett diversifierat företags chans att uppnå potentiella fördelar beror därför till stor del på ledningens förmåga att identifiera och förstå de gemensamma dragen hos de olika enheterna.⁶¹

3.4.3.1 LEDNINGENS ROLL

Campbell och Goold skriver i sin bok om synergi om ledningens roll vid uppkomsten av synergieffekter. När och till vilken grad ledningen bör ingripa i skapandet av länkar mellan företagets områden, beror på avdelningschefernas förmåga till att själva identifiera samarbetsmöjligheter. Enligt författarna bör ledningen ingripa, då de anser att det finns fördelar som inte uppnås när avdelningscheferna arbetar utifrån sina enheters självändamål. Grundförutsättningen i resonemanget är, att ledningen alltid bör ha en överblick och vara medveten om hela organisationens möjligheter till samarbete, för att utifrån denna kunna avgöra om avdelningscheferna utnyttjar möjligheterna till fullo eller inte. De betonar även att ledningen inte bör ingripa så länge som de inte har konkreta förslag på åtgärder.⁶²

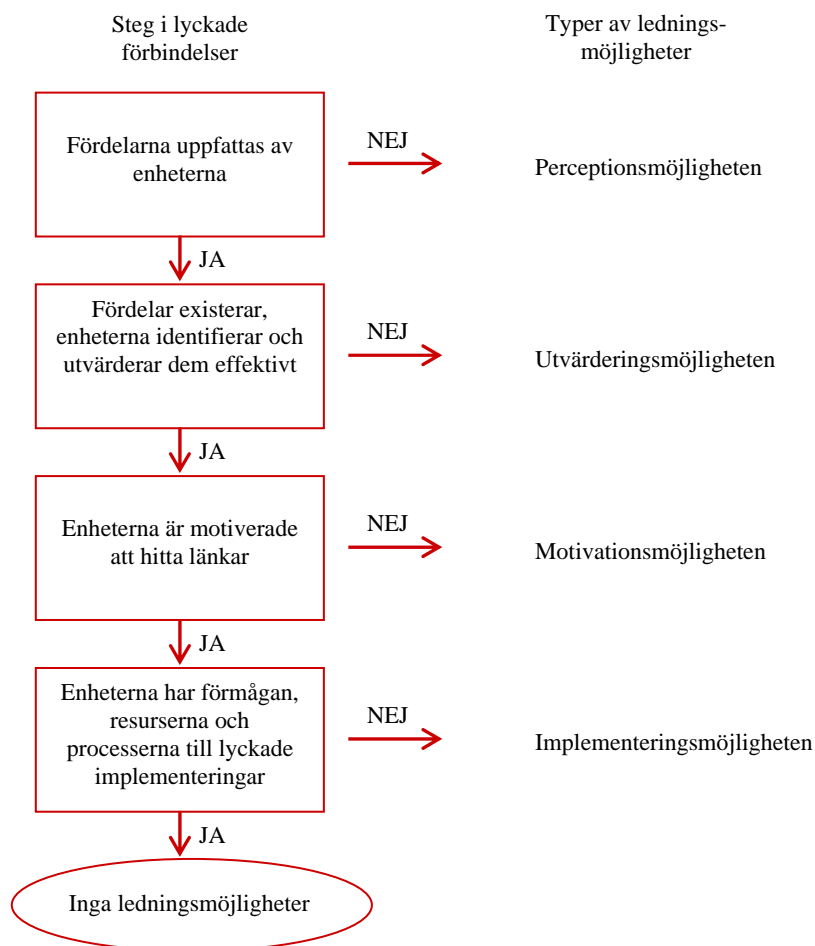
⁵⁹ Nayyar, P. & Kazanjian, R, *Organizing to attain potential benefits from information asymmetries and economies of scope in related diversified firms*

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Grant, R, *Contemporary strategy analysis*

⁶² Campbell, A. & Goold, M, *Strategy – why some links between business units often fail and how to make them work*

Campbell och Goold har delat upp ledningens roll utifrån fyra olika situationer, vilka resulterar i olika möjligheter för ledningen att ingripa. Dessa är perceptionsmöjligheten, utvärderingsmöjligheten, motivationsmöjligheten och implementeringsmöjligheten. Ledningen väljer det alternativ som krävs utifrån medarbetarnas egen medvetenhet om möjliga synergieffekter.⁶³



Figur 3.5, Ledningsmöjligheter
Campbell, A. & Goold, M, *Strategy – why some links between business units often fail and how to make them work*, s. 64

Perceptionsmöjligheten: Avdelningscheferna kan ha svårt att själva identifiera de mest fördelaktiga förbindelserna. Tänkbara orsaker till detta kan vara brist på samarbetsintresse, information, personliga kontaktnät eller helt enkelt att sökandet resulterar i för höga kostnader. Det finns dessutom vissa möjligheter, som kräver ett helhetsperspektiv för att upptäckas. I alla dessa fall bör ledningen ingripa för att förbättra möjligheterna till identifiering av tänkbara samarbeten. Motivationsåtgärder,

⁶³ Campbell, A. & Goold, M, *Strategy – why some links between business units often fail and how to make them work*

ökad tillgänglighet till information och skapande av nya nätverk kan vara lösningar på problemen.

Utvärderingsmöjligheten: Nästa steg innebär att utvärdera vilka vinster och kostnader, som länkarna kan medföra. En av de främsta anledningarna till att ledningen måste ingripa är om de anar att avdelningarna är partiska i sin bedömning, och genom detta har svårt att se helhetsperspektivet för företaget. I dessa fall bör ledningen ta initiativet till analysen. Då utvärderingen av möjliga länkar även innebär kostnader, bör ledningen överväga om de kan minska dessa för att underlätta avdelningarnas egna möjligheter till tillförlitliga utredningar.

Motivationsmöjligheten: Följande steg i utforskandet av synergier beror på motivationen hos de delaktiga. Även om enheterna själva kunnat identifiera och utvärdera möjligheterna är frågan om de är tillräckligt motiverade för att verkligen arbeta utifrån dem. Egennyttan för avdelningen står många gånger i vägen för initiativ, som skulle bringa värde för hela företaget. Bonusprogrammets utformning kan även vara ett hinder för samarbetsmöjligheterna, varför dessa måste utformas så att de inte motverkar möjligheten till synergiskapande åtgärder. I vissa fall blir ledningen tvungen att se till hela företagskulturen och om denna förhindrar motivationen till samarbete.

Implementeringsmöjligheten: Det avgörande och slutgiltiga steget är implementeringen av synergier i organisationen. Frågan är här om avdelningen har tillräckliga kunskaper och resurser, för att på egen hand realisera länkarna. Saknad av tillräcklig förmåga eller för stora kostnader kan annars skapa en implementeringsroll för ledningen.

Vid implementeringen är det viktigt att utgå från organisationens förutsättningar och ledningens kunskaper. Många ledare gör ofta misstaget att överskatta sin förmåga vid implementeringssteget, vilket enbart motverkar möjliga fördelar. I vissa lägen skapas fördelarna bäst genom sammansättning av gränsöverskridande kommittéer, medan det i andra lägen är bättre att omstrukturera ansvarsbefattningarna, eller ändra om bonussystemet.⁶⁴

Oavsett vilken implementeringsåtgärd som passar bäst har, enligt Campbell och Goold, denna störst möjlighet att lyckas om förändringen leds av en *natural champion*. Natural Champions har insikt i situationens alla detaljer, de förstår möjligheterna såväl som nackdelarna och respekteras av resten av medarbetarna. Inte sällan befinner de sig lägre ner i organisationen, då medarbetarna på det operationella planet oftare är mer skeptiska

⁶⁴ Campbell, A. & Goold, M, *Strategy – why some links between business units often fail and how to make them work*

till detaljförändringar, som kommer uppifrån. Av avgörande vikt för en lyckad implementering är därför för ledningen att utse en eller flera natural champions, som aktivt deltar i förändringsarbetet.⁶⁵

3.4.3.2 BELÖNING OCH KOMMUNIKATION

Rosabeth Moss Kanter har fastställt att ledningen i ett företag behöver arbeta med bland annat incitament, belöning och kommunikation för att uppnå synergieffekter. Kanter reflekterar över att det finns förstörande konkurrens, som står i konflikt med att det ska kunna skapas fördelar av synergieffekter i ett företag. Sådan konkurrens uppstår då en enhet vinner på en annan enhets bekostnad. Olika avdelningschefer tävlar om samma bit av kakan. Vad ledningen behöver göra, då en sådan situation uppstår, är att uppmuntra samarbete, då det väsentliga för företaget är att alla presterar bra, oavsett vem som kommer först.⁶⁶

Ett sätt att bryta ner negativ konkurrens är att ge avdelningschefer incitament att arbeta för synergier. Det kan ske genom att ledningen i deras bonus lägger in någon aspekt, som tar hänsyn till synergimålen. Exempelvis kan den största delen av en chefs bonus bero på den egna avdelningens prestation, medan den resterande delen avgörs av flera enheters gemensamma prestation. Det uppmuntrar olika enheter att upptäcka alternativ för samarbete, vilket i sin tur kan generera synergier. Andra sätt att uppmuntra personalen till att ta hänsyn till hela företagets prestation är genom att som bonus ge dem aktier och optioner.⁶⁷

Väsentligt för att kunna få synergieffekter mellan olika avdelningar är även kommunikation. Delande av information kan ge stora fördelar, och därför behöver länkar etableras, så att chefer för olika områden kan kommunicera på ett enkelt och givande sätt. Elektroniska nätverk och informationssystem kan bidra till det målet, samtidigt som den kunskap som utvecklas vid personlig kontakt är än mer värdefull och då kan gå förlorad.⁶⁸

Faktorer som försvårar samarbete över avdelningsgränserna är, enligt Kanter, då det finns en tydlig uppdelning enheterna emellan. Det märks genom att deras aktiviteter inte är sammanlänkade, de inte upplever det som att de behöver något från varandra, samt att de som arbetar för de olika enheterna har väldigt olika karriärvägar och inbördes kommunikationsmönster. Då det inte finns gemensamma erfarenheter eller gemensam

⁶⁵ Campbell, A. & Goold, M, *Strategy – why some links between business units often fail and how to make them work*

⁶⁶ Campbell, A. & Sommers Luchs, K, *Strategic Synergy*

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ Ibid

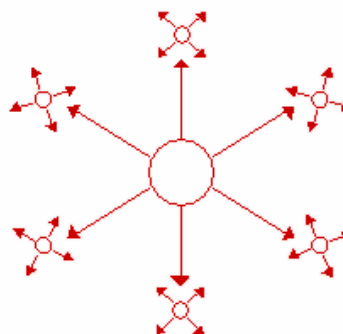
historia, så finns det en större risk för rivalitet. Att uppmuntra samarbete kan visa sig lönsamt, då synergieffekter kan uppstå, genom att bra idéer förmedlas mellan enheter. Arbetsformer som ger chefer ansvar både för en enhet och ett projekt kan vara ett sätt att göra det på.⁶⁹

3.5 KUNSKAPSÖVERFÖRING

3.5.1 CENTRUM – PERIFERI MODELLEN

Donald Schon var en av de tidiga författarna inom området för organisatoriskt lärande. Han skriver om strävan efter ett stabilt tillstånd, där människan av sin natur sätter sig emot förändringar. Därför krävs en förmåga att förändra och anpassa sig till nya system i omvärlden, och att skapa lärande institutioner.⁷⁰

Enligt en traditionell modell för innovationsspridning, hävdas det att kunskap sprids i ett system från ett centrum till punkter i periferin. Schon vidareutvecklade modellen något för att visa att effektiviteten ökar då kunskap sprids genom andrahandscentrum. Uppgiften för original centrumet blir främst att stödja och leda de understående andrahandscentrumen. Syftet med att överlåta spridningen på andrahandscentrum är att effekten och räckvidden av innovationen blir mycket större, än vad ett ensamt ansvarigt centrum kan uppnå. De resultat ett sådant centrum-periferi-system kan uppnå beror på dess infrastruktur och det centrala centrumets resurstillgång och energi.⁷¹



Figur 3.6, Centrum-Periferi
Schon, *Blindgångare mot framtiden*, s.71

Då ett dottercentrum börjar ta egna initiativ eller kommer på egna innovationer, så börjar systemet luckras upp. Kontrollen från det huvudsakliga centrumet brister och det som sprids blir inte längre ett redan fastställt budskap utan det kan vara olika för olika dottercentrum. Schon menar dock att trots att systemet har blivit svagare så kan det utgöra en grund för lärande. Det sker inte längre från moder- till dottercentrum utan snarare mellan de olika dottercentrumen.⁷²

Schon hävdar att ett företag är ett mycket bra exempel på ett lärande system. Dess utveckling har gått från att vara organiserade kring produkter till att organiseras kring

⁶⁹ Campbell, A. & Sommers Luchs, K, *Strategic Synergy*

⁷⁰ Schon, D, *Blindgångare mot framtiden*

⁷¹ Ibid

ett funktionellt affärssystem. Därför krävs nya modeller för spridning av kunskap i företag istället för den tidiga centrum-periferi-modellen. Schon jämför således de klassiska modellerna för spridning med det moderna affärsföretaget som nedanstående tabell visar.⁷³

Klassiska modeller för spridning av innovationer	Moderna affärsföretag
Innovationen utgör en produkt eller en teknisk metod.	Innovationen utgör ett funktionellt system
Sättet för spridning är att det går vägen centrum-periferi.	Sättet för spridning är att systemet omvandlas.
Centrum är relativt fixerat, likaså ledningen.	Centrum varierar, ledningen likaså beroende på läget.
Budskapet är relativt fixerat; det som når ut är en avbild av det centrala budskapet.	Budskapet är något som utvecklas, men de olika budskapen är besläktade.
Räckvidden beror på centrums resurser och energi och av språkrörens kapacitet.	Räckvidden begränsas enbart av infrastrukturens teknologi.
Kommunikationen, ”feedback” eller rapportering eller vad man vill kalla den, rör sig mellan primära och sekundära centra.	Kommunikationen flyter både lokalt och totalt genom hela systemets nät.

Tabell 3.1 Klassisk modell - Affärsföretag
Schon, *Blindgångare mot framtiden*, s.97

Det som blir väsentligt i det nya sättet att se på företagets system, är att det inom organisationen finns ökade möjligheter för kunskapsspridning. De olika delarnas samverkan med varandra kan leda till innovation. Betoningen kommer därför att övergå från att ha varit på en enskild produkt till att hamna på uppbyggnaden av kommunikationsnät. Schon menar att det betyder ökad betydelse för nätverk, flexibilitet, feedback och organisatorisk förändring. Han utgår från den klassiska synen på att innovationsspridningen enbart går från centrum till periferi, och övergår till att hävda att det är lika viktigt med spridning från periferi till periferi, eller från periferi till centrum.⁷⁴

⁷² Schon, D, *Blindgångare mot framtiden*

⁷³ Ibid

⁷⁴ Ibid

4

EMPIRI

I det kommande avsnittet ska vi presentera företaget Procordia Foods. Vi ska beskriva dess historia och dagens organisationsstruktur. Därefter kommer vi att redogöra för de intervjuer som vi har genomfört.

4.1 FÖRETAGSPRESENTATION

Procordia Food är ett av Sveriges ledande livsmedelsproducerande företag. Det utgörs av ett flertal starka varumärken som genom sammanslagningar, uppköp och nya produktlinjer har gjort företaget till vad det är idag.

4.1.1 HISTORIA

Det första steget mot en större organisation togs år 1993 då Ekströms och Önos, båda välkända märken på den svenska marknaden, slogs ihop. Två år senare fusionerade de med Felix och det var då Procordia Food antog den form som det har idag. Samma år tog Orkla, en norsk koncern, över Procordia Food. 1996 gjordes BOB Industrier, som redan ägdes av Orkla, till en del av Procordia. Övriga varumärken som har integrerats i företaget efterhand är FUN Light, Risifrutti, Grandiosa och La Mia pizza. Procordia har även ett dotterbolag, Empaco AB, som styckar kött.⁷⁵

Procordia Foods tyngsta varumärken hade var för sig en lång historia bakom sig, innan de införlivades i den större organisationen. Ekströms var det första varumärket, som bildades av Henrik Eberhard Ekström. År 1848 började han utveckla och sälja en stor variation av produkter, exempelvis läsk, mustaschvax och choklad. 1903 bildas Önos, då initiativ togs till att börja med vin- och champagnettillverkning i Skåne. Felix gjorde sina första gurkinläggningar 1939. Tio år senare bildades BOB i en tidig upplaga genom Kumla Fruktindustrier AB.⁷⁶

⁷⁵ Procordia Foods, *Kort & gott*

⁷⁶ Ibid

4.1.2 PRODUKTER OCH VARUMÄRKEN

Ekströms, Önos, Felix och BOB har sedan starten vidareutvecklats och fått nya inriktningar, och har idag en annan produktmix. Risifrutti, FUN Light, Grandiosa och La Mia Pizza har inte på funnits med på butikshyllorna lika länge som de andra, men de har snabbt blivit välkända för den svenska konsumenten. Här nedan finns ett urval av produkter i respektive varumärkes nuvarande produktportfölj:⁷⁷

							
Potatis	Saft	Desserter	Saft	Mellanmål	Saft	Pizza	Pizza
Färdigmat	Sylt	Fruktkräm	Sylt				
Dressing	Marmelad	Vaniljsås	Marmelad				
Paj	Kyld	Torra soppor	Inlagda				
Minipizza	färdigmat	Våffelmix	grönsaker				
Ketchup	Lättdryck	Chokladpudding					
Inlagda grönsaker	Djupfrysta bär						

Tabell 4.1, Produktöversikt, Procordia Food

4.1.3 FÖRETAGET IDAG

Procordia Foods är idag en stor organisation med en omsättning på ca 3,3 miljarder kronor för år 2004. Totalt sysselsätter företaget 1500 personer, som befinner sig på sju olika produktionsanläggningar utspridda på olika platser i Sverige, samt på huvudkontoret som ligger i Eslöv.⁷⁸

Företagets huvudsakliga försäljning sker mot dagligvaruhandeln. Dit går 65 % av de varor som tillverkas av Procordia Food. ICA är den största enskilda kunden, då de står för 50 % av försäljningen inom den här kategorin. Övrig försäljning sker mot storhushåll, 16 %, industri och export, 11 %, samt försäljning internt till andra delar av Orkla-koncernen, 8 %.⁷⁹

Produktionen för Procordia Foods är organiserad utifrån produkter, så att alla varor i en produktkategori tillverkas på samma plats, oavsett vilket varumärke de tillhör. Deras största produktionsanläggning finns i Eslöv, inte långt från huvudkontoret. Här tillverkas fryst färdigmat, inlagda grönsaker och Felix olika potatisprodukter. Därefter i

⁷⁷ Procordia Food, *Sortimentsfolder DVH*

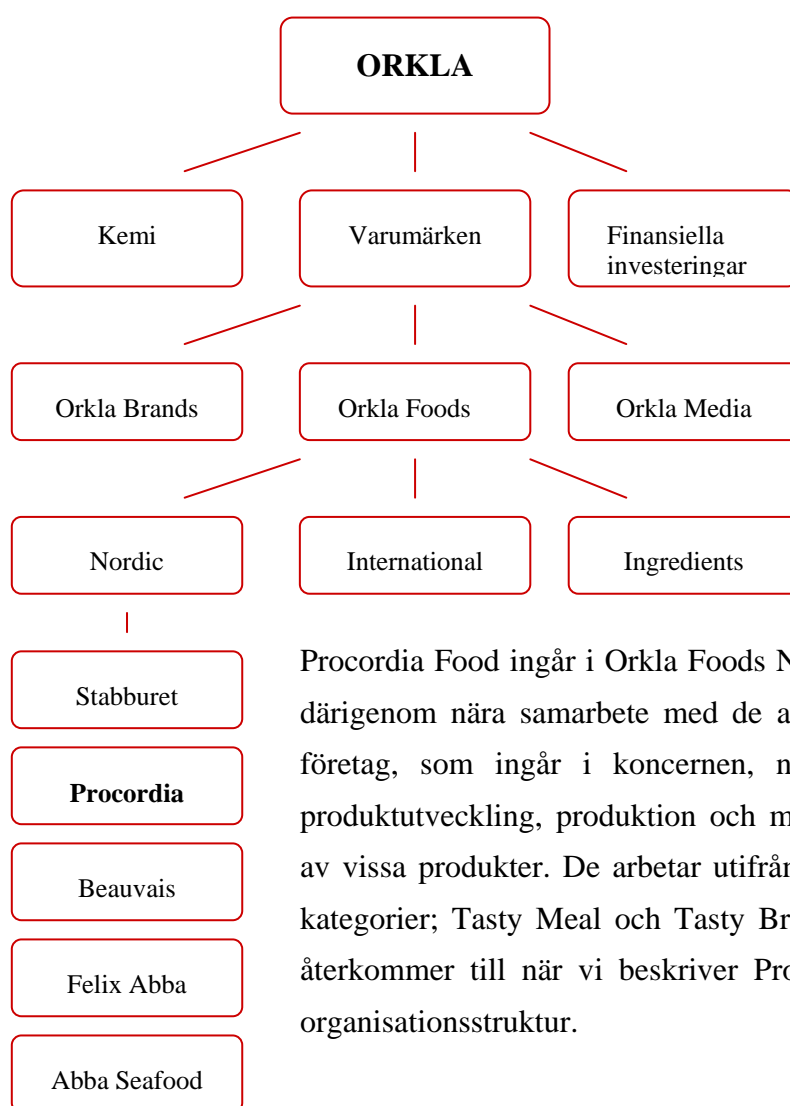
⁷⁸ www.procordiafood.se

⁷⁹ Leif Björk, Procordia Food, 2005-04-21

storleksordning, sett till anställda, kommer fabriken i Kumla som tillverkar alla drycker, en annan del av färdigmaten samt juice och kräm. Tillverkning av pizza och pajer sker i Vansbro, och i Örebro kommer Risifrutti till liksom alla torra pulverprodukter. I Fågelmara produceras ketchup, dressingar och såser. En annan produktionsanläggning, som ligger i Skåne, finns i Tollarp där all sylt, marmelad och mos tillagas. Procordia Foods minsta produktionsanläggning ligger på Öland, och där produceras de inlagda grönsakerna.⁸⁰

4.1.4 PROCORDIA FOOD I ETT STÖRRE SAMMANHANG

Orkla är en norsk koncern och ett av de största företagen på den norska börsen. Orkla Foods bedriver verksamhet i fjorton länder och har totalt sjutusen anställda.⁸¹



Procordia Food ingår i Orkla Foods Nordic och har därigenom nära samarbete med de andra nordiska företag, som ingår i koncernen, när det gäller produktutveckling, produktion och marknadsföring av vissa produkter. De arbetar utifrån två nordiska kategorier; Tasty Meal och Tasty Brands, vilka vi återkommer till när vi beskriver Procordia Foods organisationsstruktur.

Figur 4.1, Organisationsschema, Orkla

⁸⁰ Procordia Food, *Kort & gott*

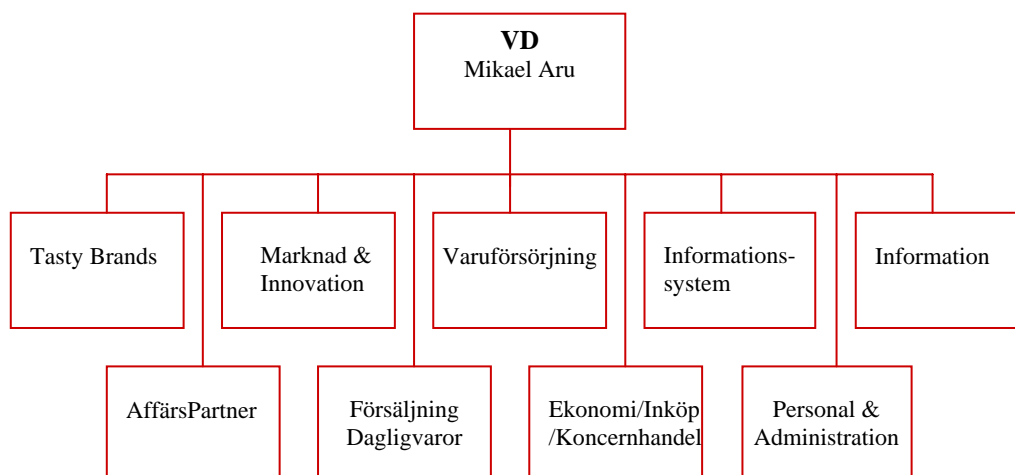
⁸¹ www.orkla.com

4.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Då Procordia Foods organisationsstruktur är komplicerad, är kartläggningen av den av avgörande betydelse för att kunna identifiera vilka möjligheter till synergier företaget har. Denna krävs dessutom för fortsatt förståelse då vi redogör för respondenternas åsikter.

Procordia Foods har en komplex uppbyggnad av sin organisation. Det kommer av att företaget har så pass många olika variabler att ta hänsyn till, att en klar och tydlig funktionsorganisation eller divisionsorganisation inte är en möjlighet. De har flera olika varumärken inom en rad olika produktområden. Vissa typer av varor erbjuds av flera olika varumärken, såsom saft och sylt, medan andra, som potatis, bara erbjuds av ett varumärke. Vissa varumärken konkurrerar i hela Norden, medan andra enbart finns i Sverige. Vi kan därför inte prata om Procordia som varken en tydlig varumärkesorganisation eller en tydlig kategoriorganisation, då företaget är en blandning av de båda. Resultatet av organisationsstrukturen, så som den ser ut idag, är därför en matrisorganisation med inslag av både funktioner och divisioner.⁸²

I stort är Procordia Food strukturerat som en funktionsorganisation. Det finns en avdelning för varje område såsom ekonomi, personal och försäljning, som sköter driften för alla varumärken och produkter. De är organiserade under Procordia Foods VD. Det övergripande organisationsschemat ser ut på följande vis:

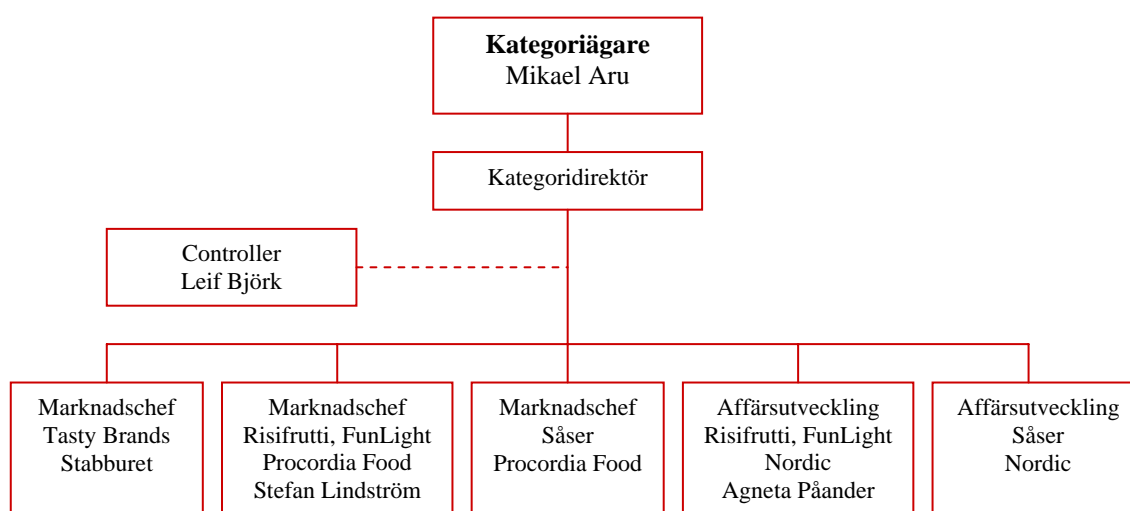


Figur 4.2, Organisationsschema, Procordia Food

⁸² Hela avsnitt 4.2 är baserat på intervjuer med Agneta Nordström och Leif Björk, samt informationsmaterial från Procordia Food.

4.2.1 TASTY BRANDS

Tasty brands är en av Procordias två kategorier, som arbetar utifrån ett nordiskt perspektiv. Här ryms Risifrutti, FUN Light och såser, ketchup och dressing. Anledningen till att avdelningen är organiserad nordiskt är, att den arbetar med varumärken vars produkter ser likadana ut, har samma namn, samma förpackningar och så vidare, oavsett vilket land de säljs i. Genom att samarbeta med affärsutvecklingen för dessa produkter, så undviks dubbelarbete mellan de olika länderna. Personalen som arbetar inom Tasty Brands ska därför framför allt tänka nordiskt, så att de nya produkter som tas fram ska kunna lanseras i fler än ett land.



Figur 4.3, Organisationsschema, Tasty brands

Under affärsutvecklingen finns även marknadschefer. Under marknadscheferna finns i sin tur produktchefer och eventuellt biträdande produktchefer. Det gäller även under marknadscheferna i de kommande organisationsschemana.

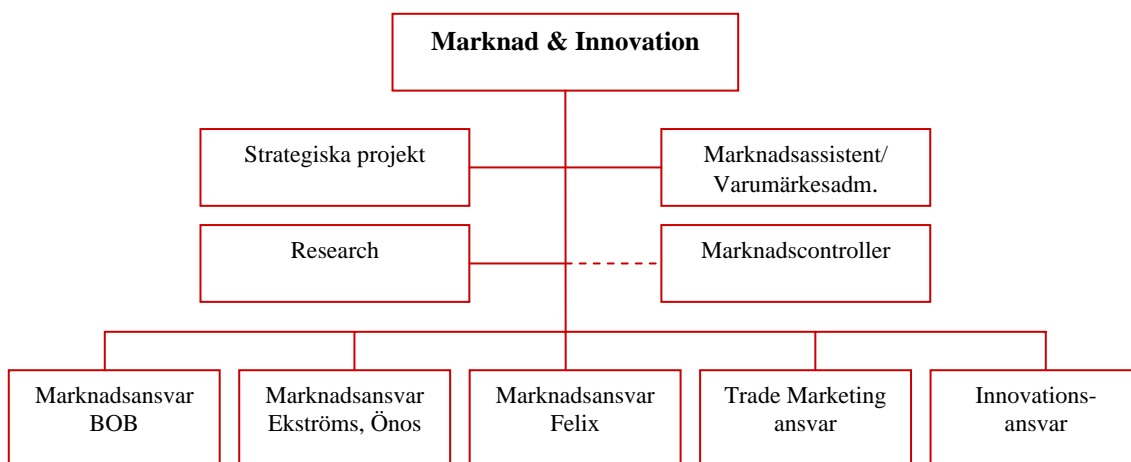
4.2.2 AFFÄRSPARTNER

Affärspartner är den avdelning på Procordia Food, som arbetar ut mot storkunderna. Det rör sig om försäljning till restauranger, storkushåll och grossister, som säljer vidare till servicehandeln. Deras kunder finns både inom den privata och inom den offentliga sektorn. Inom den offentliga sektorn sker ofta konkurrens genom anbud, vilket gör att det gäller att ge det lägsta priset. Affärspartner har även hand om den försäljning, som sker till industri och export.

Affärspartner är en helt annorlunda typ av verksamhet än den som riktar sig ut mot dagligvaruhandeln. Maten säljs i storförpackningar och hela sortimentet ska kunna säljas in till en kund. Enheten har en egen marknads- och innovationsavdelning, som tar fram nya produkter för att tillgodose deras kunders behov. Intäkterna från affärspartners kunder utgör ungefär en tredjedel av Procordias totala omsättning.

4.2.3 MARKNAD & INNOVATION

I avdelningen för marknad och innovation finns de, som är ansvariga för de lokala varumärkena och produkterna, så kallade LCC, lead company categories. Det innefattar BOB, Önos, Ekströms och delar av Felix, som har sådana produkter som enbart marknadsförs och säljs i Sverige. För LCC är uppdelningen gjord efter varumärke, som nedanstående matris visar. Felix är den del, som här skapar inkonsekvens, då det enbart är potatis, grönsaker och färdigmat som är lokala produkter. Paj samt ketchup och såser säljs även i de övriga nordiska länderna, och ansvaret för dessa ligger därför under Tasty Meal respektive Tasty Brands. Innovationssidan, som finns i avdelningen för Marknad & Innovation, arbetar med produktutvecklingen gentemot alla kategorierna.



Figur 4.4, Organisationsschema, Marknad och Innovation

4.2.5 FÖRSÄLJNING DAGLIGVAROR

Procordia Food har en gemensam försäljningsavdelning för alla dess varumärken och produkter. Det finns en försäljningskår på cirka hundra personer, som består av försäljningsombud, som är ute och besöker butiker över hela landet. De arbetar under ett centralt styre, som befinner sig på huvudkontoret, och som har direkt relation med grossisterna. Försäljningsavdelningen är således utöver säljkåren uppdelad efter deras tre stora kunder inom dagligvaruhandeln – ICA, Coop och Axfood/Bergendahls.

Försäljarna jobbar följbaktligen med alla Procordia Foods produkter ut mot kunden. Vilka varumärken och produkter som ska prioriteras är en fråga för ledningen, som planerar utifrån sju säljcyklar per år.

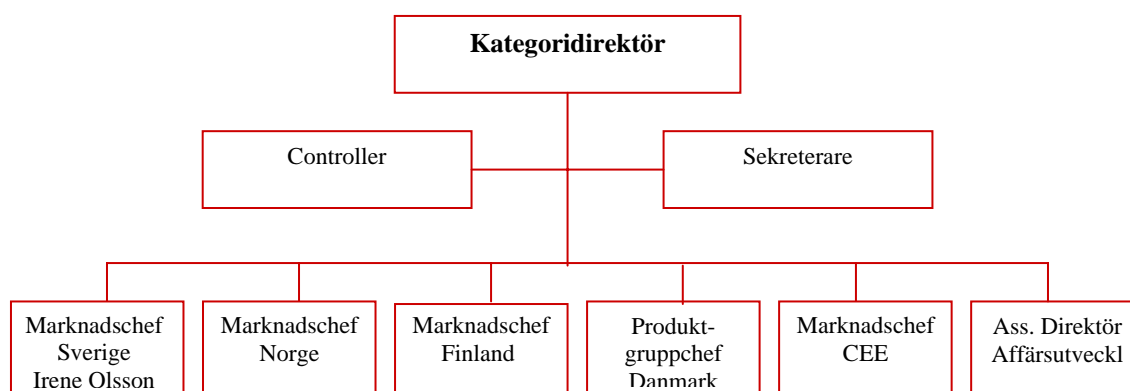
4.2.7 ÖVRIGA

Ekonomiavdelningen på Procordia Food är uppdelad i två ansvarsområden, ett för redovisning och ett för ekonomistyrning. De controllers, som har hand om den ekonomiska uppföljningen, arbetar utifrån kategorier. Det finns en ansvarig controller för varje kategori. Ekonomiavdelningen är även ansvarig för inköpsavtal och koncernhandeln.

Procordia Foods övriga avdelningar, vilka är Varuförsörjning, Informationssystem, Personal & Administration samt Information, är alla organisationsomfattande och inte uppdelade utifrån produkter.

4.2.8 TASTY MEAL

Tasty Meal är Procordia Foods andra internationella kategori. Avdelningen lyder under norska Stabburets VD, vilket är anledningen till att den inte finns med i Procordia Foods organisationsschema. Tasty Meal har en uppdelning både utifrån kategori och varumärke och här återfinns Grandiosa och La Mia Pizza samt Felix färdiga pajer. Marknadscheferna är organiserade utifrån konsumentmarknader. De är ansvariga för alla produkterna i ett land. Anledningen till den här uppdelningen är, liksom för Tasty Brands, att undvika dubbelarbete, då det gäller produktutveckling. Den norska marknaden är större än den svenska på försäljning av frysta pizzor, vilket gör det naturligt att lägga dessa produkter under norskt ansvar.



Figur 4.5, Organisationsschema, Tasty Meal

4.2.9 RESULTATANSVAR

Alla chefer har ett resultatansvar för de produkter, vilka de ansvarar för. Det innefattar bland annat att de har ett tak av fasta kostnader, som de ska hålla sig under. De ska uppnå den försäljning, som de har blivit målsatta att prestera, och de ska göra det med en bestämd lönsamhet. Belöningssystem finns för ledningsgruppen och för alla de som rapporterar till ledningen inom Procordia Food, vilket bygger på Orklas respektive Procordia Foods resultat, enskilda finansiella mått samt personliga mål.

4.2.10 AFFÄRSGRUPPER

Affärsgrupper är en tvärfunktionell uppdelning av organisationen utifrån de olika kategorierna. Det finns åtta olika affärsgrupper, vilka följer kategoriindelningen med den skillnaden att det inte finns någon grupp för Tasty Brands. Istället finns det en affärsgrupp för såser. Risifrutti och FUN Light är med i produktkategorierna kylda mellanmål respektive drycker. Ledarna för affärsgrupperna är de, som är kategoriansvariga för respektive område. Övriga deltagare finns från de funktioner, som ingår i produkternas värdekedja såsom inköp, försäljning, platschef för produktionen, marknadschefer, produktutveckling och ansvarig controller. För varje grupp finns även en mentor, som kommer från ledningsgruppen.

Grupperna samlas ungefär en gång varannan månad, och syftet med mötena är att deltagarna ska kunna få en helhetsbild av produkterna genom hela värdekedjan; inköp, produktion, marknad och försäljning. Det diskuteras bland annat kring produkterna, aktuella projekt och försäljningsaktiviteter. Affärsgrupperna finns för att kompensera för den tidigare organisationsstrukturen, så att värdekedjesynvinkeln inte ska gå förlorad då strukturen har blivit mer funktionell.

4.3 INTERVJUER

Nedan redovisas först specifika uppgifter för de respondenter, som vi intervjuade i syfte att skapa förståelse kring arbetet med företagets varumärken och produkter, och därmed möjligheterna till synergieffekter inom Procordia Food. Därefter följer en gemensam genomgång av deras uppfattning om organisationen och företagets medvetenhet kring synergier. Då intervjuerna med Leif Björk och Agneta Nordström gjordes i syfte att kartlägga organisationen redovisas inte dessa här. Genom att vi hade för avsikt att skapa känslan av informella samtal under våra intervjuer, för att inte styra respondenterna allt

för mycket, har intervjuerna delvis fått olika utseende. Detta har resulterat i att olika områden har diskuterats olika mycket, beroende på respondentens uppfattning.

4.3.1 KORTFAKTA MARKNADSANSVARIGA

NAMN: Agneta Påander

POSITION: Affärsutveckling Risifrutti och FUN Light Nordic

ARBETSUPPGIFTER: Agneta Påander har det strategiska ansvaret för Risifrutti och FUN Light i Norden. I detta ingår att arbeta fram mål och strategier, utveckla nordiska produkt- och designprojekt, samt ansvara för det nordiska kommunikationsflödet gällande varumärkena.

KARRIÄR INOM PROCORDIA: Agneta Påander har arbetat inom Procordia Food sedan 1995. Hon började sin bana inom företaget som biträdande produktchef på Felix potatis, arbetade därefter som produktchef för drycker, för att sedan övergå till att bli marknadschef för Ekströms sortiment. Efter detta påbörjade hon sin första nordiska position som affärsutvecklare för såser, för att sedan övergå till sin nuvarande ställning som affärsutvecklare för Risifrutti och FUN Light Nordic.

PRODUKTSPECIFIKT ARBETE: Påander beskriver de övergripande arbetssätten och processerna som mycket generella inom företaget, där det är de egna varumärkenas specificering, som avgör skillnaderna i arbetssätten mellan olika områden. Då även affärsutvecklaren för såser, samt till viss del även marknadschefen för Tasty Meal, arbetar ur ett nordiskt perspektiv, anser Påander att deras arbetsuppgifter till stor del liknar hennes egna.

KOMMUNIKATION: Agneta Påander har i sitt arbete mest kontakt med ledningen inom Tasty Brands och marknadscheferna för Risifrutti och FUN Light inom de fyra nordiska länderna. Till de viktigaste kontakterna räknas även de med produktcheferna och projektledaren inom hennes område, samt den med marknads- och innovationsavdelningen, som ansvarar för produktutvecklingen.

Gällande kontakten med ansvariga inom andra produktområden anser sig Påander ha mest utbyte av kontakten med den ansvarige för affärsutveckling såser, då de båda sitter på samma typ av position och båda innehar nordiskt produktansvar. Det finns dock inga inlagda mötersrutiner för den kontakten, utan det ligger främst på de ansvarigas egna initiativ att ha dessa. De ansvariga inom produktutveckling och marknad inom samma

produktkategorier, i Påanders fall kategorin drycker, träffas med jämna mellanrum för att utbyta erfarenheter.

Påander påpekar att kontakten med andra främst ligger på personen själv att initiera, mer än att det ingår som en del av befattningsrollen. Modeller för möten och kontakter arbetas fram utifrån de behov som finns. Då hon menar att de flesta områdena har relativt produktspecifika arbetsuppgifter, är behovet av kontakter med andra produktkategorier begränsade.

NAMN: Stefan Lindström

POSITION: Marknadschef Risifrutti och FUN Light Sverige

ARBETSUPPGIFTER: Stefan Lindström ansvarar för att driva och utveckla varumärkena Risifrutti och FUN Light i Sverige. I detta ingår bland annat att utveckla produktsortimenten och kommunikationen som rör dessa. Då Lindström i och med sin position är resultatansvarig för dessa två varumärken, beskriver han sin roll som en ”minivd” inom sitt produktområde.

KARRIÄR INOM PROCORDIA: Stefan Lindström har arbetat inom Procordia Food sedan 1993, och har därmed varit med om hela förloppet av företagets fusioner. Den nuvarande tjänsten har han haft i två år. Innan dess har Lindström arbetat som produktchef för Risifrutti Nordisk, produktchef för minipizza samt inom områdena affärsutveckling och controlling.

PRODUKTSPECIFIKT ARBETE: Lindström menar att de flesta som sitter på liknande positioner, men inom olika varumärken och produktområden, egentligen har ungefär samma arbetsuppgifter – det är bara produkterna i sig som skiljer dem åt. På så sätt är de övergripande processerna ganska lika varandra, medan detaljarbetet med produkterna såklart är specifika för varje befattning.

KOMMUNIKATION: Stefan Lindström säger sig ha mest kontakt med dem, som arbetar inom samma produktområde som han själv, de ansvariga för hans produkter inom produktionen, samt med supportfunktionerna försäljning, inköp och ekonomi. Utöver dessa handlar det främst om externa kontakter i samband med mediekommunikationen. Även om Lindströms produkter är relaterade till dem inom den lokala kategorin LCC säger han sig ha relativt lite kontakt med dem, och då främst när det handlar om större delar inom arbetet som skall koordineras.

NAMN: Irene Olsson

POSITION: Svensk marknadschef Tasty Meal där varumärkena Grandiosa Pizza, La Mia pizza och Felix paj ingår.

ARBETSUPPGIFTER: Irene Olsson är ansvarig för hela marknadsföringsprocessen av kategorin Tasty Meal i Sverige. I denna ingår att kartlägga marknaden och konsumentbehovet och utifrån detta utveckla nya koncept och produkter. Kontakten med säljkåren ingår som en väsentlig del av arbetet.

KARRIÄR INOM PROCORDIA: Irene Olsson har arbetat inom Procordia Food i fem år. Den nuvarande positionen, som marknadschef för pizza och paj i Sverige, har hon haft i ungefär ett år. Tidigare arbetade hon inom kategorierna drycker samt sylt och marmelad.

PRODUKTSPECIFIKT ARBETE: Enligt Irene Olsson är arbetet som marknadscheferna utför mycket likartat. Det är samma processer och typer av arbetsuppgifter – enbart produkterna skiljer arbetet åt. Utifrån detta perspektiv menar hon att företaget skulle kunna organiseras med färre marknadschefer och istället fler produktchefer, helt beroende på hur stora arbetsgrupper som föredras.

KOMMUNIKATION: Irene Olsson arbetar mest tillsammans med marknads- och innovationsavdelningen samt produktcheferna, som befinner sig under henne. Där finns även en projektledare, som fungerar som koordinerare och som enbart ansvarar för enskilda projekt inom kategorin och flyttas runt inom företaget beroende på var behov finns. Hon beskriver sin och sina produktchefers positioner som spindeln i nätet för just deras produkter, vilket gör att de får ha relativt mycket kontakt med ansvariga inom olika områden. Uppstår det några problem med produkterna är det dem som kontaktas, oavsett var produkten befinner sig i värdekedjan.

Hon har även ett nära samarbete med marknadscheferna i de andra nordiska länderna, då hon arbetar inom en nordisk kategori. De driver ibland även nordiska projekt, där den projektansvariga i hennes team då får ett nordiskt ansvar, och har möjlighet att få med sig produktansvariga från alla länderna. Den huvudsakliga kontakten har hon alltså med ansvariga inom kategorin Tasty Meal, men även kontakten med den lokala kategorin LCC är relativt omfattande, då varumärket Felix återfinns även där.

NAMN: Håkan Sköld

POSITION: Marknadschef på den svenska avdelningen Marknad och Innovation, med ansvar för varumärket Felix.

ARBETSUPPGIFTER: Håkan Sköld har det huvudsakliga varumärkesansvaret för Felix, men han ansvarar inte för hela sortimentet. I varumärkesansvaret ingår att se till så att strategier för Felix blir till i samråd med de andra marknadscheferna, som arbetar med Felix produkter. De produkter som Sköld ansvarar för går under beteckningen måltidslösningar; det innefattar alla konserverade grönsaker, alla potatisprodukter samt färdigmat exklusive pizza och paj. Förutom produkter ur varumärket Felix ansvarar Sköld för grönsaker från Önos och färdigmat från BOB.

KARRIÄR INOM PROCORDIA: Håkan Sköld började arbeta på Önos 1990 och har sedan dess följt företaget genom flera fusioner och förändringar. Sin nuvarande post som ansvarig för Felix, har han suttit på i tre och ett halvt år. Tidigare, då ansvarsuppdelningen inom företaget var något annorlunda, ansvarade han för BOB, Önos och FUN Light.

PRODUKTSPECIFIKT ARBETE: Enligt Håkan Sköld skiljer sig inte arbetsuppgifterna så mycket från de andra marknadschefernas, mer än att de arbetar med olika produkter och varumärken. Möjligtvis skiljer sig hans något från de övrigas, då han ansvarar för en större omsättning eftersom Felix är det största varumärket.

KOMMUNIKATION: De personer som Sköld arbetar närmst är de fyra produktchefer, som befinner sig under honom inom hans ansvarsområde. Han har även genom affärsgrupperna kontakt med hela värdekedjan, vilket främst sker genom de månatliga mötena. Nära kontakt finns även med säljorganisationen. Annars handlar hans arbete mycket om att göra beslutsfattandet smidigare, genom att hålla personer i hela organisationen uppdaterade med vad som händer.

De andra marknadscheferna inom LCC, de ansvariga för Önos och Ekströms samt BOB, arbetar han i nuläget nära, dock främst på grund av att de båda är relativt nya inom företaget. Eftersom Håkan Sköld har varit inom Procordia under så pass lång tid ägnar han mycket tid åt att hjälpa de andra att komma in i arbetet och att hantera sitt ansvar. Han kallar det själv för ett ”informellt mentorskap”. När det gäller kontakt med personer inom de internationella kategorierna så rör det sig främst om de marknadschefer, som är ansvariga för delar av Felix sortiment. För närvarande är den kontakten relativt intensiv, då de är inne i ett förändringsarbete kring varumärket som sådant. Annars rör det sig mest om övergripande beslut, som inte ska behöva diskuteras varje dag, varför kontakten dem emellan blir mindre omfattande.

4.3.2 MARKNADSANSVARSPERSPEKTIVET

4.3.2.1 DIVERSIFIERING

Respondenterna är alla överhängande positiva till att ha flera varumärken inom samma företag. Även om det ofta är enklare att vara fokuserad, så betonar de att fördelarna väger över nackdelarna. Lindström säger att en fördel är att alla är så stolta över just sina egna varumärken, vilket är något som bidrar positivt till arbetsandan. Påander och Olsson betonar främst vikten av att ha en tillräckligt *stor kritisk massa*, det vill säga tyngden i att ha flera starka varumärken. Dessutom skapar företagets omfattning både större möjligheter till att investera i varumärkena, samt ger dem bättre konkurrenskraft på marknaden. Olsson påpekar dock, att det är svårt att veta hur mycket av företagets konkurrensposition som beror på dess diversifiering, och hur stor del som härrör från dess storlek. Hon säger dock, att hennes arbete främst underlättas av att Procordia Food har många varumärken, men att det ställer betydligt högre krav på organisationen. Först och främst måste företaget organiseras så att det blir effektivt, därefter måste varje varumärke tas om hand på rätt sätt.

Sköld tycker att den största fördelen med företagets diversifiering är den storlek det har uppnått. Genom denna finns tillgång till en större mängd resurser. Det ger även en möjlighet att kunna prioritera mellan olika varumärken, och lägga extra resurser där det behövs. Ut mot sina kunder får företaget, enligt Sköld, en större förhandlingsstyrka tack vare dess storlek.

Lindström framhåller, att han tycker att det var bra att företaget har valt att ha kvar sina många varumärken, och inte har slagit samman de vars produkter är relaterade till varandra. Detta främst av anledningen att många av deras varumärken har en lång historia bakom sig och bärs upp av traditioner, som företaget skulle gå miste om vid eventuella sammanslagningar. Även Olsson kommer in på för- och nackdelar kring varumärkenas storlek. Hon understryker, att hon starkast tror på så kallade *single brands*, att inte varumärkena ska vara för breda utan koncentrera sig på sin kärna. Utifrån den utgångspunkten tror hon även att det innebär fördelar att ha många smalare varumärken än färre bredare, även om det för med sig större kostnader för företaget. Medan Procordia Foods äldre varumärken är mer av typen paraplyvarumärken, är dock de nyare mer fokuserade. Olsson påpekar, liksom Lindström, att de bör ta vara på varje varumärkes historik, och därför inte kan ändra i de äldre varumärkena allt för mycket.

4.3.2.2 ORGANISATIONEN

Procordias organisationsindelning är idag gjord utifrån kundbehov, enligt Irene Olsson. Exempelvis har de varumärken, som har samma utseende i alla de nordiska länderna, lagts samman under gemensamma avdelningar. Genom en sådan uppdelning har man dels fått uppdelade varumärken, och dels splittrade kategorier. Påander tycker att nackdelarna med delade kategorier är, att flera personer i företaget arbetar med en typ av produkter, exempelvis finns det två grupper som arbetar med mellanmål. Det gör att det inte blir en optimal organisationsstruktur, vilket är omöjligt att få i en matrisorganisation. Sköld ser det också som ett problem då varumärken och kategorier är uppdelade på flera olika ansvarsområden. Någon av de berörda marknadscheferna har fått sig tilldelat ansvaret att arbeta med den övergripande strukturen, men beslutsmyndigheten finns inte hos någon enskild person. Han understryker även han, att den nuvarande organisationsstrukturen är komplex och inte optimalt utformad.

Fördelar med en kategorindelning, menar Lindström, är att då det inte bara är en person som är ansvarig för exempelvis all saft, så blir det en större dynamik i produktframtagandet. Det blir även lättare att driva olika varumärken mot olika kundgrupper på ett mer effektivt sätt. Arbetet ur varumärkessynvinkel är således också viktigt, vilket Olsson framhåller, då det är detta som kunden ser och relaterar till. Nackdelen med att splittra upp ett varumärke på olika avdelningar, som Felix, är därför att det kan vara svårare att förmedla en enhetlig bild av varumärket utåt. Därmed krävs ett nära samarbete över avdelningsgränserna mellan de personer som är involverade i Felix olika produkter, så att övergripande riktlinjer passar alla de olika varorna.

4.3.2.3 KONKURRENS OCH LOJALITET

Att det finns en viss nivå av konkurrens inom Procordia är alla respondenterna överens om. Sköld tycker att det enbart finns en viss konkurrens, då det gäller resurser från ledningen. I övrigt tror han att de framförallt är präglade av att hjälpa varandra, vilket är en fördel han menar kan vara svår att hitta i något annat liknande företag. Påander menar, att det enbart finns konkurrens i dess positiva bemärkelse. Alla är visserligen resultatriktade och har fokus på sitt eget område, men har samtidigt förmågan att se till det stora perspektivet. Någon konkurrens på bekostnad av kunskapsöverföring menar hon inte finns.

Olsson påstår att det finns en viss risk för negativ konkurrens mellan produkter inom samma kategori, men att denna ska avhjälpas med en tydlig positionering. Detta är viktigt att ha mellan företagets varumärken för att undvika kannibalism dem emellan, annars kan företaget lika gärna bara ha ett märke. Ett exempel är Procordia Foods tre

olika varumärken för saft – BOB, Önos och FUN Light – som tydligt vänder sig till olika kundgrupper.

Inom Irene Olssons egen kategori finns ingen konkurrens mellan pizza och paj, möjligtvis mellan paj och färdigrätter, som ligger i en annan kategori. Det finns ett visst incitament, att mellan länderna se vem det går bäst för, men det är enbart en sund konkurrens, och det viktiga är trots allt att det går bra för Tasty Meal nordiskt, betonar hon.

Lindström, som själv är ansvarig för FUN Light, ser inom saftmarknaden BOB som en konkurrent lika mycket som ICA, eftersom de slåss om samma plats på hyllorna ute i affärerna. Trots detta försöker de hitta de lösningar, som ger den mest optimala lösningen för varumärkena tillsammans, exempelvis genom att dela marknadsundersökningar och inköp. Däremot tävlar de mot varandra då det kommer till produktutvecklingen. Konkurrens finns även, precis som Olsson konstaterade, gentemot de andra länderna. Detta är enbart en hjärtlig konkurrens, som sporrar till att sälja mer än grannländerna. Kontakten med de andra länderna genomsyras av samarbete, då det gäller att inför Orkla visa hur starkt det specifika varumärket är.

Genom ett så starkt varumärkesperspektiv menar Lindström, att hans främsta lojalitet ligger hos de varumärken, som han arbetar med. Det är dessa som han måste arbeta för att föra fram och lobba för hos försäljningsavdelningen. Ju längre han har arbetat i företaget, desto större förståelse menar han ändå att han får för hela företaget och att alla delar i det måste gå bra. Sköld tvekar inför om hans lojalitet framförallt ligger hos varumärket, men han menar, att det trots allt är det han främst arbetar för. Olsson säger även hon, att lojaliteten i första hand finns hos de varumärken hon arbetar med, eftersom de bedöms utifrån resultaten. Här uttrycker dock Påander en annan syn. Hon menar, att hon alltid måste tänka utifrån ett Orkla-perspektiv, eftersom hon är anställd för att höja deras lönsamhet genom att arbeta med sina varumärken.

4.3.2.4 SYNERGIER

Håkan Sköld menar att begreppet synergi används i samband med kostnads-effektiviseringar i företaget. Resterande respondenter anser emellertid, att begreppet synergi som sådant inte ingår som en naturlig del i varken ledningens eller medarbetarnas repertoar. Även om begreppet inte används, menar de ändå, att det finns en medvetenhet kring vissa av de möjligheter, som företagets diversifiering kan bidra med.

Sköld säger att synergier utnyttjas både i små och stora sammanhang. Det kan röra sig om gemensamma produkt demonstrationer i butiker eller samordnande av erbjudanden ut mot konsumenten. Den största synergieffekten inom Procordia Food är, enligt Sköld, att de har slagit ihop säljkårerna till en gemensam enhet för hela företaget. Angående spridning av kunskap, som härrör från kund- eller produktbeteende, så menar han att det existerar i en begränsad omfattning. Han ser detta dock främst som något positivt, eftersom han tycker att var och en är bäst på det som den arbetar med.

Enligt Påander är de inom företaget väl medvetna om att deras flera olika produktområden och varumärken gör det möjligt att skapa kostnadsfördelar, underlätta attraherandet av bra personal, samt medverka till bra samarbetsmöjligheter med utomstående parter. Hon framhåller även att företaget har en gemensam undersökningsavdelning, som lagrar alla företagens olika undersökningar. På så sätt minskas risken för dubbelarbete, genom att avdelningar har möjlighet att först se över tidigare gjorda undersökningar, innan de planerar att göra en ny. Dessutom sprider undersökningsavdelningen vidare sådan information, som kan vara relevant inom flera av företagens produktområden. Agneta Påander säger att risken för dubbelarbete ändå är relativt hög, vad gäller till exempel konkurrensbevakning i de fall då produktkategorier har delats upp mellan olika avdelningar.

Även Olsson betonar att kostnadsfördelar uppnås genom gemensamma funktioner, fast då framförallt i produktionen. Standardisering av olika dokument och beslutsunderlag samt gemensamma kampanjer mellan de nordiska länderna, ser hon som ett sätt att minska dubbelarbete, och är därför också en fördel som kommer av en större organisation. Enligt Lindström har företaget, i alla fall tidigare, använt sig av något som de kallar en MCRS-plan, *Management Control and Report System*. Planen var en standardisering över hur marknads- och säljplaner, mötesstrukturer och olika arbetsprocesser skulle se ut. Han menar dock att systemet, enligt hans vetskap, inte används så konsekvent längre.

Lindström tycker att de i synnerhet drar nytta av företagens storlek vid utveckling av nya produkter. Detta genom framtagning av gemensamt emballage eller gemensamma produktvarianter. Lindström påpekar emellertid, att de bör vara aktsamma så att stordriftsfördelarna inte sker på bekostnad av att de ej når en produkts fulla potential.

Genom att flera produkter finns på hela den nordiska marknaden, påpekar Lindström och Olsson att koordineringsmöjligheter finns mellan länderna, till exempel vid lansering av ett nytt reklamkoncept. Enligt Stefan Lindström väljer de, att antingen införa en och samma kampanj samtidigt i alla länderna, för att på så sätt få så stor genomslagskraft som möjligt, eller så väljs en testmarknad ut, vilken utvärderas innan

de intar de återstående marknaderna. Irene Olsson uttrycker även hon fördelarna av att företaget arbetar på flera olika marknader. Enligt henne har hon större nytta av att ha arbetat nordiskt, än att ha arbetat inom flera produktgrupper. I och med detta arbete skapas en känsla för hur konsumenten tänker i de olika länderna, vilket hon sedan haft nytta av i sitt fortsatta marknadsarbete.

Påander menar att Orklas strategi, att uppmuntra personalomflyttning både inom företaget och inom koncernen i stort kan leda till kunskapsspridning. Enligt henne tas kunskap inom samma produktgrupper tillvara, men däremot finns ingen spridning mellan olika typer av produktgrupper. Ju mer produktspecifikt arbete det är inom ett varumärke, desto svårare blir det att kunna utnyttja det inom ett annat produktområde. Risker är att kostnaderna i sådana fall överstiger vinsterna, som görs genom samarbetet. Påander påpekar även, att det finns möjlighet att få tillgång till tidigare produktutvecklingsprocesser, vilket förhindrar risken för dubbelarbete.

Lindström instämmer även han, att de som arbetar närmast produkterna, nämligen produktcheferna, fokuserar på sina egna produkter, utan någon direkt kontakt med produktcheferna inom andra områden. Lindström framhåller dock, att det skulle kunna finnas möjlighet att utbyta mer erfarenheter, då många projekt egentligen är mycket lika varandra. Det borde vara möjligt att ta fram liknande strukturer i det dagliga arbetet, då produktcheferna sysslar med samma övergripande processer. Som ett exempel tar Lindström upp framtagning av en ny smak, vilket antagligen är något som de flesta produktchefer arbetar med. Egentligen borde en sådan process kunna standardiseras och göras mer effektiv – idag ser troligen den processen helt olika ut på olika avdelningar.

4.3.3 LEDNINGSPERSPEKTIVET

NAMN: Henrik Treschow

POSITION: Vice VD, Ansvarig för ekonomi, inköp och koncernhandel

KARRIÄR INOM PROCORDIA FOOD: Henrik Treschow började sitt yrkesverksamma liv på Felix 1972. Han har sedan dess haft tolv olika positioner inom företaget. Bland annat har han arbetat som ekonomisk utredningsman, haft ett antal olika ekonomibefattningar, varit ansvarig för den tidigare kategorin ”Tillbehör”, varit VD för BOB då företaget precis köptes upp samt arbetat inom strategi- och affärsutveckling. Den nuvarande positionen har han haft i två och ett halvt år.

4.3.3.1 KOMMUNIKATION

Ledningsgruppen träffas en heldag i månaden och utgår då från en på förhand bestämd agenda. De diskuterar främst det rådande affärsläget utifrån de *key performance indicators* genom vilka de utvärderar det ekonomiska läget. Dessutom läggs fokus på marknads- och säljsituationen. Den löpande kontakten mellan mötena sker utifrån behov, och Treschow anser inte att han har mer kontakt med en person än någon annan. Han menar, att ledningsgruppen överlag har god insikt i varandras områden, även om dessa inte regelbundet går igenom. Då det gäller företagets enskilda produktområden tas det på ledningsnivå hänsyn till dessa främst genom den årliga genomgången av marknadsplanerna.

Gällande den vertikala kommunikationen i företaget så sker den dels genom avdelningsmöten, där ledningsfrågor tas upp och diskuteras, dels genom mer informell kontakt då behov uppstår. När det kommer till hur medarbetarna under Treschow ska utföra sina jobb, vilka kommunikationslänkar, rutiner och mötesstrukturer de ska ha, menar han, att dessa utformas bäst av de berörda personerna. Han fokuserar på vad det är han vill ha ut av deras arbete, hur de sedan uppnår det resultatet bestämmer de bäst själva.

Kontakten mellan marknadscheferna och hur länkarna dem emellan regleras från ett ledningsperspektiv är Treschow inte insatt i, då detta inte ligger under hans huvudsakliga ansvar. Han framhåller dock ett forum som de har upprättat, som går under namnet *Styrgrupp Innovation*, vilket fungerar som en komprimerad ledningsgrupp. I denna ingår VD:n, marknadsansvariga, affärspartner, försäljning, ansvarig för innovation samt Henrik Treschow. Vid mötena tar de medverkande ställning till förslag på nya produkter.

4.3.3.2 DIVERSIFIERING

Procordia Food har vuxit fram under ett antal år genom åtskilliga fusioner och företagsförvärv. Treschow tycker sig idag kunna se ett par kärnkompetenser, som finns över alla områden i deras verksamhet. Dessa är deras produktutvecklingsapparat samt deras marknadsföringsapparat. Enligt Treschow finns det inom dessa båda områden standardiserade processer och modeller för hur utvecklingen av nya koncept ska gå till väga. De här systemen är gemensamma inte bara för de olika avdelningarna inom Procordia Food utan för alla systerbolagen inom Orkla. Vetskapen om att det finns modeller och ett enhetligt arbetssätt att använda sig av, menar Treschow, gör att diversifieringen inte verkar splittrande utan snarare ger mångfald till företaget.

Enligt Treschow har Procordia Food aldrig haft som strategi att diversifiera sig, målet har snarare varit att koncentrera de olika produktområden, som genom fusionerna har samlats under ett tak. Därför ser inte ledningen så mycket till diversifieringen som sådan, utan lägger tyngdpunkten på att minska komplexiteten och göra organisationen enklare. Samtidigt står komplexiteten i motsatsförhållande till de fördelar, som produktion av en stor volym kan tillföra.

Treschow menar, att den största fördelen som diversifiering medför, kommer i form av att Procordia Food får en stark position inom handeln. Genom deras storlek och möjlighet att leverera många olika varor, blir de betydelsefulla för sina kunder. Detta bland annat genom att de med ett väl utbyggt logistiksystem kan erbjuda sina kunder större fördelar än vad mindre leverantörer kan göra. En annan fördel med att ha många olika produkter är den riskspridning företaget får, då vissa produkter går bra när det går sämre för andra.

Det som gör att diversifiering kan bli negativt, menar Treschow, är att ett brett sortiment, med den komplexitet som det medför, alltid medför kostnader. Ett problem för många företag med en sådan struktur är, att de har många små artiklar, som driver stora kostnader, varför regelbunden utvärdering av sortimentet blir en nödvändighet. Därför har de inom Procordia nyligen utvecklat ett verktyg med vilket produktcheferna ska kunna utvärdera sitt produktsortiment utifrån ett antal kriterier såsom storlek och lönsamhet. Om dessa inte uppfylls bör artikeln tas bort. Detta, menar Treschow, är ett initiativ som hellre ska komma från en lägre nivå i företaget, då produktcheferna kan känna att de har ett större inflytande, än om de måste följa sådana direktiv från ledningsnivå.

Ytterligare en nackdel som diversifieringen medför är att företaget har så många olika områden att fördela resurserna på. Treschow menar, att det är för lätt att detta sker utifrån ett rättviseperspektiv, snarare än utifrån respektive områdes potential, vilket kanske inte alltid är det mest optimala för företaget.

4.3.3.3 ORGANISATIONEN

Henrik Treschow, som genom sin långa anställning inom Procordia, har varit med om flera olika organisationsstrukturer tycker att den nuvarande formen är den bästa för företaget. Det funktionella sättet att arbeta behärskar Procordia Food bra, och det är en fördel för företaget att ha en sådan uppdelning. Det som dock bör kunna göras annorlunda är marknadssidan, vilken i nuläget inte är optimal, då vissa produktkategorier delas upp och ingen har det övergripande strategiansvaret för dem. Problematiken med att deras kunder och konsumenter har olika behov, betonar han

särskilt, då han menar att kunden främst ser företagets verksamhet utifrån kategorier, medan konsumenterna snarare ser till varumärkena. Han tror inte att det finns någon struktur som kan ta hänsyn till alla viktiga aspekter, dock bör de som organisationen inte grundas på ändå beaktas och behandlas separat.

Någon konkurrens mellan de olika varumärkena eller produkterna anser Treschow inte att det finns. Han tror dock att en viss konkurrens skulle vara bra för att varje produkt då skulle slåss mer för sin lönsamhet. Möjligtvis finns det idag lite konkurrens ur resurssynpunkt, då varje ansvarig vill ha resurser till reklam och nylanseringar för sina produkter. Den typen av konkurrens anser han dock främst vara sund.

4.3.3.4 SYNERGIER

Ledningen använder sig av begreppet synergi utifrån ett kostnadsperspektiv. På grund av den konkurrens, som idag finns inom livsmedelsbranschen, tvingas företaget att fokusera på att minimera sina kostnader. Framför allt tänker de utifrån synergier, då det talas om förvärv eller fusioner av företag, då detta kräver strukturella förändringar. Synergieffekter menar Treschow att de fick, då de slog samman stödenheter och gjorde fabriker mer enhetliga, så att de kunde dra nytta av stordriftsfördelar.

Treschow betonar att han anser det bli mer effektivt att ha företagets nuvarande produktflora under en ledning hellre än uppdelad på flera företag, eftersom detta skulle leda till större kostnader. Därmed menar han att företaget får en synergi av att ha den kritiska massa, som det har idag. Vid en viss punkt övergår dock den kritiska massan till en komplexitet, som istället leder till negativa effekter för företaget. Utmaningen blir därför att avgöra var optimumet finns.

5

ANALYS

I det följande avsnittet presenterar vi vår analys utifrån de övergripande områden som vår problemformulering bygger på; synen på synergi, organisationsstruktur och kommunikation. Vi börjar med att applicera Ansoffs och Rumelts teorier på Procordia Food.

5.1 KLASSIFICERING

Procordia Food är ett relaterat diversifierat företag, enligt Rumelts klassificering. Detta har vi kunnat fastställa med hjälp av siffror från Procordia Food, som visar att deras specialiseringsgrad är långt under 0,7, oavsett om vi ser till produktområde eller varumärke.⁸³ Då deras produktportfölj enbart utgörs av livsmedel, finns det vissa kunskaper som är gemensamma för alla produktområdena. Enligt Henrik Treschow är dessa framförallt den produktutvecklingsapparat och den marknadsföringsapparat som fungerar på ett liknande sätt i hela företaget. Därför är relateringsgraden mellan Procordia Foods produkter över 0,7.

Enligt Ansoffs uppdelning av olika typer av diversifiering återfinns Procordia Foods produktområden antingen inom horisontell eller inom koncentrisk diversifiering. Detta då vi anser teknologin vara relativt relaterad mellan de olika produktområdena, men beroende på om vi ser till Procordia Foods kunder eller de konsumenter de vänder sig till, så skiljer sig indelningen åt.

Kunder \ Produkt	Relaterad teknologi	Orelaterad teknologi
Samma	Procordia Food, kunder	
Företaget är sin egen kund	Vertikal integration	
Liknande	1 Procordia Food, konsumenter	2
Ny	3	Konglomerat diversifiering

Figur 5.2, Procordias inplacering i Ansoffs Product-Mission matrix

Då Procordia Food kom till i sin nuvarande form bestod produktportföljen av en mängd olika produkter inom varumärkena Ekströms, Önos och Felix. De produkter som därefter har börjat produceras av företaget, är alla till en viss del relaterade till någon av

⁸³ Konfidentiella siffror, Leif Björk.

de ursprungliga. Därför anser vi att Procordia Food har diversifierat sig med hjälp av relaterad teknologi. Ser vi till Procordia Foods kunder inom dagligvaruhandeln, vilka främst är ICA, Axfood/Bergendahl och Coop, så är dessa de samma för alla deras produkter. Detta gör dem horisontellt diversifierade. Utifrån företagets konsumenter blir de dock koncentriskt diversifierade, då dessa skiljer sig åt beroende på produkternas positionering.

Då vi har kommit fram till att Procordia Food är ett relaterat diversifierat företag kan de, enligt Rumelts och Ansoffs teorier, få fördelar i form av synergier mellan deras olika produktområden. Vår inplacering av Procordia Food i Ansoffs modell visar, att företaget kan dra nytta av relaterad teknologi och delade marknadsföringsstrategier. Det senare gäller dock inte då företaget vänder sig till nya konsumenter.

5.2 SYNEN PÅ SYNERGI

Procordia Food har till viss del insikt om de fördelar, som de kan dra nytta av genom att de är ett diversifierat företag. Medvetenheten är dock främst begränsad till de fördelar, som härrör från effektivt utnyttjande av fysiska resurser. Enligt Itamis resonemang räknas inte dessa som synergieffekter, utan klassificeras istället som något som han kallar komplementeffekter. Även om dessa bidrar till vissa fördelar för Procordia Food, då främst till kostnadsbesparingar, så är de enligt Itami betydligt mer begränsade, än de möjligheter som synergieffekter medför.

Vid analys av Procordia Food utifrån Porters lära härstammar företagets fördelar, och dess medvetenhet kring potentiella möjligheter, näst intill enbart från de påtagliga inbördes förhållandena. Dessa resulterar i fördelar, som kan jämföras med Itamis komplementeffekter. Exempel på sådana delade resurser inom Procordia Food utnyttjas dels genom economies of scale, i form av gemensamma produktionsanläggningar för liknande produkter, och dels genom economies of scope, i form av de centrala supportavdelningarna. De tydligaste nyttorna kommer här ifrån de marknadsundersökningar, som flera av kategorierna kan använda sig av, samt från de gemensamma inköps-, produktutvecklings- och försäljningsavdelningarna. Delandet av dessa aktiviteter kan resultera i signifikanta kostnadsbesparingar.

Utifrån både Itamis och Porters resonemang är Procordia Foods medvetenhet kring de synergieffekter deras diversifiering medför begränsad, vilket gör att en stor del av företagets potentiella möjligheter till fördelar går förlorad. Även om delandet av företagets fysiska resurser ger kostnadsfördelar, har dessa ett övre tak för vad de kan bidra med. Fördelar som däremot härstammar från synergieffekter i form av delad

kunskap och delade informationsflöden är nästintill obegränsade, då deras värde snarare ökas av att de utnyttjas av flera olika användare på samma gång. Även om Porter betonar svårigheten i att identifiera dessa fördelar, menar båda författarna att det är de icke påtagliga synergieffekterna – de som uppkommer från osynliga resurser – som har störst inverkan på ett företags konkurrensfördelar. Att Procordia Foods flera relaterade produktområden kan ligga till grund för en omfattande kunskapsöverföring är dock enligt respondenterna något som det varken pratas om eller arbetas aktivt utifrån, vilket gör att företaget går miste om flera synergiskapande aspekter.

Det sätt på vilket de anställda på Procordia Food använder begreppet synergi, och så som det framställs i vår referensram, skiljer sig därmed åt. Den enligt referensramen viktigaste dimensionen att ta hänsyn till uppfattar respondenterna inte som en synergieffekt. De uppfattar emellertid informationsflöden och kunskapsöverföring, vilket utgör kärnan av fenomenet synergi som sådant, som väsentliga. Trots en sådan syn är detta inget som varken ledningen eller medarbetarna tar extra hänsyn till i deras dagliga arbete.

5.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Organisationens utseende är av avgörande betydelse för den grad till vilken ett företag kan tillgodogöra sig synergier genom informationsbaserade tillgångar. Vi har analyserat detta genom att först se hur diversifieringens omfattning påverkar de länkar, som kan ge synergieffekter. Procordia Foods organisationsstruktur och den konkurrens som denna ger upphov till, påverkar idag genererandet av synergieffekter både positivt och negativt. Vi har tagit fasta på detta, samt sett till hur andra typer av strukturer kan ge ytterligare synergieffekter.

5.3.1 DIVERSIFIERINGENS INVERKAN

Ett företag som blir för diversifierat kan snarare få negativa effekter av detta, då det blir svårare att koordinera många olika länkar. Det kan därför bli svårare att dra nytta av de synergieffekter, som företaget antas kunna få. I Procordia Foods fall kan vi ställa oss frågande till om alla delar i produktportföljen kan motiveras. Detta främst då flera varumärken innehåller liknande produkter, samtidigt som många av deras varumärken består av många olika produkter, vilket leder till komplexa strukturer.

En bidragande anledning till detta är dock att företaget har vuxit genom sammanslagningar av företag, som redan var etablerade inom flera relaterade områden.

De fyra stora varumärkena, som utgjorde grunden till Procordia Food – Felix, Ekströms, Önos och BOB – var vid sammanslagningen redan så starka på marknaden, och då de alla hade en lång historia bakom sig, var traditionen en del av deras konkurrenskraft. Att ena dessa varumärken under ett namn var därför aldrig något alternativ.

Om traditionsaspekten i detta fall väger tyngre än koncentrerings av produktutbudet, ställs dock extra höga krav på strukturen av organisationen och hur denna möjliggör informationsflöden mellan olika områden. Som Henrik Treschow påpekade, så verkar en bred varumärkesgrund begränsande på hur djupt respektive sortiment får vara, och det är viktigt, att man inom företaget ställer sig kritisk till om alla små artiklar är lönsamma eller om några bör avvecklas. Det är uppenbart att Procordia Foods nuvarande struktur, med delade produktområden och varumärken, försvårar vissa kommunikationslänkar. Även om företaget innehar flera varumärken med många produkter under sig, borde dock möjlighet finnas till att utveckla synergieffekter, då produktportföljen trots allt är relativt begränsad till ett antal produktområden. I den nuvarande strukturen tas hänsyn till ett antal synergimöjligheter, medan andra helt förbises. En bakomliggande orsak till detta är företagets storlek och dess komplexitet. Vi anser emellertid att om strukturen och kommunikationen anpassas till möjliga synergieffekter, borde företaget ha möjlighet, att utveckla fler fördelar än de som råder under nuvarande omständigheter. Därmed behöver inte företagets spridda sortiment få en negativ effekt.

5.3.2 DEN NUVARANDE ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Den organisationsstruktur som Procordia Foods arbetar utifrån idag är funktionellt uppbyggd. På produktnivå är den emellertid framför allt framarbetad utifrån vilken marknad produkterna vänder sig till, genom att ha två internationella avdelningar och en lokal. Inom dessa avdelningar sker uppdelningen i stort efter varumärke, dock är ett fåtal varumärken uppdelade på flera avdelningar och finns därmed under flera personers ansvar. Genom en marknadsindelad struktur har även produktkategorier splittrats. Nedan visar vi en övergripande indelning av den nuvarande organisationsstrukturens för- och nackdelar för att kunna skapa synergier.

5.3.2.1 FÖRDELAR

- I den nuvarande organisationsstrukturen har framför allt synergier genom gemensamma marknader, en möjlighet uppkomma. Utifrån val av struktur kan därför kunskap kring kundpreferenser och marknadskanaler lättast spridas.

- Inom de internationella kategorierna, Tasty Brands och Tasty Meal, sker uppdelningen av ansvar utifrån olika produkttyper. Detta genom att de har placerat degbaserade produkter inom en kategori och resterande produkter, som säljs nordiskt, inom en annan. På så sätt kan kunskap mellan relaterade produkter ha en möjlighet att spridas.
- Genom att ha en gemensam försäljningsstyrka för alla produkter, som Procordia Food tillverkar och säljer, minskar företaget risken för dubbelarbete samt får större tyngd i sin förhandlingsstyrka gentemot sina kunder. Procordia Food står på så vis med en enad front utåt.

5.3.2.2 NACKDELAR

- Det finns få strukturerade möjligheter genom den nuvarande organisationsstrukturen att sprida kunskap mellan de olika kategorierna.
- Det finns en risk för att uppdelade varumärken skapar tendens till dubbelarbete, gör kommunikationen och beslutsfattandet mer komplexa samt gör det svårare att skapa en helhetsbild utåt mot konsumenterna.
- Genom att splittra produktkategorier utnyttjas inte produktkunskapen på bästa sätt. Det finns en risk att det blir svårare att positionera varumärkena gentemot varandra, och därmed finns även risk för negativ konkurrens.

5.3.3 KONKURRENS

Både Porter och Kanter menar att konkurrens kan få en negativ inverkan på potentiella synergieffekter. Att minimera all konkurrens mellan olika avdelningar kan dock även det få en negativ effekt, genom att en stor motivationsfaktor försvinner. I Procordia Food har vi funnit belägg för både positiv och negativ konkurrens, och att dra en gräns mellan de båda kan vara svårt. Den konkurrens som respondenterna själva ansåg vara positiv, var den drivande kraften som finns i att vilja sälja mer än samma enhet i något av de andra nordiska länderna. En sådan syn går inte ut över andra enheter, då de inte slåss om samma marknad eller resurser, utan resultatet av konkurrensen blir, att den totala omsättningen för koncernen i stort förbättras. Sådan konkurrens bör därför finnas kvar så länge det inte påverkar viktigt samarbete negativt, vilket det inte verkar göra enligt personerna som vi har pratat med.

Negativ konkurrens uppkommer däremot, då två enheter tävlar om samma kunder eller resurser, vilket gör att de avstår från att göra något som skulle kunna vara positivt för företaget i stort, om den egna enheten inte är den som gynnas mest. Detta finns i större grad mellan varumärken som arbetar med liknande produkter inom samma land, eftersom de då slåss om samma plats på hyllorna i butikerna samt om uppmärksamhet från ledning och säljkåren. Trots att det ska avhjälpas med en tydlig positionering, så finns det en risk för negativ konkurrens, då de olika märkena berör varandras marknader. Så som belöningssystemet fungerar idag, där resultatansvaret är kopplat till respektive persons ansvarsområde, förstärker det också risken för den negativa konkurrensen. Detta då varje chef uppmuntras till att främst se till lönsamheten för de egna produkterna.

5.3.3.1 MOTVERKA KONKURRENS

Ett sätt att motverka negativ konkurrens kan vara att från ledningsnivå stärka samarbetet mellan två konkurrerande avdelningar, där fokus ligger på att de ska lära av varandra eller ta fram nya lösningar tillsammans. Exempel på åtgärder kan vara gemensamma projekt inom produktutveckling och framtagning av strategier. Ett sådant initiativ passar inte då konkurrensen främst motiverar, men det kan bli positivt, då organisationen i stort tjänar mer på att rivaliteten mellan avdelningarna minskar.

Belöningssystem kan även de vara ett sätt att avhjälpas negativ konkurrens, genom att uppmuntra den typ av agerande ledningen anser mest gynnsam för företaget i stort. Genom att basera en bonus på inte bara en enhets resultat, utan även andra sammanlänkade till denna, kan ytterligare samarbete uppmuntras. Det blir dock effektivt endast om personen som bedöms har någon möjlighet att påverka detta genom att ändra arbetsmetod. I det nuvarande utvärderingssystemet avspeglas inte de positiva effekter, som samarbete mellan alla varumärken som gör exempelvis saft skulle kunna ge. Genom att lägga FUN Light inom en annan kategori än den för de lokala varumärkena som gör saft, uppmuntras inte de ansvariga att skapa länkar dem emellan. Detta antar vi vara på grund av, att de synergieffekter som finns att få genom gemensamma marknader, anses vara de viktigaste att ta vara på. Genom tidigare resonemang kring positiv och negativ konkurrens, anser vi dock länkar mellan de olika varumärkena eller även mellan liknande produktområden, vara viktigare att kontrollera och uppmuntra. De länkar som finns mellan de nordiska länderna kommer mer naturligt för de marknadsansvariga, och deras agerande gentemot varandra hotar inte koncernens prestation i stort.

5.3.4 ANDRA ORGANISATIONSSTRUKTURER

Idag finns inom Procordia Food ingen utbredd medvetenhet kring hur synergieffekter kan uppnås genom osynliga resurser. För att öka medvetenheten kring sådana synergier bör det första steget, enligt Porters ansats, vara att finna en lämplig bas för kunskapsöverföring. Procordia Food är i dag framförallt medvetet om att samarbete utifrån gemensamma marknader sprider värdefull kunskap, men även i en viss mån att de som arbetar med produkter inom samma område kan lära av varandra. Det finns emellertid fler variabler, som är gemensamma för flera produkter, från vilka möjliga synergieffekter kan genereras om lämpliga länkar skapas.

Porters generiska strategier är ett sådant exempel. Flera är de produkter som inom olika varumärken riktar sig till samma typ av kund, varför det borde vara möjligt att identifiera kunskap och strategier som kan sammankopplas dem emellan. Tänkbara gemensamma baser kan exempelvis utgöras av premium produkter inom olika varumärken, produkter vars främsta strategi är att positionera sig som ett hälsoalternativ eller de som främst konkurrerar med priset. Inom flera av varumärkena finns dessa strategier representerade, varför gemensamma kunskaper dem emellan borde vara möjliga att urskilja. De generiska strategierna blir emellertid för Procordia Food en så pass bred uppdelning, varför dessa inte här bör utgöra grunden för organisationsstrukturen. Däremot kan de vara en värdefull bas för synergier, vilket är anledningen till att lämpliga länkar mellan liknande strategier bör upprättas.

Varumärkesindelning är en annan möjlighet för Procordia Foods struktur. Denna underlättar framförallt skapandet av en helhetsbild av varumärkena ut mot konsumenterna. Detta genom att beslutsfattandet kring ett varumärke löper smidigare då ansvaret ligger samlat hos en person. Nackdelen med en sådan organisering är att den snarare främjar negativ konkurrens inom företaget. Då flera varumärken har samma typ av produkter finns det med en varumärkesindelning större risk för att de gör intrång på varandras marknader.

Genom att organisera företaget utifrån produktområden, kan kunskap kring en typ av produkt lättare föras vidare mellan dem som arbetar med dessa. Det informationsflöde som uppkommer kan förhindra dubbelarbete kring vanligt förekommande uppgifter. En mer frekvent kontakt kan underlätta i positioneringsarbetet produkttyperna emellan och det kan även minska negativ konkurrens, genom att de liknande produktområdena samarbetar. Genom den här uppdelningen förhindras problemet med splittrade kategorier. Dock kvarstår det faktum, att ett varumärke hamnar under flera personers ansvar.

För Procordia Food anser vi det senare förslaget vara det bästa, då det är genom en sådan struktur som vi tror att företaget kan dra nytta av flest synergieffekter. Detta då Procordia Food har många relaterade produkter inom olika varumärken, som borde ha stora möjligheter att sprida kunskap sinsemellan. Vi anser dock även att de bör ta hänsyn till, att det kan finnas möjligheter till lärande mellan mindre relaterade produktområden och att de aktivt borde ta vara på och uppmuntra dessa.

5.4 KOMMUNIKATION

5.4.1 KOMMUNIKATIONSMÖNSTER IDAG

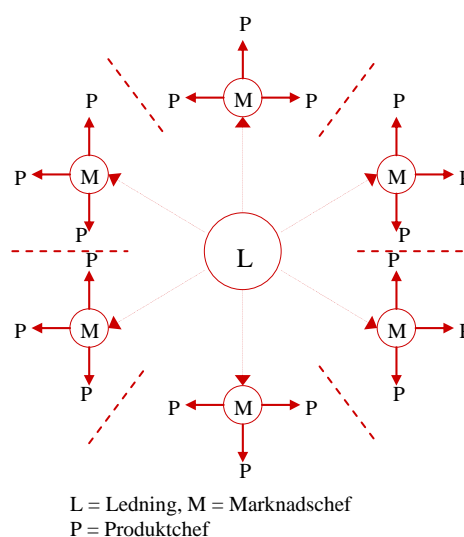
Efter de samtal, som vi har haft med personal på Procordia Food, har det framgått att den mest frekventa kontakten finns med andra personer inom samma kategori, både upp mot ledningen och ner mot produktcheferna. Marknadscheferna betonade ett stort engagemang i övriga delar av värdekedjan för sina egna produkter, medan Påander framhöll, att för hennes position är kontakt med andra personer som arbetar nordiskt särskilt värdefull.

<p>Påander:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasty Brands; ledning, marknads- och produktchefer - Affärsutveckling Såser - Marknad-innovation - Marknadsmöten - Produktion & marknad för Drycker 	<p>Lindström:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasty Brands; produktchefer - Värdekedjan - Externa kontakter. - LCC enbart då större delar ska koordineras. 	<p>Olsson:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasty Meal; Produktchefer Sverige marknadschefer, nordiskt - Marknadschef, Felix, LCC - Värdekedjan. - Marknad-innovation 	<p>Sköld:</p> <ul style="list-style-type: none"> - LCC Felix; Produktchefer, - Marknadschefer inom LCC och för andra delar av Felix sortiment. - Värdekedjan - Säljavdelningen
--	--	--	---

Tabell 5.1, Marknadsansvarigas kommunikationsmönster

Det mönster av kommunikation som finns idag är det som förefaller vara naturligt utifrån arbetsuppgifter. Som Påander underströk är det upp till var och en att utnyttja de länkar som kan visa sig givande. Detta sker dock främst på marknadschefsnivå. Längre ner i organisationen är det ovanligt att produktchefer skapar länkar till andra på samma position. Med en sådan ansats kan vi i systemet idag se ett svagt centrum-periferi förhållande mellan de olika avdelningarna i Procordia, vilket vi åskådliggör med en modifierad modell.

Utgångspunkten är att ledningen ger mycket övergripande riktlinjer, som sedan går ner på avdelningsnivå. Då det individualiseras beroende på produktområde finns det stora utrymmen för att få nya idéer, kunskap och arbetsmetoder ute i periferin och föra över dessa mellan avdelningarna, vilket genererar lärande mellan dottercentrumen. Sådan kunskapsgenerering utnyttjas emellertid inte fullt ut idag, då kontakt mellan produktområden som inte är direkt relaterade är sällsynt. Det kan hänga samman med att ledningen inte reglerar hur marknads- och produktcheferna ska arbeta och vilka kanaler de ska utnyttja.



Figur 5.2, Centrum-periferi modell modifierad utifrån Procordia Food

En aspekt som dock uppmuntrar till kunskapsspridning på Procordia Food är den frekventa omflyttningen av personal, som sker mellan olika arbetsområden. Genom att medarbetarna under sin anställningstid på Procordia Food får möjlighet att identifiera sig med flera olika varumärken, så kan det ge en större medvetenhet om andra delar och även om verksamheten i stort. Ju större omflyttning desto mindre risk finns det för att de olika områdena utvecklar egna specifika arbetssätt och kommunikationsmönster, och därmed ger upphov till negativ konkurrens.

5.4.2 UTÖKAD KOMMUNIKATION

Den skeptiska inställning som Porter menar att avdelningar, som arbetar inom olika områden, kan känna inför det faktum att de skulle kunna lära av varandra, kunde vi urskilja även inom Procordia. Våra respondenter har alla främst kontakt med personer på samma befattning inom sin kategori eller personer inom värdekedjan för deras egna produkter. De kunde även ha svårt att se vad de skulle kunna tjäna på några andra kontakter. Enligt Kanters resonemang kan detta bero på tydliga avgränsningar mellan olika enheter. Genom ett sådant förhållningssätt finns en risk att andra viktiga länkar förbises, och det är främst här ledningens påverkan kommer in. Dess arbete som ansvarig för den övergripande samordningen ger möjlighet till att kunna identifiera andra källor till kunskapsspridning. För att ledningen ska kunna göra detta är dock grundförutsättningarna att den dels är medveten om begreppet synergi i dess vidare bemärkelse, dels att den är villig att till en viss grad styra sina medarbetares arbetssätt.

Porter och Campbell och Goold betonar alla att kunskap inte sprids genom företaget med automatik, utan understryker vikten av ledningens inblandning.

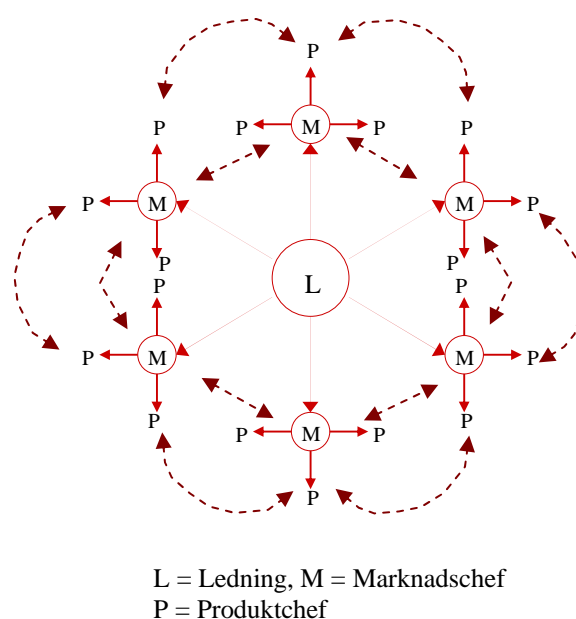
I ledningsgruppen för Procordia Food används begreppet synergi idag enbart i betydelsen kostnadsförbättringar. Då de kommunikationslänkar som finns framförallt är sådana som har vuxit fram på initiativ av de enskilda medarbetarna, samtidigt som ledningen inte är motiverad att gå in och detaljstyra deras rutiner, missar företaget möjliga synergier. För att på ett bättre sätt kunna dra nytta av sin diversifiering är en ökad medvetenhet om ovanstående tre faktorer viktig. Om ledningen för Procordia Food finner att det finns synergier värda att utveckla, är det ledningens roll att göra personalen mer medveten om detta. Procordia Food återfinns därför i det första steget i Campbells och Goolds modell över ledningens möjligheter att uppmuntra till synergier – perceptionsmöjligheten – då medarbetarnas insikt över möjliga samarbetsfördelar idag är begränsade.

Utifrån våra samtal med respondenterna anser vi det finnas en möjlighet till ökad kommunikation, och genom denna synergieffekter, på en lägre nivå inom företaget. Detta då det har framkommit att produktchefernas arbetsuppgifter skiljer sig relativt lite åt mellan de olika varumärkena. Det har dock påpekats att dessa trots allt antagligen angrips på många olika sätt, då ingen kommunikation över gränserna finns på den nivån. Mer samarbete på produktchefsnivå borde därför kunna leda till effektivisering och standardisering av de övergripande processerna i det operativa arbetet. Förutom produktivare arbete skulle detta även leda till ökad förståelse för och lojalitet till hela företaget redan på produktchefsnivå. Vi anser att Procordia Food har mycket att vinna på en ökad kommunikation på denna nivå, då produktcheferna har stor inblick i vad det operativa arbetet verkligen utgörs av och därför skulle kunna arbeta fram konkreta samarbetsförslag. De har dessutom en fördel i sökandet av samarbetsmöjligheter, genom att de inte är präglade av varumärket på samma sätt som marknadschefen är genom sitt varumärkesansvar. Campbell och Goold påpekar fördelen med att låta dem på en lägre nivå vara aktiva i utformandet av de synergiskapande rutinerna, eftersom övriga medarbetare på denna nivå då får större förtroende för framkomna förslag. Detta kan göras genom att utse en *natural champion* som tilldelas ansvaret att påverka förändringsarbetet. Vi tror dock även att fler länkar på marknadschefsnivå skulle vara till en fördel, om än mer komplicerade att utforma, detta framförallt då marknadscheferna arbetar med mer specifika varumärkesstrategier.

5.4.3 MODELL FÖR NYA KOMMUNIKATIONSKANALER

Vi vill genom centrum-periferi modellen sammanföra de viktigaste aspekterna kring hur kommunikationen i Procordia kan se ut; om kunskapsspridningen mellan olika punkter i periferin sker mest effektivt genom länkar som främst bestäms av ledningen eller, som idag, på en lägre nivå. Många av de resonemang som vi har tittat på, betonar just vikten av ledningens inblandning då avdelningar inte automatiskt lär av varandra genom att enbart finnas i samma företag. Ett överhängande problem är dock att ledningsfokuseringen står i motsats till den betoning på decentralisering, som finns på flera ställen i vår referensram.

För vårt syfte har vi vidareutvecklat en modell, som sammanbinder centrum-periferi modellen med det nätverksfokuserade moderna affärsföretaget. Vi anser att ett bra nätverk för kommunikation mellan punkterna i periferin är mycket viktigt för att sprida kunskap, men vidhåller den ursprungliga modellens fokus på ledningens roll. Då det på en lägre nivå kan vara svårt att ta hänsyn till vad som är bäst för hela företaget finns det en risk, att de där inte kan utveckla de mest effektiva kommunikationskanalerna. Av den anledningen bör ledningen ingripa i utformningen av dessa.



Figur 5.3, Modell över kommunikationsvägar

De länkar som framförallt skulle kunna bidra till fördelar för Procordia Food anser vi vara de mellan olika produktchefer, men även i viss mån de mellan marknadscheferna. Utgångspunkten i ovanstående modell är inte att företaget ska bli mer centralstyrt över lag, utan enbart att ledningen ska ha ett helhetsperspektiv för att kunna identifiera värdefulla länkar på de lägre nivåerna.

5.5 SAMMANFATTNING

Procordia Food kan enligt Ansoffs och Rumelts klassifiering anses vara ett relaterat diversifierat företag. Med det som grund bör de kunna tillgodogöra sig fördelar i form

av synergier. Vi anser dock att ett hinder för att uppnå synergier för företaget idag, är den begränsade medvetenhet om vilka fördelar som dessa kan ge.

Då organisationsstrukturen ligger till grund för de synergier som lättast uppkommer, bör Procordia Food strukturera sin organisation efter den variabel som ger störst värde för företaget, samt den som ger upphov till minst negativ konkurrens. Vi anser att Procordia Food därför bör organisera sin verksamhet utifrån sina produktområden, men även ta hänsyn till andra viktiga faktorer såsom varumärken.

Dagens kommunikationskanaler i Procordia Food är idag i hög grad begränsade till de enskilda produktområdena. För att tillvarata företagets möjligheter till synergier, bör dessa sträcka sig genom hela organisationen, både horisontellt och vertikalt. Ledningen bör även i större utsträckning än idag vara engagerade i utformningen av kommunikationskanalerna, samtidigt som även produktcheferna skall vara delaktiga i processen.

6

SLUTSATS

I det följande avsnittet kommer vi att redogöra för våra slutsatser, utifrån vilka vi formulerar hypoteser. Därefter följer förslag till vidare forskning.

Vi inledde vår studie med att ställa tre allmänna frågor kring synergieffekter. För att kunna ta oss an dessa valde vi att studera ett företag, Procordia Food, mer ingående. Då vi nu har analyserat den information vi fick fram under intervjuerna, utifrån våra frågeställningar, ska vi med detta som utgångspunkt formulera allmänna hypoteser.

6.1 FRÅGESTÄLLNING ETT

- Finns det en överensstämmelse mellan synen på begreppet synergi och hur fenomenet synergi tar sig uttryck i praktiken, och hur stämmer detta med användningen av synergi i vår referensram?

Det vanliga sättet att se på begreppet synergi i praktiken, är genom att se till de fördelar som uppkommer genom kostnadsbesparingar, vilka gemensamma funktioner och produktionsanläggningar medför. Det kan även vara den tyngd i förhandlingsstyrka gentemot intressenter, som uppkommer genom att ha flera produktområden. Den här synen på synergier är enbart en liten del av begreppets innebörd enligt vår referensram, då de fördelar som kommer därur är begränsade. De menar istället att de synergier som det bör fokuseras på, är de som härstammar från informationsbaserade tillgångar.

Trots en begränsad medvetenhet om begreppet synergi, skulle företag i praktiken kunna arbeta med fenomenet synergi, genom att underlätta för kunskapsöverföring och informationsflöden mellan parter. Detta utan att vara medveten om att arbetet kan generera synergieffekter. En vidare uppfattning om begreppet synergi behöver då inte vara en nödvändighet.

Vår uppfattning är att det i praktiken inte läggs någon större vikt vid att reglera och uppmuntra relevanta länkar för kunskapsöverföring och informationsflöden. Den del av

fenomenet synergi, som det arbetas aktivt utifrån, är istället enbart det som ses som synergieffekter i form av economies of scale och economies of scope. Genom att ha en begränsad uppfattning om vad synergi innebär, finns det därför en risk att betydande fördelar går miste om.

Vi tror att det skulle vara av stor vikt att medvetenheten kring den vidare betydelsen av synergi väcks, så att det i praktiken uppfattas såsom det i vår referensram avses. Även om kunskaps- och informationsöverföring idag anses viktigt, verkar inga medvetna försök göras till att aktivt uppmuntra detta. Vår uppfattning är att synergieffekter ses som något positivt, som kan göra företagets resursanvändning mer effektiv, och att företagen gärna arbetar för att tillvarata sådana fördelar. Vi tror därför att om företag även kan se kunskaps- och informationsöverföring som synergieffekter, kommer större vikt att läggas vid att arbeta utifrån dessa, varigenom fler fördelar kan uppnås.

Ovanstående resonemang leder oss fram till vår första hypotes:

HYPOTES ETT:

DEN BEGRÄNSADE MEDVETENHETEN OM SYNERGIERS INNEBÖRD HOS
RELATERAT DIVERSIFIERADE FÖRETAG FÖRHINDRAR ATT EN
POTENTIAL FÖR EFFEKTIVISERING UTNYTTJAS.

6.2 FRÅGESTÄLLNING TVÅ

- Vilka aspekter bör tas hänsyn till vid upprättandet av en organisationsstruktur, för att denna ska kunna generera synergieffekter?

Den organisationsstruktur som ett företag har, påverkar i vilken utsträckning synergier kan implementeras. Om strukturen uppmuntrar till kommunikation, skapas större möjligheter till att utveckla informationsöverföring, vilket i sin tur leder till kunskapsspridning.

Beroende på hur organisationen ser ut så kan olika typer av konkurrens förekomma. Positiv konkurrens kan verka stimulerande för ett företag, då den ökar medarbetarnas motivation. Den negativa konkurrensen, vilken hämmar företagets lönsamhet, är framförallt ur synergisynpunkt viktigt att eliminera. Därför bör ett företag utformas så att

enheter mellan vilka det finns risk för att rivalitet uppstår, istället uppmuntras till samarbete, vilket möjliggör skapandet av synergier.

Olika organisationsstrukturer leder till olika typer av synergigenererande beteenden. Det är nästintill omöjligt att välja en struktur som tar hänsyn till alla de synergiskapande variabler som finns i ett företag. Vilka de är kan vara mycket individuellt, beroende på vilket företag det rör sig om, men exempel på sådana faktorer som vi tidigare har tagit upp är produkttyper, generiska strategier och marknader. Första steget till att utforma strukturen, blir att identifiera alla de olika variabler som kan ligga till grund för synergier, för att därefter utvärdera vilken eller vilka av dem som ger företaget mest värde. Valda faktorer bör sedan utgöra den bas, utifrån vilken organisationsstrukturen skall utformas. Det finns emellertid fler variabler som kan vara viktiga att ta hänsyn till. Även om dessa inte kommer att utgöra basen, så bör lämpliga länkar upprättats för att ta tillvara de möjligheter till kunskapsöverföring mellan olika enheter som de erbjuder.

Ovanstående resonemang leder oss fram till vår andra hypotes:

HYPOTES TVÅ:

RELATERAT DIVERSIFIERADE FÖRETAG GÅR MISTE OM POTENTIELLA FÖRDELAR
DÅ DE INTE UTFORMAR ORGANISATIONSSTRUKTUREN
EFTER SYNERGIGENERERANDE FAKTORER.

6.3 FRÅGESTÄLLNING TRE

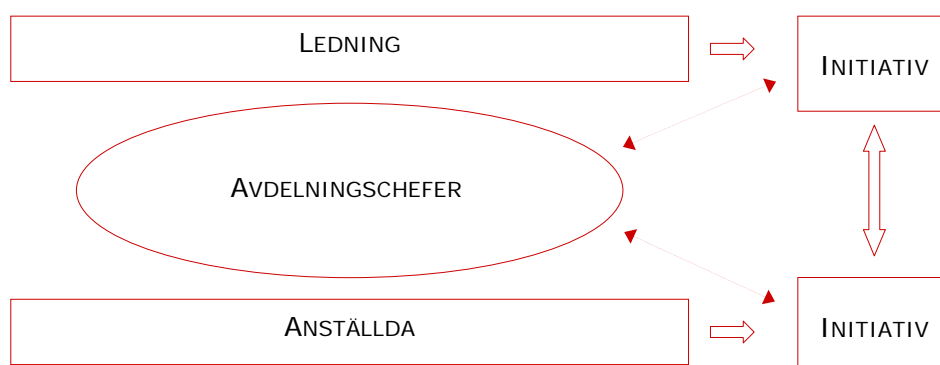
- På vilket sätt kan kommunikationskanaler utformas för att generera synergieffekter?

De synergieffekter som vi har baserat vår studie på är de som uppkommer genom kunskaps- och informationsflöden. För att kunna utnyttja dessa är det viktigt att utforma lämpliga kommunikationskanaler genom företaget.

Vi anser att initiativen till synergiskapande länkar bör komma både uppifrån ledningen, och nerifrån i organisationen. Genom att utse medarbetare på en lägre nivå för förändringsarbetet, så kallade *natural champions*, så kan de ändrade rutinerna få bättre fäste. Natural champions har även en bättre förmåga än ledningen att identifiera på vilket sätt deras arbete kan bidra till synergier.

Ledningen å sin sida behöver vara medveten om de överordnade faktorer som kan ge synergieffekter. De kan då agera koordinerande, eftersom de innehar helhetssynen av företaget, och därmed kan identifiera vilka initiativ som kan bli mest effektiva. Detta är inte en självklar faktor, då ledningen gärna låter medarbetarna själva utforma sina kontaktnät. En kombination av de båda nivåerna kan därför generera de mest givande kommunikationskanalerna för företaget.

I avdelningschefernas roll ingår att hålla sig informerad om vad ledningens och de anställdas initiativ innefattar. Länkar mellan avdelningscheferna är också av stor betydelse, och bör uppmuntras så långt det är möjligt. Då de ofta har mer specifika arbetsuppgifter för tjänsten, kan det dock uppkomma ett motstånd som har sin grund i misstänksamhet mot lärande av icke relaterade enheter. Denna kan i sin tur leda till att gynnsamma länkar förbises. Av den anledningen bör de främsta länkarna utvecklas utifrån ledningens och de anställdas initiativ, så som nedanstående modell visar.



Figur 6.1, Kommunikationskanalers utformande

Ovanstående resonemang leder oss fram till vår tredje hypotes:

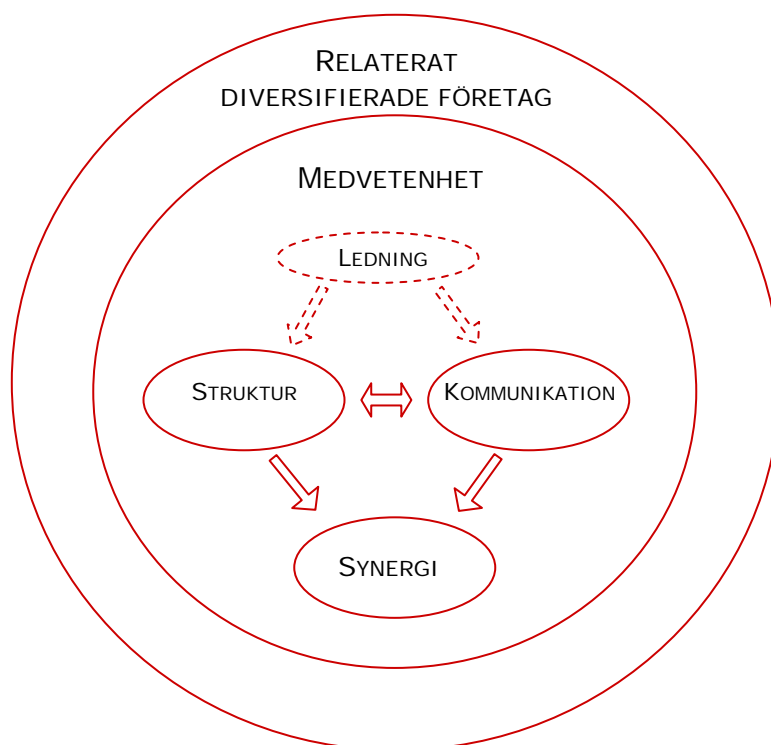
HYPOTES TRE:

DÅ LEDNINGEN I ETT RELATERAT DIVERSIFIERAT FÖRETAG LÅTER MEDARBETARNA
SJÄLVA UTFORMA SINA KOMMUNIKATIONSKANALER GÅR
DET MISTE OM MÖJLIGHETER TILL SYNERGIER
– DÄRFÖR BÖR KANALERNA UPPRÄTTAS I SAMFÖRSTÅND DEM EMELLAN.

6.4 SAMMANFATTANDE MODELL

Enligt teorin anses relaterat diversifierade företag besitta stora möjligheter att få synergieffekter. En grundförutsättning för att de ska lyckas är att medarbetarna inom företaget har en medvetenhet kring alla de olika typer av synergi som kan uppstå, samt hur de ska kunna ta tillvara på dessa. Om den medvetenheten finns, har ledningen genom organisationsstrukturen och upprättandet av relevanta kommunikationskanaler möjlighet, att med sin helhetssyn på bästa sätt stimulera tillkomsten av synergieffekter. Medarbetarna på lägre nivåer bör också vara involverade i processerna, då de har störst insyn i det dagliga arbetet samt då det får deras engagemang att öka. Länkar som ger upphov till synergier kan finnas även utan ledningens ingripande, men risken är då stor, att de inte innefattar alla de delar av företaget, som skulle kunna beröras.

Vi åskådliggör här sambandet mellan våra tre hypoteser.



Figur 6.2, Relaterat diversifierade företags möjligheter att få synergier

6.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Vi har studerat ämnet synergi, vilket vi anser kunna förekomma på olika sätt beroende på ett företags egenskaper och utseende, samt den industri det verkar inom. Av den anledningen kan inte de slutsatser som vi har dragit utifrån Procordia Food, anses

generella för alla relaterat diversifierade företag. Vi har därför valt att formulera hypoteser om viktiga faktorer, som kan bidra till att ett företag kan få synergieffekter.

Genom vår studie har vi upptäckt att det finns ett glapp i forskningen avseende synergier som härstammar från osynliga resurser och dess betydelse ute i näringslivet. Därför finns det ett intresse av att testa om våra hypoteser stämmer i fler företag. Framför allt skulle vi vilja se en mer djupgående studie kring vår första hypotes, då den innebörd som understryks som viktigast i vår referensram inte verkar vara allmänt vedertagen i praktiken. Utifrån detta skulle forskning även kunna göras kring om en ökad medvetenhet om synergibegreppets innebörd faktiskt påverkar lönsamheten.

Ett annat intressant område för vidare forskning är vilka konkreta fördelar som synergier genom osynliga resurser kan ge, vilket vi var tvungna att avgränsa oss från i vår studie.

KÄLLFÖRTECKNING

PUBLICERADE KÄLLOR

BÖCKER

Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2004) *Management Control Systems*, Uppl. 11, McGraw-Hill

Ansoff, I. (1968) *Corporate strategy*, Uppl. 2, Penguin Books

Bryman, A & Bell, E. (2003) *Business Research Methods*, Oxford University Press

Campbell, A. & Goold, M. (1998) *Strategy – why some links between business units often fail and how to make them work*, Capstone Publishing

Campbell, A. & Sommers Luchs, K. (1998) *Strategic Synergy*, Uppl. 2, International Thomson Business Press

Goold, M & Sommers Luchs, K. (1996) *Managing the multibusiness company – strategic issues for diversified groups*, Routledge

Grant, R. (2005) *Contemporary strategy analysis*, Uppl. 5, Blackwell Publishing

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Itami, H. (1987) *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press

Kjellén, B. & Söderman, S. (1980) *Praktikfallsmetodik*, LiberLäromedel

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Uppl. 3, Studentlitteratur – USE

Porter, M. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The free press

Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2004) *Att skriva en bra uppsats*, Uppl 1:2, Liber

Rumelt, R. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press

Schon, D. (1972) *Blindgångare mot framtiden*, PAN/Norstedts

ARTIKLAR

Cardinal L. B, Miller C. C. & Palich L. E. (2000: 21) *Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research*, Strategic Management Journal

Chatterjee, S. & Wernerfelt, B. (1991:1) *The link between resources and type of diversification: Theory and Evidence*, Strategic Management Journal

Constantinos, M. C. & Williamson P. J. (1994: 15) *Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance*, Strategic Management Journal

Hill, C. & Hoskisson, R. (1987: 12) *Strategy and Structure in the multiproduct firm*, The academy of management review

Nayyar, P. & Kazanjian, R. (1993: 18) *Organizing to attain potential benefits from information asymmetries and economies of scope in related diversified firms*, Academy of Management Review

Prescott, C. (1998: 36) *Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm*, Management Decision

Tanriverdi, H. & Venkatraman, N. (2005: 26) *Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms*, Strategic Management Journal

ELEKTRONISKA KÄLLOR

www.procordiafood.se April – maj 2005

www.orkla.com April – maj 2005

FÖRETAGSSPECIFIKT MATERIAL – PROCORDIA FOOD

Årsredovisning, 2003

Broschyrer; Kort & Gott
 Vår syn på mat
 På menyn
 Affärsidéer

Sortimentsfolder DVH

Organisationsscheman

MUNTLIGA KÄLLOR – PROCORDIA FOOD

Björk, Leif, Controller, 2005-04-21

Lindström, Stefan, Marknadschef, 2005-04-27

Nordström Agneta, Controller, 2005-04-08

Olsson, Irene, Marknadschef, 2005-04-29

Påander, Agneta, Affärsutvecklare, 2005-04-25

Sköld, Håkan, Marknadschef, 2005-05-23

Treschow, Henrik, vVD och ekonomichef, 2005-05-26

INTERVJUGUIDE

Under intervjuerna har vi valt att inte fokusera på synergi som begrepp. Därför har vi framförallt ställt frågor kring det som fenomenet synergi innebär, det vill säga kunskaps- och informationsöverföring. Detta för att inte deras uppfattning om begreppet synergi skulle styra våra resultat.

Nedan visas de frågor som har utgjort basen för våra intervjuer. De frågor som ställdes varierade dock beroende på respondentens uppfattning och svar.

MARKNADSANSVARSPERSPEKTIVET

ALLMÄNT

- Position på Procordia
- Arbetsuppgifter – nuvarande och tidigare
- Är arbetet produktspecifikt? Finns det andra som gör relativt liknande arbetsuppgifter?

KOMMUNIKATION

- Vilka personer arbetar du närmst? Vilka har du mest kontakt med?
- Finns det personer inom någon annan produktkategori som du har kontakt med?
- I vilken utsträckning samarbetar du med de andra personerna som är ansvariga för samma varumärke som du?

ORGANISATIONSSTRUKTUREN

- Vad anser du om den nuvarande kategoriuppdelningen? I jämförelse med den tidigare?
- Innebär det problem att ha delade varumärken och delade kategorier?
- Är du medlem i någon affärsgrupp? Vad ser du som gruppernas främsta syfte? Uppfyller de detta?

KONKURRENS

- Anser du att det finns någon konkurrens inom Procordia? Mellan varumärken eller produktområden? Hur påverkar den i så fall arbetet?
- Hur fungerar ditt resultatansvar? Vad bedöms du utifrån?

DIVERSIFIERING

- Vad anser du vara för- och nackdelarna med att Procordia är ett diversifierat företag – att företaget har så många varumärken och produkter?
- På vilket sätt påverkas du av Procordias diversifiering i ditt dagliga arbete?

SYNERGIER

- Finns det någon medvetenhet kring begreppet synergi?
- Pratas det något om att eller hur man bör uppnå synergieffekter?
- Tas det tillvara på några synergieffekter idag?

LEDNINGSPERSPEKTIVET

ALLMÄNT

- Position och ansvar på Procordia
- Hur länge har du varit på Procordia? Hur länge har du varit på din nuvarande position?

KOMMUNIKATION

- Hur fungerar kommunikationen i ledningen? Hur ofta träffas ni? Har du lika mycket kontakt med alla?
- Hur fungerar den vertikala kommunikationen? Hur ser kommunikationskanalerna neråt i företaget ut?
- Hur aktiva är ledningen i medarbetarnas dagliga arbete – vad gäller möten och länkar mellan enskilda personer? Hur mycket låter ni medarbetarna själva bestämma sådant?
- Hur pass mycket tror du att de på lägre nivå samarbetar med varandra mellan produktområden och kategorier? Är det något som ni på ledningsnivå aktivt försöker få fram?

DIVERSIFIERING

- Hur pass diversifierat tycker du att Procordia är? Hur relaterade är företagets produktområden?
- Vad anser du är företagets kärnområde? Finns det någon ursprunglig kunskap som nya produkter har knutits till? Finns det några ramar inom vilket företagets diversifiering håller sig?
- Hur mycket styr ledningen över de nya produkter som ska utvecklas? Sker det på de varumärkesansvarigas nivå?
- Tycker du att diversifieringen medför några komplikationer? Vilka? Finns det någon gräns för hur brett Procordia kan bli?
- På vilket sätt tänker ni utifrån Procordias diversifiering i ert dagliga arbete?
- På vilket sätt drar ni nytta av de möjligheter som diversifieringen ger?
- Vad ser du som de största för- och nackdelarna med att ha flera varumärken inom samma företag?

ORGANISATIONSSTRUKTUR

- Hur ser du på den nuvarande organisationsstrukturen i Procordia? Jämfört med den tidigare? För- och nackdelar med de båda?
- Vad är syftet med affärsgrupperna?
- Finns det ett syfte med affärsgrupperna bestämt av ledningen eller är det upp till varje grupp?
- I vilken grad styr mentorn vad som tas upp på mötena för affärsgrupperna?
- Hur utvärderar ledningen affärsgrupperna? Jämförs det hur de olika grupperna arbetar?
- Uppfattar du någon konkurrens mellan varumärken eller produktområden? Hur tror du att det påverkar arbetet inom Procordia?

SYNERGIER

- Använder ni i ledningen er av begreppet synergi?
- Vilka synergier anser ni att ni drar nytta av idag?
- På vilket sätt arbetar ni för att kunna uppnå möjligheter till synergieffekter?