



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen
Examensarbete magister nivå FEKP01, VT 2008

Vin & Sprit

– Konsekvenser av försäljningen till Pernod Ricard

Författare:

Malmborg Niklas 810520-3999

Måwe Mikaela 821003-0121

Pettersson Mikael 810905-0172

Handledare:

Skärvad Per Hugo

Sammanfattning

| | |
|-------------------------------|---|
| Examensarbetets titel: | Vin & Sprit – Konsekvenser av försäljningen till Pernod Ricard |
| Seminariedatum: | 2008-06-04 |
| Ämne/kurs: | FEKP01, Examensarbete magisternivå, 15 poäng |
| Författare: | Malmborg Niklas, Måwe Mikaela, Pettersson Mikael |
| Handledare: | Skärvad Per Hugo |
| Fem nyckelord: | Vin & Sprit, Absolut Vodka, Pernod Ricard, varumärke och förvärv |
| Syfte: | Syftet med detta examensarbete är att utifrån den teoretiska referensramen, med hjälp av en konstruerad analysmodell identifiera positiva respektive negativa konsekvenser för V&S efter försäljningen till Pernod Ricard. |
| Metod: | Författarna använder en abduktiv ansats med ett deskriptivt syfte. Kvalitativ metod är tillvägagångssättet för att samla in information. Vid datainsamlingen används semistrukturerade telefonintervjuer som primärdata och artiklar som sekundärdata. |
| Teoretiska perspektiv: | Författarna använder sig av förvärvs- och ledarskapsteorier samt tidigare forskning kring Corporate social responsibility i den teoretiska referensramen. Varumärkesstrategins grunder och forskning framförs även i ramverket. |
| Empiri: | Det empiriska datamaterialet hämtas från kvalitativa intervjuer, dagstidningar, rapporter och Internet. Detta tillsammans skapar ett djupt och realistiskt material. |
| Resultat: | Utredningen har resulterat i följande slutsatser: Utifrån examensarbetets slutsats kan författarna konstatera att försäljningen av Vin & Sprit till Pernod Ricard kommer att leda till övervägande positiva konsekvenser för Vin & Sprit. Författarna anser att Vin & Sprit kommer att utvecklas i större utsträckning jämfört med om det inte hade sålts. Om vi ska ha med detta måste det även finnas i abstract. |

Abstract

- Title:** Vin & Sprit – Effects of buy out to Pernod Ricard
- Seminar date:** 2008-06-04
- Course:** FEKP01, Master's thesis, Business Administration, 15 University Credits Points
- Authors:** Malmborg Niklas, Måwe Mikaela, Pettersson Mikael
- Advisor:** Skärvad Per Hugo
- Key words:** Vin & Sprit, Absolut Vodka, Pernod Ricard, branding and acquisition.
- Purpose:** The purpose of this thesis is to investigate, from the theoretic frame of reference, with help from a constructed model for analysis identify positive and negative effects for V&S after the sale to Pernod Ricard.
- Methodology:** The authors use an abductive approach with a descriptive purpose. A qualitative method is used to assemble the information. The primary data is collected through semi-structured interviews and the secondary data through articles.
- Theoretical perspectives:** The authors use buy out and leadership theories and earlier research concerning Corporate Social Responsibility in the theoretical frame of reference. The base of Brand strategy and earlier research for this subject is showed in the theoretical framework.
- Empirical foundation:** The empirical foundation is collected from qualitative interviews, newspapers, reports and Internet. This together will create a deep and realistic material.
- Conclusion:** The thesis has resulted in the following conclusions: Out of this thesis the authors' ascertain that the sell out of Vin & Sprit to Pernod Ricard will lead to positive effects for Vin & Sprit.

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Per Hugo Skärvad, som har varit ett fantastiskt stöd och en sann inspirationskälla under examensarbetets gång då han bidragit med betydelsefull kunskap inom arbetes ämne.

Vi vill även tacka våra intervjurespondenter Jacob Broberg, Magnus Enell, Christopher Onajin, Jonas Tåhlin samt Claes Åkesson för Ert engagemang och Era åsikter. Vidare vill vi rikta ett särskilt tack till Mia Widell och Magnus Enell som varit hjälpsamma med att ta fram relevant material samt sammanfört oss med kontakter inom Vin & Sprit och inom Näringsdepartementet. Utan Er respondenter hade examensarbetet inte kunnat se ut som det gör i dag, tack för Ert stora bidrag.

Slutligen vill vi tacka våra opponenter och medstudenter på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet för givande kritik, vilket har fört detta examensarbete framåt.

Lund, juni 2008



Malmberg Niklas



Måwe Mikaela



Pettersson Mikael

Begreppsförklaringar

| | |
|-------------------------|--|
| V&S | Vin & Sprit |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| Due Diligence | Företagsbesiktning |
| EFRD | The European Forum for Responsible Drinking |
| WBCSD | World Business Council for Sustainable Development |
| Codes of conduct | CSR-regler som upprättas inom företag. |
| TBWA | Amerikansk reklambyrå |
| GRI | Global Reporting Initiative |

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Introduktion..... | 9 |
| 1.1 | Bakgrund | 9 |
| 1.2 | Problemdiskussion | 10 |
| 1.3 | Syfte | 11 |
| 1.4 | Avgränsningar | 12 |
| 1.5 | Disposition | 12 |
| 2 | Företagsinformation..... | 14 |
| 2.1 | Vin & Sprit..... | 14 |
| 2.2 | Pernod Ricard | 15 |
| 2.3 | Absolut Vodka | 16 |
| 2.3.1 | ”Spritkyrkan” i Åhus | 16 |
| 2.3.2 | Den stora satsningen..... | 17 |
| 2.3.3 | Buteljen och varumärket Absolut Vodka | 17 |
| 2.3.4 | Marknadsföringen | 18 |
| 2.3.5 | Smaksättning | 18 |
| 2.3.6 | Tidslinje, från lansering till i dag..... | 18 |
| 3 | Metod | 20 |
| 3.1 | Val av metod..... | 20 |
| 3.2 | Grafisk beskrivning av examensarbetet | 21 |
| 3.3 | Fallstudie | 21 |
| 3.4 | Val av teori | 22 |
| 3.4.1 | Teoretiska ramverket | 22 |
| 3.4.2 | Relation till empiri | 23 |
| 3.5 | Analysmodell | 24 |
| 3.6 | Intervjuer | 25 |
| 3.6.1 | Urval | 25 |
| 3.6.2 | Utförande | 26 |
| 3.7 | Sekundärdata | 26 |
| 3.8 | Källkritik..... | 27 |
| 3.9 | Trovärdighet | 27 |
| 4 | Empiri I – framväxten och affären..... | 29 |
| 4.1 | Framväxten av försäljningen | 29 |
| 4.1.1 | Priset..... | 29 |
| 4.1.2 | Typer av köpare | 29 |
| 4.1.3 | Första reaktionerna | 30 |
| 4.1.4 | Diskussion av bredare säljmandat | 31 |
| 4.1.5 | Positionering som månader om företaget | 31 |
| 4.1.6 | Styckning kan bli aktuellt..... | 33 |
| 4.1.7 | Sista dagen för inlämning av bud | 34 |
| 4.2 | Affären | 35 |
| 4.2.1 | Tillkännagivandet | 35 |
| 4.2.2 | Inkluderat i priset | 36 |

| | |
|--|----|
| 4.2.3 Aktiereaktion på affären | 36 |
| 4.2.4 Synpunkter på affären..... | 37 |
| 5 Empiri II - Framtiden, försäljningens konsekvenser för V&S..... | 39 |
| 5.1 Varumärke | 39 |
| 5.1.1 Produktportfölj..... | 39 |
| 5.1.2 Varumärkesidentitet | 40 |
| 5.1.3 Distribution..... | 42 |
| 5.2 Företagsförvärv | 43 |
| 5.2.1 Företagskultur | 43 |
| 5.2.2 Ledarskap | 44 |
| 5.3 CSR..... | 45 |
| 5.3.1 Tangerande CSR hos V&S och Pernod Ricard | 45 |
| 5.3.2 Annorlunda fokus och prioritering..... | 47 |
| 5.3.3 Fortsatta arbetet med CSR..... | 47 |
| 5.3.4 CSR-synpunkter rörande de anställda..... | 48 |
| 6 Teoretisk referensram I – Företagsförvärv och kultur | 50 |
| 6.1 Företagsförvärv, grundläggande antaganden..... | 50 |
| 6.1.1 Starkt medialt intresse | 50 |
| 6.1.3 Nationellt och Internationellt arbete | 50 |
| 6.1.4 Debatt kring förvärv | 51 |
| 6.1.5 Stor industri..... | 51 |
| 6.2 Hantering av företagsförvärv..... | 52 |
| 6.2.1 Viktiga aktörer och strategier..... | 52 |
| 6.2.2 Vågor av företagsförvärv..... | 52 |
| 6.2.3 Kultur och integration viktigt för lyckad sammanslagning | 53 |
| 6.2.4 Nödvändigt med kvalitativ ledning och strategi | 53 |
| 6.3 Transaktionsprocessen vid företagsförvärv | 54 |
| 6.4 Efter förvärvet | 54 |
| 6.4.1 Stora risker | 55 |
| 6.4.2 Olika strategier vid sammanslagning | 55 |
| 6.4.3 Framgångsrika sammanslagningar..... | 56 |
| 6.4.5 Grundläggande aspekter för lyckad sammanslagning | 56 |
| 6.4.6 Framgångsrik integration | 56 |
| 6.5 Företagskultur | 60 |
| 6.5.1 Vilka länder går under vilken organisationskulturform | 62 |
| 6.6 Ledarskap | 62 |
| 6.6.1 Företagsstyrning och ägande | 63 |
| 6.6.2 Långsiktighet vs. kortsiktighet..... | 63 |
| 6.7 Sammanfattning företagsförvärv, ledarskap och kultur..... | 64 |
| 7 Teoretisk referensram II – Corporate Social Responsibility | 65 |
| 7.1 Introduktion..... | 65 |
| 7.2 Ökat intresse..... | 65 |
| 7.3 Olika förhållningssätt | 66 |
| 7.4 World Business Council for Sustainable Development..... | 66 |
| 7.5 Mål med CSR..... | 67 |
| 7.6 Arbeta med CSR..... | 67 |
| 7.6.1 Olika inriktningar | 67 |

| | |
|--|-----|
| 7.6.2 Riktlinjer | 68 |
| 7.6.3 Kriterier | 68 |
| 7.6.4 Standard för CSR-arbete..... | 68 |
| 7.6.5 Verktyg | 69 |
| 7.6.6 Indikatorer | 69 |
| 7.6.7 Kommunikation | 69 |
| 7.7 Kritik mot CSR | 70 |
| 7.8 Sammanfattning CSR..... | 71 |
| 8 Teoretisk referensram III – Varumärket..... | 72 |
| 8.1 Vikten av ett starkt varumärke | 72 |
| 8.2 Den strategiska varumärkesplattformen | 73 |
| 8.2.1 Det interna varumärkesbyggandet | 73 |
| 8.2.2 Det externa varumärkesbyggandet..... | 75 |
| 8.3 Varumärkeskapital | 76 |
| 8.4 Förvärv av varumärken – utveckla företagets produktportfölj..... | 77 |
| 8.5 Sammanfattning varumärke | 78 |
| 9. Analys | 79 |
| 9.1 Analys av företagsförvärvet | 79 |
| 9.1.1 Debatt kring förvärvet..... | 79 |
| 9.1.2 Viktiga strategiska utbyten..... | 80 |
| 9.1.3 Globalisering och trender av företagsförvärv | 80 |
| 9.1.4 Ingen integration | 81 |
| 9.1.5 Planering och Kvalitativ ledning | 81 |
| 9.1.6 Efter förvärvet | 82 |
| 9.1.7 Företagskultur | 86 |
| 9.1.8 Ledarskap | 87 |
| 9.2 Analys av CSR arbete | 88 |
| 9.2.1 Bevakad bransch | 88 |
| 9.2.2 Nära koppling till samhällsansvar..... | 89 |
| 9.2.3 Anpassat CSR arbete | 89 |
| 9.2.4 Arbeta med CSR..... | 89 |
| Global Reporting Initiativ | 89 |
| Indikatorer | 90 |
| God kommunikation | 90 |
| 9.2.5 CSR-arbete för Pernod Ricard och V&S..... | 90 |
| 9.3 Analys av varumärket Absolut Vodka | 92 |
| 9.3.1 Varumärkesbyggande processen | 92 |
| 9.3.2 Marknadskommunikation | 93 |
| 9.3.3 Produktportfölj..... | 94 |
| 9.3.4 Synergieffekter | 94 |
| 9.3.5 Varumärkesidentitet | 95 |
| 10 Integrerad analys..... | 97 |
| 11 Slutsats | 99 |
| 11.1 Slutsats av analys | 99 |
| 12 Avslutande diskussion | 103 |
| 12.1 Avslutande diskussion..... | 103 |
| 12.2 Förslag till framtida forskning | 103 |

| | |
|-----------------------|-----|
| Källförteckning | 105 |
| Bilaga 1 | 109 |
| Bilaga 2 | 111 |
| Bilaga 3 | 112 |
| Bilaga 4 | 113 |
| Bilaga 5 | 114 |
| Bilaga 6 | 115 |

1 Introduktion

Introduktionskapitlet skall ge läsaren en introduktion till examensarbetet. Inledningsvis beskrivs bakgrunden för att skapa förståelse för varför det är av intresse att studera det valda ämnet. Sedan följer en problemdiskussion vilken överskådligt framställer de områden och problem som studerats.

1.1 Bakgrund

Efter det politiska maktskiftet, till följd av riksdagsvalet hösten år 2006, har regeringen beslutat att minska statens ägande i företagen Nordea, OMX, SBAB, TeliaSonera, Vasakronan och Vin & Sprit. Samtliga bolag verkar på marknader som är helt kommersiella och präglas av fungerande konkurrens. Finansmarknadsministern Mats Odell är i Finansdepartementet ansvarig för förvaltningen av dessa bolag och ansvarar för genomförandet av de aktuella försäljningarna.¹ Efter att regeringen tydligt markerat att en försäljning av V&S var aktuell, har det spekulerats kring konsekvenserna av försäljningen, företagets värde, är det ekonomiskt motiverat att sälja och till vem.

Att analysera konsekvenserna av Pernod Ricards förvärv av V&S är av stor betydelse eftersom det är en händelse som berör fler än de aktuella företagen. Detta är fallet vid de flesta företagsförvärv av större art, dock är affären mellan Pernod Ricard och V&S av särskilt intresse då det är ett statligt företag som säljs till ett privatägt. Vid köp och försäljning av företag helt i privat regi är priset den primära aspekten för säljarna, därtill kommer bedömningar av strategiska och ekonomiska effekter. På senare tid har även frågor kring företags arbete med Corporate social Responsibility, (CSR) blivit högst intressanta. Denna aspekt är viktig för det säljande företaget då ledningen och ägarna känner ett ansvar gentemot anställda, lokalbefolkning och naturen.

¹ Almgren Jan, *Order på Vin & Sprit läggs i dag*, 2008-01-24.

I fallet med försäljningen av V&S till Pernod Ricard är säljaren den svenska staten, vilken är en stor företagsägare och representerar stora ekonomiska värden.² Faktorn corporate social responsibility (CSR) blir således mycket viktig, eftersom staten ytterst är de som skall se till att människor har jobb, kan leva i ett fungerande samhälle och ha tillgång till ren natur. En ytterligare aspekt att behandla är konsekvensen för V&S's produktportfölj och i synnerhet kronjuvelen Absolut Vodka. Det finns både starka historiska och geografiska anknytningar till varumärket. Vilket gör det mycket betydelsefullt att Absolut Vodka - country of Sweden, under nytt ägande, behåller sin värdefulla och bearbetade varumärkesidentitet hos konsumenterna.

1.2 Problemdiskussion

Branschen för alkoholhaltiga drycker har präglats av en fokusering på samarbeten med distribution och konsolidering mot färre men större verksamheter samt förvärv för att skapa stordriftsfördelar och kostnadseffektivitet. Utvecklingen mot större globalt verkande koncerner är ett sätt att skapa skalfördelar för företag. Genom att utarbeta starka distributionskanaler kan företag öka sin lönsamhetsmarginal och till följd av detta sänka sina kostnader. Denna utveckling, med färre men större aktörer ställer ytterligare krav på leverantörerna. Detta resulterar i ökade krav på breda produktportföljer och starka varumärken.³ Då mer än hälften av alla företagsförvärv misslyckas att uppnå de fördelar som planerats krävs det noggrant arbete innan förvärv genomförs.⁴ För ägare som säljer sina företag för att tjäna så mycket pengar som möjligt kanske det fortsatta ödet av deras företag är av ringa intresse. Det är av vikt att vid alla företagsförvärv noga bedöma de konsekvenser förvärvet kan resultera i och arbeta aktivt för att överbygga möjliga problem och ta tillvara de positiva effekter som kan utvinnas.

² Näringsdepartementet, Regeringskansliet, *Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande* (2007), s. 1.

³ www.regeringen.se/content/1/c6/07/73/11/4abc4fdc.pdf, 2008-04-23.

⁴ Cartwright Sue, Cooper L. Cary, *Managing mergers acquisitions and strategic alliances* (1996).

Med utgångspunkt i Pernod Ricards köp av V&S, kan nytt ägande resultera i både positiva och negativa konsekvenser. Det är således av stor vikt att analysera möjliga konsekvenser för V&S efter försäljningen till Pernod Ricard samt vilka synergier som kan uppkomma till följd av affären. Integrationsprocessen är av stor vikt för den fortsatta utvecklingen i V&S. Vid bearbetning av tidigare forskning anser författarna att fokus till stor del ligger på det köpande företaget och konsekvenser för detta efter ett förvärv. Författarna anser vidare att det finns ett gap att fylla, genom att studera och analysera konsekvenserna för det sålda företaget, V&S, bidrar examensarbetet till den framtida forskningen.

Denna problemdiskussion resulterar i examensarbetets övergripande frågeställning, vilket i sin tur mynnar ut i tre följdfrågor:

- ***Vilka tänkbara konsekvenser uppkommer för V&S till följd av försäljningen till Pernod Ricard?***
 - *Hur ser möjligheterna ut för att försäljningen av V&S till Pernod Ricard blir mer framgångsrikt än om företagen inte hade genomfört affären, detta Särskilt vad gäller skillnader i ledarskap och företagskultur?*
 - *Har Corporate Social Responsibility (CSR) haft en betydande roll i samband med förvärvet samt hur påverkas arbetet av försäljningen till Pernod Ricard?*
 - *Vad händer med varumärket Absolut Vodka efter försäljningen till Pernod Ricard?*

1.3 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att utifrån den teoretiska referensramen, med hjälp av en konstruerad analysmodell identifiera positiva respektive negativa konsekvenser för V&S efter försäljningen till Pernod Ricard.

1.4 Avgränsningar

I examensarbetets analys av varumärkets utveckling kommer författarna att avgränsa sig till Absolut Vodka, eftersom detta är V&S största varumärke och har en omfattande roll vad gäller koncernens vinst och omsättning. Absolut Vodka har även haft en mycket central roll vid förvärvet av V&S.

1.5 Disposition

Nedan framgår examensarbetets disposition där författarna vill ge läsaren en klar bild över examensarbetets upplägg och kopplingen mellan olika kapitel. I de olika delarna kommer författarna att ge en övergripande bild över varje kapitels innehåll.

Kapitel 1 - Introduktion

I detta inledande kapitel presenteras vad examensarbetet handlar om och varför ämnet är viktigt att undersöka och behandla. Kapitlet mynnar ut i en problemformulering och syftet med examensarbetet.

Kapitel 2 - Företagsinformation

Kapitel två behandlar företagsinformation och ger läsaren en god överblick av de aktuella företagen för examensarbetet, V&S och Pernod Ricard samt varumärket Absolut Vodka.

Kapitel 3 - Metod

I tredje kapitlet behandlas val av metod för examensarbetet och utformningen av studien. Vidare beskrivs alla val och överväganden som har gjorts för att göra undersökningen så relevant som möjligt. Vidare behandlas kritik av källor och andra metodologiska aspekter av arbetet.

Kapitel 4 Empiri I – framväxten och affären

Fjärde kapitlet behandlar det empiriska materialet som ligger till grund för studien. Detta består i detta kapitel av sekundärdata som belyser resonemang, åsikter och tankegångar fram till försäljningens genomförande.

Kapitel 5 Empiri II – framtiden, försäljningens konsekvenser för V&S

I kapitel fem beskrivs empirisktmaterial i form av intervjuer och sekundärdata som belyser synen på framtiden för V&S samt synpunkter och åsikter kring försäljningen.

Kapitel 6 Teoretisk referensram I – Företagsförvärv och kultur

Kapitel sex är den första delen där teori presenteras. Den teori som belyses här handlar om företagsförvärv samt dess risker och möjligheter som denna medför. Kapitlet behandlar sju punkter kring vilka uppmärksamhet bör läggas för att genomföra ett framgångsrikt förvärv. Vidare behandlas ledarskap och kulturella skillnader mer ingående då dessa är av särskild betydelse för affären mellan V&S och Pernod Ricard.

Kapitel 7 Teoretisk referensram II – Corporate Social Responsibility

I det sjunde teorikapitlet presenteras Corporate Social Responsibility och idéer kring ämnet. Denna del är av särskilt intresse då valet av köpare till V&S har varit flerdimensionellt och CSR aspekter har spelat in för det slutgiltiga beslutet.

Kapitel 8 Teoretisk referensram III - Varumärke

Det avslutande teorikapitlet behandlar teorier kring varumärken. Denna del av teorin är av särskilt intresse då Absolut Vodka har spelat en viktig roll för affären mellan V&S och Pernod Ricard. Teorierna kring varumärken syftar till att utröna om förvärvet kommer att ha en positiv eller negativ inverkan på Absolut Vodka.

Kapitel 9 - Analys

Kapitel nio är det inledande analyskapitlet och här behandlas tidigare presenterad teori och empiri till analys av huruvida försäljningen till Pernod Ricard är lyckosam för V&S. Kapitlet har samma disposition som tidigare teoriavsnitt och behandlar aspekterna företagsförvärv, CSR och varumärke.

Kapitel 10 - Integrerad analys

I detta kapitel presenteras en integrerad analys av hur de olika perspektiven påverkar varandra.

Kapitel 11 - Slutsats

Det elfte kapitlet beskriver slutsatserna av undersökningen och därmed dess resultat.

Kapitel 12 - Avslutande diskussion

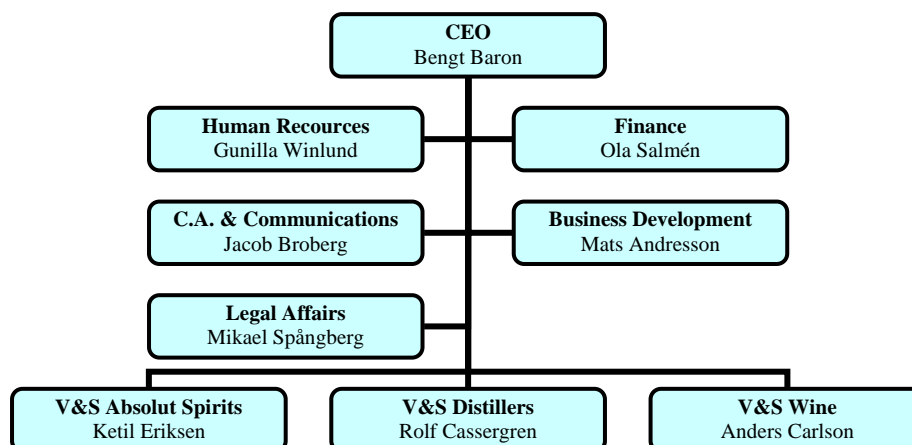
I examensarbetets sista kapitel framför författarna sina egna reflektioner samt diskuterar och ger förslag kring framtida forskning.

2 Företagsinformation

Kapitel två behandlar företagsinformation och ger läsaren en god överblick av de aktuella företagen för examensarbetet, V&S, Absolut Vodka och Pernod Ricard.

2.1 Vin & Sprit

V&S grundades år 1917 under namnet Aktiebolaget Spritcentralen, sedermera AB Vin & Spritcentralen.⁵ Syftet med ett statliggöra verksamheten var att ta bort det enskilda vinstintresset från alkoholindustrin och skapa en ökad kontroll kring befolkningens dryckesvanor, vilket resulterade i att samtliga sprittillverkare och spritimportörer tvångsinlöstes och kom under V&S's kontroll efter ett riksdagsbeslut år 1934.⁶ Företagets produktportfölj innehåller flera väletablerade varumärken, däribland kronjuvelen Absolut Vodka. Omsättningen år 2007 var 10,3 miljarder SEK, koncernen har 2100 anställda och är verksam i tio olika länder. Fram till år 1994 hade V&S monopol på import, export, tillverkning och partihandel av alkoholdrycker i Sverige. I samband med att dessa marknader öppnades för fri konkurrens blev V&S ett av flera konkurrerande företag på dessa marknader.⁷



Figur 1, V&S organisation och affärsområden⁸

⁵ Westling Håkan, *Sprit till salu men folkhälsan borta ur fokus*, 2008-05-13.

⁶ Arfwedson Rolf, *Ett liv i Vin & Sprit* (1997), s. 26.

⁷ www.vsgroup.com/sv/Om-VS/, 2008-04-24.

⁸ *Ibid.*

Koncernen är uppdelad i tre olika affärsområden, V&S Absolut Spirits, V&S Distillers samt V&S Wine. Distributionen i det nordiska området sköts främst genom egna distributionscentraler i Sverige, Danmark och Finland. I Norge representeras V&S av det till hälften ägda Amundsen, i Estland av dotterbolaget V&S Eesti och i Polen V&S Luksusowa Zielona Góra. I USA hanteras distributionen av Future Brands, på övriga viktiga marknader ansvarar Maxxium för distributionen.⁹

2.2 Pernod Ricard

Pernod Ricard skapades år 1975 genom en sammanslagning av de två ledande franska pastisproducenterna Pernod och Ricard.

Pernod

Historien startade tidigare än så, redan år 1797 startade Henri-Louis Pernod sin första Absint destilleri i Schweiz. År 1805 startades en egenhändig produktion i östra Frankrike av spritsorten Absint, baserad på anisväxten. År 1850 avlider Henri-Louis Pernod och år 1915 förbjuds den omdebatterade drycken Absint och flera producenter startade produktion av Pastis som alternativ.¹⁰

Ricard

Företaget Ricard grundades i Marseille år 1932 av Paul Ricard och var likaså producent av Pastis. Efter ett politiskt beslut förbjöds även Pastisen mellan åren 1940 – 1944. Grundaren Paul Ricard drar sig tillbaka och pensionerar sig år 1968.

Pernod Ricard är i dag ett av världens största vin- och spritföretag med 17 600 anställda och hade år 2006 en omsättning på 60 miljarder SEK. Företaget har förutom förvärvet av V&S gjort ett flertal företagsförvärv de senaste 20 åren. Detta har resulterat i att Pernod Ricards sortiment i dag omfattar ett antal av världens mest kända spritvarumärken. Till exempel

⁹ www.vsgroup.com/sv/Om-VS/Distribution, 2008-04-24.

¹⁰ www.pernod-ricard-sweden.com/templates/StartPage.aspx?id=2704, 2008-04-24.

Jameson, Glenlivet och Chivas (whiskey), Havana Club (rom), Jacob's Creek (vin) och Kahlúa (likör). Pastisen Ricard är förstås även ett av Pernod Ricards flaggskepp.¹¹

2.3 Absolut Vodka

Varje flaska Absolut Vodka är i dag prydd med porträttet av den man som startade framgångssagan. Hans namn var Lars Olsson Smith och föddes år 1836 i Åhus. Han blev föräldralös direkt efter födseln och adopterades som nioåring av ett par från Stockholm. Som ung visade han sig ha ett sinne för affärer, redan vid 14 års ålder kontrollerade han en tredjedel av landets försäljning av brännvin. År 1879 presenterade Lars Olsson Smith en ny revolutionerande destilleringsmetod vilket kallas kontinuerlig destillation. Denna metod resulterade i "Absolut rent brännvin" och har under åren förfinats men används fortfarande och medför reducering av orenheter samt bibehåller karaktären av höstvetet, vilket Absolut Vodka är gjord av. "Brännvinskungen", vilket Lars Olsson Smith kallades, producerade inte bara det mest rena brännvinet, han startade även handelskrig mot Stockholms stad. Vid senare delen av 1800-talet hade Stockholms stad monopol på destillerad sprit. Lars Olsson Smith anordnade därav båttrafik till den ö utanför Stockholm, Reimersholme, där han startade försäljning intill sitt destilleri.¹²

2.3.1 "Spritkyrkan" i Åhus

Direktörerna vid Reimersholmsbolaget tog år 1902 beslutet om att bygga en spritfabrik i Åhus, tomter vid stadens hamn köptes och Stockholmsarkitekten Edward Ohlsson fick i uppdrag att rita byggnaden. Arkitekten blev starkt inspirerad av den medeltida kyrka vilken fanns i staden. Bygget startade år 1904 och den 17 november år 1906 invigdes fabriken. Under 1970-talet var den dock nedläggningshotad innan den stora satsningen av varumärket Absolut Vodka tog fart. Sedan 1970-talet har antalet anställda i fabriken ökat från 50 till 300. År 1999 togs ett investeringsbeslut på 320 miljoner SEK och år 2005 invigdes ett nytt destilleri i Nöbbelöv. Under 2000-talet har stora investeringar utförts, under den senaste

¹¹ www.pernod-ricard-sweden.com/templates/StartPage.aspx?id=2704, 2008-04-24.

¹² www.absolutad.com/absolut_about/history/story/#an_overnight, 2008-04-24.

femårsperioden har företaget investerat sammanlagt 900 miljoner SEK i Åhus och Nöbbelöv. Detta för att öka effektiviteten, som svar på den ökade efterfrågan av Absolut Vodka.¹³

2.3.2 Den stora satsningen

År 1979, hundra år efter införandet av Lars Olsson Smiths revolutionerande destilleringsmetod, beslöt V&S att Absolut Vodka skulle lanseras i USA. Nu startade en ny period med sikte på att skapa ett starkt internationellt varumärke. USA-marknaden står för 60 procent av västvärldens voddakonsumtion vilket gör den till den största marknaden, samtidigt den marknaden med störst konkurrens. Med anledning av konkurrensläget slöt V&S ett avtal med den amerikanska distributören och importören Carillon, för att på så sätt underlätta exporten av Absolut Vodka. Den amerikanska aktören hade redan kunskap om den amerikanska marknaden och reklambyrån TBWA anlätades för att utforma marknadsföringen. Eftersom V&S redan från början samarbetade med etablerade aktörer på den amerikanska marknaden uppkom varken politiska eller kulturella problem vid produktlanseringen av Absolut Vodka. Två år senare, år 1981 lanserades Absolut Vodka på den svenska marknaden för alkoholhaltiga drycker.

2.3.3 Buteljen och varumärket Absolut Vodka

Vid introduktionen av Absolut Vodka i USA, fanns ett flertal olika namnförslag samt olika tänkbara buteljer. Till slut bestämde sig de ansvariga marknadsförarna gemensamt för att använda sig av det ursprungliga namnet "Absolut rent brännvin". Problem uppstod då översättningen, "Absolute pure Vodka" fick juridiskt motstånd. Enligt amerikansk lag kunde ej det väl använda adjektivet absolute användas som varumärke, samt att namnets betydelse inte fick påstå att produkten är den absolut renaste vodkan. Namnet blev därför Absolut Vodka och den kursiva texten "Country of Sweden", vilket var ett tidigare namnförslag, lades till för att påvisa produktens ursprung.¹⁴ Det fanns inledningsvis flera olika förslag för buteljens formgivning. Inspirationen till den slutgiltiga buteljen, fann reklammannen Gunnar Broman i en antikaffär i Gamla Stan i Stockholm, där en traditionell medicinflaska lyste med sin närvaro. Tillslut anlätades ett glasbruk med 250 års erfarenhet av

¹³ www.vsgroup.com/sv/Om-VS/, 2008-04-24.

¹⁴ www.absolutad.com/absolut_about/history/story/#the_name, 2008-04-24.

produktion av medicinflaskor, på så sätt har produktens själ skapats, den färdiga flaskan.¹⁵ Efter långa diskussioner bestämdes att flaskan skulle vara etikettlös med markerat blå text.¹⁶

2.3.4 Marknadsföringen

Den amerikanska reklambyrån TBWA var som sagt ansvariga för Absolut Vodkas reklamkampanj. Sammanlagt har tusen annonser tagits fram och alla är framtagna utifrån ett Absolut perspektiv med produkten i centrum. Den första Absolut Vodka Reklamen, Absolut Perfektion, publiceras år 1980 och används än idag. Under årens lopp har ett stort antal kända artister, modeskapare och konstnärer används i Absolut Vodkas Marknadsföring.¹⁷

2.3.5 Smaksättning

Företaget har successivt utvecklat den ursprungliga produkten med olika smaksättningar. Redan sex år efter lanseringen, år 1986 presenterades Absolut Peppar, den första av sammanlagt nio smaksättningar av Absolut Vodka. Till en början lanserades en ny smak vartannat år, med ett avbrott mellan 1992 och 1999. Sedan 2003 har en ny smak lanserats varje år, senast Absolut Mango, år 2007.¹⁸

2.3.6 Tidslinje, från lansering till i dag.¹⁹

1979, "Absolut Rent Bränvin" fyller hundra år och Absolut Vodka lanseras i USA.

1980, Den första Absolut Vodka annonsen, Absolut Perfektion, publiceras.

1981, Absolut Vodka introduceras i Sverige.

1985, Andy Warhol tolkar Absolut Vodka flaskan, Absolutart grundas.

1986, Den första smaksatta Absolut Vodkan lanseras, Absolut Peppar.

¹⁵ www.absolutad.com/absolut_about/history/story/#swedish_medicine, 2008-04-24.

¹⁶ Vin & Sprit AB, *Absolut Story (2004)*, s. 17.

¹⁷ www.vsgroup.com/sv/Om-VS/, 2008-04-24.

¹⁸ www.vsgroup.com/sv/Om-VS/, 2008-04-24.

¹⁹ Vin & Sprit AB, *Absolut Story (2004)*, s. 30.

1988,Absolut Vodka samarbetar med modeskaparen David Cameron, Absolut Fashion grundas. Absolut Citron lanseras, en ytterligare smaksatt vodka.

1992, Absolut Kurant lanseras.

1993, Absolut blir en av ursprungsmedlemmarna i American Advertising Hall of Fame.

1997, Den 500 000 000:e flaskan produceras i fabriken i Åhus.

1998, Kampanjen Absolut originals lanseras, vilket är ett samarbete mellan Absolut Vodka och 16 av Europas främsta konstnärer.

1999, Tidskriften Advertising Age utnämner Absolut Vodka kampanjen till en av 1900-talets tio bästa annonskampanjer. En ny smak lanseras, Absolut Mandrin.

2000, Absolut Vodka blir världens tredje största spritvarumärke.

2002, Absolut Vodka ingår ett samarbete med modeskapare Jean-Paul Gaultier

2003, Indien blir Absolut's Vodkas 126:e marknad. Absolut Vanilia lanseras.

2004, Den 1000 000 000:e flaskan produceras i fabriken i Åhus. Absolut Raspberri lanseras.

2005, Absolut Ice Bar öppnar i London. Absolut Apeach lanseras.

2006, "The Absolut Vodka", ny annonskampanj lanseras i USA. Ett musikprojekt, där artisten Lenny Kravitz, skapar musik baserat på varumärket Absolut Vodka. Absolut Ice Bar öppnar i Köpenhamn. Ny smak lanseras, Absolut Pears.

2007,"In an Absolut World", ny global kampanj lanseras. Smakerna Absolut Mango och Absolut 100 lanseras.

2008, Företaget V&S blir förvärvat av franska Pernod Ricard, affären slutfördes den 30 mars.

3 Metod

Författarna har i examensarbetets introduktionskapitel motiverat varför denna studie är av intresse. I detta kapitel motiveras metodval och examensarbetets tillvägagångssätt anges, det vill säga hur studien ser ut.

3.1 Val av metod

Författarna anser att genom tillämpning av kvalitativ metod kan examensarbetets problemformulering besvaras på bästa sätt då kvalitativa intervjuer krävs för att skapa ett djupare material att analysera. Syftet med kvalitativa intervjuer är att inhämta intervjupersonernas personliga åsikter, tankar och funderingar, vilket inte är möjligt genom kvantitativ undersökning. Studien sker på djupet i den bemärkelsen att samtliga variabler (teorier) författarna anser vara relevanta för att besvara problemformuleringen undersöks. Dessa variabler framkommer genom att konstruera en ursprunglig analysmodell. Författarna använder därmed en djup uppläggning vilket innebär att flera variabler undersöks men få undersökningsenheter.²⁰

Detta examensarbete har en deskriptiv och analytisk utformning då den beskriver och analyserar en situation vid en given tidpunkt, en så kallad tvärsnittstudie.²¹ Författarna belyser situationen kring försäljningen av V&S och skall med analytisk argumentation komma fram till om detta var en bra försäljning ur företaget V&S's synvinkel.

Författarna anser att examensarbetet till viss del är normativ, då en analysmodell konstrueras vilken kan komma att användas vid framtida företagsförsäljningar. Analysmodellen tas fram som utgångspunkt för att analysera det empiriska materialet. Samtidigt vidareutvecklar och förädlar författarna analysmodellen under arbetets gång och

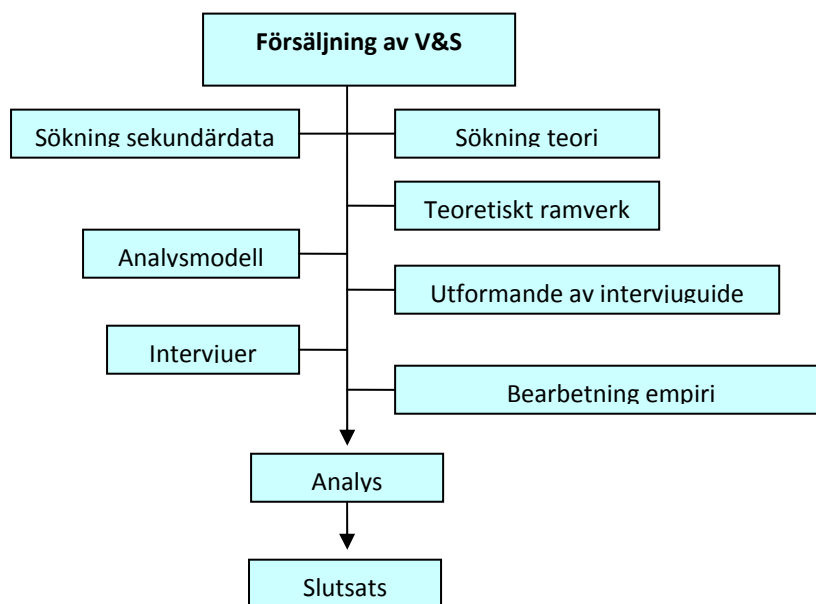
²⁰ Jacobsen Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2006) s. 92

²¹ Jacobsen Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2006) s. 107

blir därmed även ett resultat av studien. Denna analysmodell kan bli användbar vid framtida företagsförsäljningar.

3.2 Grafisk beskrivning av examensarbetet

Nedan beskriver författarna examensarbetets tillvägagångssätt. Detta kommer att förklaras mer ingående för att beskriva hur studien ser ut.



Figur 2. Examensarbetets tillvägagångssätt

3.3 Fallstudie

En fallstudie används för att få en djupare förståelse av en viss händelse.²² Examensarbetets fokus ligger på en specifik händelse och kontexten är förvärv ur det sålda företags perspektiv. I en fallstudie är det mest betydelsefulla att undersöka ett nutida fenomen i ett verkligt sammanhang.²³ Det nutida fenomenet är försäljning av ett företag där den säljande parten är mån om vad konsekvenserna blir för det sålda företaget. Det verkliga sammanhanget blir försäljningen av V&S. För att utföra en ordentlig fallstudie krävs tillgång

²² Jacobsen Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2006) s. 95 ff.

²³ Yin K. Robert, *Case study research: designs and methods*, (2003)

till utförlig data om det som skall undersökas.²⁴ Författarna anser att genom intervjuer med individer med höga befattningar inom V&S samt åsikter från experter, vilket huvudsakligen införskaffas genom sekundärdata, inbringa denna utförliga data.

3.4 Val av teori

3.4.1 Teoretiska ramverket

De teorier som används i detta examensarbete hjälper till att beskriva och analysera konsekvenserna av försäljningen av V&S. Dessa teorier grundar sig inom förvärvsteori, CSR och varumärke där författarna, inom dessa teorier, identifierar kritiska faktorer som kan ge konsekvenser för V&S. Författarna väljer de tre teoriområden efter en grundlig genomgång av sekundärdata för att finna intressanta faktorer vilka kan påverka konsekvenserna av försäljningen av V&S. Författarna har valt teori kring företagsförvärv för att kunna analysera faktorer vilka är särskilt kritiska för att försäljningen av V&S skall vara framgångsrikt. Teori inom företagskultur och ledarskap används för att belysa skillnader i företagskultur och ledarskap då det är ett utländskt företag som köper V&S. Författarna väljer teori kopplat till CSR, till följd av att ett aktivt CSR – arbete blir allt mer centralt i dagens företag. Författarna kan med hjälp av vald teori bedöma utvecklingen i V&S CSR – arbete efter försäljningen till Pernod Ricard. Varumärkesstrategi och teori kopplat till varumärken anser författarna är mycket viktiga i samband med detta företagsförvärv. Då Varumärket Absolut Vodka står för en stor del av V&S totala vinst samt är högst intressant i samband med försäljningen av V&S, anser författarna att det är viktigt att analysera möjliga konsekvenser för varumärket.

För att skapa det teoretiska ramverket används det senaste, enligt författarna, inom varje teoretiskt område, den så kallade forskningsfronten. Forskningsfronten inom teoretiska artiklar kan sökas fram med hjälp av sökmotorn Elin vid Lunds Universitet. När författarna finner intressanta artiklar diskuteras dem inom gruppen för att fastställa vad som är forskningsfronten. Teoretisk litteratur påträffas genom utförligt sökande vid Lunds Universitets bibliotek. De teorier som sedan väljs är de mest ansedda, vilka på bäst sätt

²⁴ Eriksson Lars-Torsten, Wiedersheim Finn, *Att utreda, forska och rapportera* (1997),

belyser problemformuleringen och besvarar examensarbetets syfte. De valda teorierna är dock inte anpassade direkt till detta examensarbete därför använder författarna sig av egna tolkningar, därmed subjektivt, av teorierna för att besvara examensarbetets problemformuleringar.

3.4.2 Relation till empiri

Generalisering, begrepp och hypoteser uppstår ur den tillgängliga informationen, teori, som i sin tur har sin grund i den kontext vilken bildar ramverket till det som studeras. Författarna använder sig av en preliminär arbetshypotes²⁵ vilken används i början av examensarbetet men förväntningarna förändras under arbetets gång. Under studien använder författarna samma grundläggande teorier, men förändringar inom teorierna äger rum under tiden. De företagskulturella skillnaderna mellan Frankrike och Sverige ansåg författarna var av stor vikt inledningsvis men försvann till viss del efter att ha fått kunskap om att de båda organisationerna inte skulle integreras.

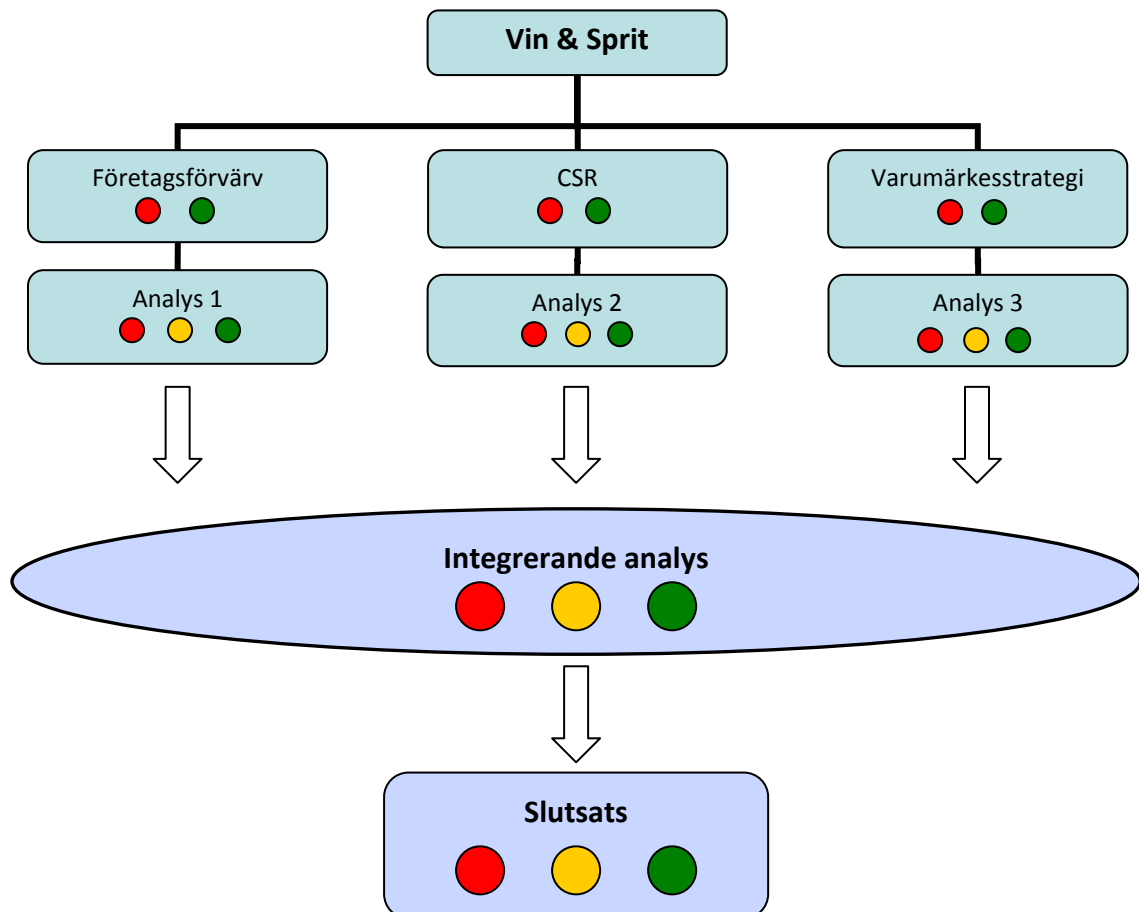
Upptäckten av nya relationer och begrepp samt ny förståelse är utmärkande för kvalitativa fallundersökningar.²⁶ Författarna använder sig av en abduktiv ansats då det teoretiska ramverket ligger till grunden för skapandet av vår analysmodell och blir därmed en spårhund för att identifiera möjliga konsekvenser för V&S. Sekundärdata används för att ledsaga oss för att få reda på inom vilka teoretiska områden det är aktuellt att studera. Empirin består av åsikter och synpunkter angående vilka används för att analysera de möjliga konsekvenserna.

²⁵ Merriam B. Sharan, *Fallstudien som forskningsmetod*, (1994) s. 27.

²⁶ *Ibid.*

3.5 Analysmodell

Denna analysmodell används genomgående i examensarbetet och författarna skall med hjälp av denna modell analysera konsekvenserna för V&S.



Figur 3. Konstruerad analysmodell

Avslutningsvis i respektive teorikapitel presenteras allmänna faktorer vilka kan vara kritiska i samband med företagsförvärv. Författarna presenterar positiva respektive negativa faktorer under grön respektive rött ljus. Sedan analyseras respektive teoretiskt perspektiv med hjälp av insamlad empiri kopplat till aktuellt fallföretag, i detta fall V&S. Detta utförs först individuellt inom de olika perspektiven vilket resulterar i ett trafikljus där rött står för att det försämras, gult är likvärdigt och grönt är en förbättring, baserat på respektive enskild analys. Examensarbetets tre enskilda analyser leder sedan fram till en integrerad analys där det analyseras hur de olika teoretiska perspektiven påverkar varandra. Den Integrerade analysen avslutas med ett integrerat trafikljus, vilket presenterar resultatet av integrationen av de tre

perspektiven. Författarna avslutar med en slutsats, vilket besvarar examensarbetets forskningsfrågor, detta resulterar i en sista ljustext vilket presenterar utgången av affären.

Vidare anser författarna att analysmodellen kan komma att användas vid framtida försäljningar där den säljande parten är mån om vad som händer med det sålda företaget där V&S kan bytas ut mot ett annat företag. Teori kan behöva modifieras vid ett annat fallföretag och självklart byts empirin även ut mot aktuella åsikter och synpunkter angående fallföretaget. Däremot är analystillvägagångssättet med trafikljusen som ledning en analysmodell som kan överföras på ett annat fallföretag.

3.6 Intervjuer

3.6.1 Urval

Vid valet av examensarbetets intervjupersoner diskuteras hur en intressant bredd av respondenter kan utformas. Första kontakten är med Mia Widell pressekreterare hos Finansmarknadsministern Mats Odell. Mia hänvisar vidare till personer vilka skulle kunna ha relevant kunskap för examensarbetet. Författarna utformade en ram av frågor, vilka var relevanta för att besvara examensarbetets problemställningar. Utifrån dessa frågor bearbetades tänkbara respondenter och kom till slut fram till ett bra urval av personer att intervjua. Examensarbetets primärdata består tillslut av fem stycken telefonintervjuer, samtliga semistrukturerade. Personerna som intervjuas är Jacob Broberg, Claes Åkesson, Jonas Tåhlin, Magnus Enell och Christopher Onajin, mer information om intervjuobjekten ses i bilaga 1.

Intervjuer av anställda hos V&S utförs dels för att få deras åsikter angående konsekvenser för V&S efter försäljningen, för att kunna gräva djupare i aktuella problemformuleringar, och dels för att få en överblick hur arbetet ser ut inom V&S. Magnus Enell intervjuas för att skapa en större inblick i allmänt CSR-arbete samt vilka konsekvenserna kan bli för det fortsatta CSR-arbetet för V&S. Christopher Onajin skapar en bild utifrån de tidigare ägarnas syn på försäljningen samt dess konsekvenser för V&S.

3.6.2 Utförande

Viktigt vid konstrueringen av en intervjuguide är att inte ställa för ledande frågor då författarna uppskattar svar som är analytiska och personliga. Därför väljs semistrukturerade intervjuer där en fördel är möjligheten att snabbt kunna ställa följdfrågor och förklara oklarheter för respondenten. Examensarbetets intervjuguide är konstant, dock varierar frågorna något mellan respondenterna beroende på vilken relevant kunskap de besitter. I bilagorna 2-6 redovisas intervjufrågorna.

Vid första kontakten med samtliga intervjuopersoner presenteras problemformuleringen. En intervjuguide skickas till respondenterna i god tid innan intervjun, för att respondenterna skall kunna förbereda sig, vilket även är mycket uppskattat av intervjuopersoner.

Intervjuerna tar mellan 30 och 60 minuter, vilket respondenterna informeras om innan för att kunna planera. Intervjuerna utförs med hjälp av en högtalartelefon med bra ljudkvalitet. Anledningen till detta är dels att samtliga uppsatsmedlemmar skall kunna lyssna och ställa följdfrågor dels att intervjuerna spelas in, vilket skall godkännas av respondenten. Under intervjun är det alltid en som är huvudintervjuare, det vill säga den som ställer, då författarna anser att det är viktigt att inte skapa otydlighet. Vägledning från intervjuarens sida sker endast i de fall där respondenten svävar utanför de teoretiska referensramarna. Transkribering av intervjuer bör ske så snabbt som möjligt då författarna anser det viktigt att snabbt gå igenom informationen, dels för att få en överblick över vad som sagt, dels för att se om informationen verkligen är relevant för examensarbetet.

3.7 Sekundärdata

Då författarna jobbar efter en given tidsram är det fördelaktigt att använda sig av den stora mängd, tillgängliga och redan utförda intervjuer, vilka behandlar försäljningen av V&S. Författarna använder sig av sekundärdata främst för att inom respektive teoretiskt perspektiv skapa en bild av de åsikter, ståndpunkter och argument vilka har publicerats vid försäljning av V&S. Detta hjälper författarna att få en bredare åsikt angående försäljningen och höjer reliabiliteten. Författarna använder även sekundärdata för att få en överblick över vad som behövs undersökas inom varje teori i det teoretiska ramverket. Data samlas från

framstående svenska dagstidningar, vilket presenteras i examensarbetets empiriavsnitt. Sekundärdata hämtas även genom sökande på Internet.

3.8 Källkritik

Intervjuobjekt från V&S kan tänkas påverkas i deras svar då de känner ett ansvar gentemot sin arbetsgivare. Detta är författarna väl medvetna om men anser ändå att svar på frågor kan finnas genom att analysera deras svar med hjälp av teori. Respondenter från regering, Pernod Ricard och V&S kan inte svara på samtliga frågor på grund av sekretess då affären inte är fulländad. Författarna vill därför poängtera att samtliga respondenters åsikter är spekulativa. Författarna är väl medvetna om att sekundärdata, i form av artiklar, har utförts och bearbetats för ett annat syfte än detta examensarbete, därför kan viktig information gått bort.

3.9 Trovärdighet

Även om författarna utför en fallstudie med V&S anses det att den konstruerade analysmodellen skall kunna appliceras på andra företagsförsäljningar. Författarna anser därför att överförbarheten²⁷ är hög i examensarbetet. Däremot går inte resultatet i sig att föra över till ett annat företag då detta arbete är strikt riktat mot V&S.

Viss kritik kan riktas mot att examensgruppen i vissa delar av examensarbetet jobbar individuellt, främst inom teoriavsnitten. Då ett stort teoretiskt fält skall gås igenom är författarna tvungna att dela upp de teoretiska delarna. Författarna möts dock minst tre gånger veckan för att diskutera, informera och utveckla arbetet tillsammans. Författarna finner därför att detta examensarbete framför en gemensam tolkning av det insamlade materialet, både teori och empiri, som hela gruppen står för.

²⁷ Jacobsen Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2006) s. 22.

Kritik kan även riktas mot rekommendationer av intervjupersoner. Författarna anser dock inte att de som rekommenderar intervjupersoner har någon bakomliggande tanke, utan är insatta i vem som har relevant kunskap.

4 Empiri I – framväxten och affären

Fjärde kapitlet behandlar det empiriska materialet som ligger till grund för studien. Detta består i detta kapitel av sekundärdata som belyser resonemang, åsikter och tankegångar fram till försäljningens genomförande.

4.1 Framväxten av försäljningen

4.1.1 Priset

Efter att regeringen tydligt markerat, i december år 2006²⁸, att en försäljning av V&S var aktuell, har det spekulerats om företagets värde samt vilket pris de intresserade företagen är villiga att betala. Ett riktmärke i diskussionen kring ett potentiellt pris vid försäljningen av V&S är företaget Interbrands beräkningar. Enligt beräkningen uppgår det finansiella värdet till 40 miljarder SEK för hela V&S, varav 14 miljarder SEK för Absolut Vodka.²⁹

4.1.2 Typer av köpare

Diskussioner i media var i full gång angående om det var rätt att sälja V&S och vilken av intressenterna som var bäst lämpade köpare. Vidare diskuterades om V&S skulle säljas som en hel enhet eller delas upp. Tre typer av köpare var intresserade³⁰:

Enkla lösningen: Sälja hela V&S till en köpare som lovar att trygga jobben i Sverige. Här utmärker sig Pernod Ricard mest.

Folkhemskapitalism: Aktiespararnas riksförbunds VD, Elisabeth Tandan, kräver att det svenska folket skall få förtur till att köpa aktier i V&S. Först därefter skall riskkapitalister och andra investerare bjudas in till att köpa aktier.

²⁸ Andersson Klas, *Försäljning kantad av turbulens*, 2008-04-01.

²⁹ Paulsen Mats, *Absolut-namnet värt 14miljarder*, 2001-07-27.

³⁰ Wessman Johan, *Tre typer av köpare är intresserade*, 2007-09-04.

Styckning/delning: Styckning i två delar ger förmodligen mest pengar men det medför även störst osäkerhet kring sysselsättningen i Sverige. De internationella spritjättarna får då bjuda på Absolut Company medan den nordiska distributionen och tillverkningen av nationella spritmärken säljs till andra köpare.

4.1.3 Första reaktionerna, (8 april, 2007)

Livsmedelsfackets lokala klubbordförande, Jan Lundin, känner en viss oro inför en ny ägare av V&S. Han anser att staten är en bra ägare som låter företaget investera för framtiden. På fem år investeras en miljard i produktionen av Absolut Vodka. År 2005 invigdes ett nytt destilleri i närbelägna Nöbbelöv. I år byggs en ny toppmodern tappningsanläggning i Åhus som komplement till den nuvarande i centrum, vilket kommer att möjliggöra en produktionsökning från 87 till 125 miljoner liter vodka om året. Lundin säger:

”Frågan är om en privat ägare skulle satsa lika mycket? Så länge vi är effektiva och lönsamma tror jag en ny ägare har svårt att flytta produktionen från Åhus. Det viktiga är att vi får behålla jobben och att den nya ägaren är långsiktig och vill investera vidare.”³¹

Produktionsdirektör, Krister Asplund, anser att medierna målat upp en alltför dystert och osäker bild av Absolut's framtid efter en försäljning.

”Det finns ingen kapacitet i världen som inom rimlig tid skulle kunna absorbera vår produktion.”³²

Krister Asplund påpekar även att produktiviteten höjts med 20 procent de senaste åren vilket gör att det inte finns ekonomiska motiv att flytta produktionen från Åhus.

”Tvärtom kanske en ny ägare flyttar produktion till Åhus.”³³

³¹ Nordman Johan, Wessman Johan, *Försäljningen oroar de anställda*, 2007-04-08.

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.*

4.1.4 Diskussion av bredare säljmandat, (17 april, 2007)

I april år 2007 överväger kommun- och finansminister, Mats Odell, att begära att riksdagen ger ett nytt bredare säljmandat som innebär att staten inte behöver sälja V&S till den spekulant som bjuder högst.

”Det är svårt att tala i termer av ett lägre pris. Men jag utesluter inte att riksdagen ger oss ett bredare mandat än budgetlagen som kräver att vi säljer till bästa pris. Vi ska göra en samlad bedömning av vad som är bäst för Sverige och välfärdsutvecklingen. Då är sysselsättningen men även forskning och utveckling och frågan om vilka nya produkter som kan tillverkas här viktiga.”³⁴

Mats Odell menar även att staten har varit en bra ägare som gjort nödvändiga storsatsningar men som nu bestämt sig för att sälja.

”I en globaliserad värld tror vi att det finns andra ägare som ger bättre förutsättningar inför framtiden.”³⁵

4.1.5 Positionering som månar om företaget, (17 april, 2007)

I jakten på att bli den intressent som får köpa V&S positionerade sig kandidaterna som att vara måna om företaget V&S. Pernod Ricard's VD, Pierre Pringuet, och informationsdirektören, Francisco de la Vega, var och hälsade på i Kristianstad så tidigt som i april år 2007 för att träffa diverse aktörer som är anknutna till V&S.

”Vi lyssnar på deras budskap och berättar vem vi är”³⁶

³⁴ Wessman Johan, *Odell vill trygga jobben när Vin & Sprit säljs*, 2007-04-17.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ Wessman Johan, *Pengar viktiga vid auktion på Vin & Sprit*, 2008-04-08.

Pierre Pringuet ger även sin syn på vad som kommer att bli avgörande vid valet av köpare.

”Låt oss vara ärliga, det blir en auktion när svenska staten säljer Vin och Sprit. Pengarna blir viktiga men även andra dimensioner är betydelsefulla och därför är vi här.”³⁷

Pringuet anser att Pernod Ricard har en fördel gentemot andra kandidater då de, de senaste fem åren, har köpt upp en rad olika företag där de lokala dotterbolagen fått leva vidare.

”Vi har en tradition att vårda rötterna och använda lokal råvara”³⁸

Samtidigt lockar Pernod Ricard med sitt stora distributionsnät med egna dotterbolag i 70 länder.³⁹

Oavsett om staten säljer ut hela V&S eller säljer ut V&S Spirits för sig är Pernod Ricard spekulant.

”Om hela företaget säljs i en del behåller vi det som ett företag”⁴⁰

Samtidigt förnekar han inte att det är varumärket Absolut Vodka som företaget är främst ute efter att köpa.⁴¹

Precis som Pernod Ricard är Fortune Brands mest intresserade av Absolut Vodka men att de vill ta över V&S oavsett om staten säljer ut hela eller delar av V&S. Även Fortune Brands profilerar sig som måna om företaget V&S. VD, Bruce Carbonari, säger att personal, kunder och skattebetalare kan känna sig trygga med att företaget även vill ta ett långsiktigt ansvar för andra delar av V&S. Ordförande, Norman Wesley, argumenterar även varför Fortune Brands skulle vara den bästa köparen ur ett varumärkesperspektiv.

³⁷ Wessman Johan, *Pengar viktiga vid auktion på Vin & Sprit*, 2008-04-08.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Ibid.*

”Vi är enda spekulant som inte konkurrerar med Vin och Sprit. Vi har inga andra stora vodkamärken. Vi är enda köpare som kan ge Absolut Vodka maximal tillväxt.”⁴²

Norman Wesley och Bruce Carbonari argumenterar vidare och skickar ett tydligt budskap att de är bäst lämpade att ta över V&S massexport. De båda bolagen är väl integrerade. V&S äger en tiondel av Fortune Brands spritdivision. Fortune Brands säljer skånsk vodka redan i dag och ser Absolut som sitt eget märke.⁴³

4.1.6 Styckning kan bli aktuellt, (4-7 juli, 2007)

I juli år 2007 går Jonas Iversen, chef för näringsdepartementets enhet för statligt ägande, ut med att en uppdelning av V&S är möjlig. Detta ser inte Bengt Baron, VD för V&S, som något aktuellt utan menade att bolagets nuvarande struktur med Absolut Spirits, Distillers och Wine i ett och samma bolag genererar stora synergier som har hjälpt till att hålla kostnaderna nere och höjt vinstmarginalerna till 22 procent. Baron hade även sin synpunkt angående den stundande försäljningen där han kritiserade de stora spritjättarna, bland andra Diageo och Pernod Ricard, för att bara vara ute efter kronjuvelen Absolut Vodka. I en intervju med Financial Times, vilken redovisas i Dagens Industri, säger han följande:⁴⁴

”Det finns några produktportföljer som är förvånansvärt breda från synpunkten varumärke och geografi.”⁴⁵

Baron fick även vatten på sin kvarn efter ett uttalande av Fransisco de la Vega, informationsdirektör för Pernod Ricard:

”Det är uppenbart att vi är mest intresserade av Absolut. Absolut skulle bli det volymmässigt enskilt största varumärket i vår portfölj om vi blir köpare.”⁴⁶

⁴² Magnusson Erik, *Fortune Brands slåss för att få V&S*, 2007-09-12.

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ Svensson Karin, *Baron nobbar delning*, 2007-07-06.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ *Ibid.*

Samtidigt ansåg Baron att störst inte alltid är bäst inom vin- och spritförsäljning och tillverkning:

”Det har funnits en tendens på marknaden de senaste fem åren att stor är vacker och att större är allra vackrast. Men vid en särskild punkt planar kostnadsfördelarna med storlek ut och komplexiteten gör att kostnaderna stiger.”⁴⁷

4.1.7 Sista dagen för inlämning av bud (27 mars, 2008)

Under sista dagen att lämna in bindande bud fanns det fyra konstellationer kvar i budgivningen.⁴⁸ De får nu göra Due Dilligence, företagsbesiktning av bolaget, och lämna nya slutbud.⁴⁹ Enligt Magnus Enell, expert och rådgivare inom CSR, har företag (säljare och köpare) sedan många år genomfört så kallade Due Diligence i samband med försäljning och köp av företag och tillhörande fastigheter, mark, produkter, personal, etcetera. Tidigare var dessa Due Diligence helt miljöinriktade, men under senare år har hela CSR-perspektivet kommit in. Företag som inte genomför eller kräver en CSR-inriktad Due Diligence i samband med en affär, utsätter sig för stora framtida ekonomiska och finansiella risker.⁵⁰

De fyra konstellationerna

- Amerikanska **Fortune Brands** tillsammans med svenska riskkapitalbolaget **Nordic Capital**, ser sig som den naturliga köparen som en följd av det nuvarande samarbetet med V&S.
- Franska **Pernod Ricard**, säger sig ha starka väletablerade distributionskanaler på alla viktiga spritmarknader, inte minst i Asien och Kina. Bolaget påtalar även sin policy att låta förvärvade bolag behålla en stor del av sin självständighet.
- Svenska investment- och riskkapitalbolagen **Investor** och **EQT** samt **fjärde AP-fonden**.
- Bermudaregistrerade **Bacardi** som jobbar med riskkapitalbolaget **Ratos**. Har välfungerande distributionskanaler och vill att produktionen av Absolut Vodka skall förbli i Sverige.

⁴⁷ Svensson Karin, *Baron nobbar delning*, 2007-07-06.

⁴⁸ Granström Klas, *Ratos vill ha V&S*, 2008-03-27.

⁴⁹ Svensson Karin, *Fyra får kämpa om att köpa Vin & Sprit*, 2008-02-18.

⁵⁰ Intervju med Magnus Enell, 2008-05-21.

4.2 Affären

4.2.1 Tillkännagivandet

Den 30 mars år 2008 var det klart, det franska företaget Pernod Ricard köper det statligt ägda företaget V&S, budgivningen slutade på 55 miljarder SEK. Absolut's internationella närvaro var ett av skälen till att Pernod Ricard ansåg sig tvunget att höja budet under de sista dagarna i processen. Pierre Pringuet kommenterar priset.

*"En stor del av Vin och Sprints vinst görs i dollar och mellan det indikativa och det slutliga budet kollapsade valutan. Det gjorde att vi måste höja värdet på vårt bud."*⁵¹

Den svenska regeringen har haft rekordkort tid mellan att buden skulle vara inne och beslutet, fyra dagar är blixtnabbt i sammanhang som dessa.⁵² En gemensam presskonferens tillsammans med Pernod Ricard's styrelseordförande Patrick Ricard, som hade Carl Hamiltons bok om varumärket Absolut i handen, och VD Pierre Pringuet rörande försäljningen av V&S hölls på Rosenbad klockan 9.30 måndagen den 31 mars. Mats Odell säger till Dagens Industri att ingen av de övriga budgivarna var aktuella att få köpa företaget.

*"Pernod Ricard hade det utan jämförelse högsta budet. Dessutom vill de hålla samman Vin & Sprit och är helt inriktade på att ha huvudkontor, produktion och ledning kvar i Sverige."*⁵³

*"Detta var den enda köparen som var beredd att satsa på verksamheten i Sverige och alla varumärken som finns inom affärsområdena Wine och Distillers, och inte stycka upp och splittra bolaget."*⁵⁴

⁵¹ Granström Klas, *Pernods höjning avgjorde*, 2008-04-01

⁵² Braconier Fredrik, *Pernod siktar mot sprittoppen*, 2008-04-01.

⁵³ Granström Klas, *Pernods höjning avgjorde*, 2008-04-01

⁵⁴ *Ibid.*

4.2.2 Inkluderat i priset

Pernod Ricard förvärvar hela V&S, exklusive företagets tioprocentiga ägande i det amerikanska spritföretaget Beam Global Spirits & Wine, Inc. Staten kommer att avyttra aktierna i Beam i en transaktion med dess huvudägare inom de närmaste månaderna.⁵⁵ Pernod Ricard betalar 21 gånger det senaste årets vinst före finansiella poster och avskrivningar, enligt finansdepartementet ligger värderingen för spritföretag vanligtvis 15 gånger vinsten.⁵⁶

- Köpeskillingen för 100 procent av aktierna i V&S erläggs i dollar och euro.
- I tillägg till köpeskillingen för aktierna övertar köparen nettoskuld och andra åtaganden samt betalar ränta på köpeskillingen från 1 januari år 2008 till tillträdesdagen.
- Den totala köpeskillingen, inklusive köpeskillingen för aktierna, nettoskulden, andra åtaganden samt ränta, motsvarar 55 miljarder SEK vid beaktande av relevant genomsnittlig växelkurs de senaste 30 dagarna.
- Försäljningen av V&S's innehav av tio procent i Beam följer av tidigare ingånget avtal mellan aktieägarna i Beam.
- Transaktionen beräknas att som tidigast vara slutförd under den första delen av sommaren år 2008.

4.2.3 Aktiereaktion på affären

Pernod Ricards aktie hade vid Parisbörsens stängning, den 31 mars, sjunkit med 4,3 procent vid beskedet att bolaget betalar 55 miljarder SEK för V&S. Styrelseordförande, Patrick Ricard, konstaterar att budet inledningsvis kan vara svårt att svälja för aktieägarna.

"I dag sjunker aktien något. Det är ofta fallet när man betalar väldigt mycket för ett varumärke. Men det varumärket är unikt och vi köper det för resten av det här företagets livstid."⁵⁷

⁵⁵ Hedelius Patricia, Ramqvist Philip, TT, *Pernod Ricard vann budstrid om Vin & Sprit*, 2008-03-31.

⁵⁶ Granström Klas, *Pernods höjning avgjorde*, 2008-04-01.

⁵⁷ Öhrn Linda, *Pernod dyker efter V&S-köp*, 2008-03-31.

”Marknaden är förmodligen lite orolig över vår skuldsättning och vår kassa är inte särskilt stor. Men det var samma sak när vi köpte Allied Domecq. Det är bara att marknadsklimatet har förändrats.”⁵⁸

4.2.4 Synpunkter på affären

Affären indikerar att det går att få ut ett bra pris även när finansoro dämpar affärstrycket i näringslivet. Mats Odell kommenterar.

”Den här affären visar att det går att få ett bra pris och finansiering för bolag med starka varumärken och starkt kassaflöde. Tittar du i företagsportföljen hittar du flera sådana.”⁵⁹

Förhandsfavoriten Fortune Brands koncernchef, Bruce Carbonare, kommenterar sitt bud.

”Vi lade ett disciplinerat bud där vi satte våra aktieägares intressen först”⁶⁰

Det helsvenska alternativet var aldrig riktigt nära att vinna budstriden om V&S. Investors informationschef, Fredrik Lindgren, uttalar sig.

”Pernod Ricards vinnande bud var klart högre än den summa vi var beredda att betala”⁶¹

Även Sveriges statsminister, Fredrik Reinfeldt, gladdes över försäljningen.

”Det är svårt att inte ha mungiporna uppe en dag som denna, det är det väl egentligen bara socialdemokraterna som misslyckas med.”⁶²

⁵⁸ Öhrn Linda, *Pernod dyker efter V&S-köp*, 2008-03-31.

⁵⁹ Fröberg Jonas, Andersson Klas, *Vasakronan näst på tur för Odell*, 2008-04-01.

⁶⁰ Hellblom Ola, Österlind Mattias, *Väldigt bra betalt*, 2008-04-01.

⁶¹ Ericson Niclas, *Facket önskade helsvensk spritlösning*, 2008-03-31.

⁶² Dagens Industri, citat från framsida, 2008-04-01.

På frågan om V&S hade velat se någon annan ägare ger V&S vice VD, Peter Luksep, följande svar:

”Vin och Sprit har ingen uppfattning i den frågan, vi har valt att inte lägga oss i frågan om till vem bolaget ska säljas.”⁶³

⁶³ E24, *Facket negativt till Pernod Ricard*, 2008-03-31

5 Empiri II - Framtiden, försäljningens konsekvenser för V&S

I kapitel fem beskrivs empirisktmaterial i form av intervjuer och sekundärdata som belyser synen på framtiden för V&S samt synpunkter och åsikter kring försäljningen.

Vad Pernod Ricard och V&S kan göra innan köpet har gått igenom är att planera för sammanslagningen och det har därför tillsats arbetsgrupper som jobbar med olika strategier och verksamheter från de båda bolagen. *Dock råder en hög grad av konfidentiellitet.* Jacob Broberg, informationsdirektör för V&S, menar att ofta vid sammanslagningar väntar företagen med integrationsarbetet tills affären har gått igenom. Det ligger dock i båda företagens intresse att komma igång med integrationsarbetet så fort som möjligt efter att köpet gått igenom. Integrationsarbetet tar ett antal månader, Broberg understryker vikten av att komma igång så fort som möjligt. Målet med det pågående integrationsarbetet är att sätta upp riktlinjer för organisationsstrukturen innan sommaren är slut. Efter att affären är avslutad tar det ytterligare flera månader innan arbetet är på plats. *Broberg poängterar att inget kan nämnas på grund av konkurrensprövningen.*

5.1 Varumärke

5.1.1 Produktportfölj

Pernod Ricards VD, Pierre Pringuet, talade om *”en tredje Big Bang inom vin- och spritindustrin”*. Efter köpet av kanadensiska Seagram för sju år sedan och brittiska Allied Domecq för tre år sedan. Och nu Absolut Vodka.

”Fram till nu har den franska kollektionen saknat en tung vodka. Nu är det avhjälpt. Ett idealiskt komplement till vår portfölj av förstklassiga märken”⁶⁴

⁶⁴ Rosin Björn Erik, *Ett idealistiskt komplement till portföljen*, 2008-04-01.

Jonas Tåhlin, Europachef V&S Spirits, tror inte att Absolut Vodka kommer att påverkas av att ingå i Pernod Ricard's produktportfölj. Detta då Pernod Ricard opererar på ett decentraliserat sätt och är strukturerat som ett holding bolag, det vill säga företag för flera företag, så kallade brand owners. Dessa brandowners, till exempel Shivas, kommer inte att lägga sig i frågor kring varumärket Absolut.

Broberg påpekar det faktum att Pernod Ricard inte har någon egen vodka i sin portfölj och spritindustrin bygger på portföljtänk. Vidare menar Broberg att det är bra att kunna erbjuda ett märke av varje sprit sort till sina kunder. Pernod Ricard får en egen vodka genom förvärvet vilket är bra för dem. De har tidigare dessutom varit svaga i USA och i Norden, vilket Absolut inte har varit. Detta gör att portföljen totalt sett blir väldigt stark både globalt och lokalt. Vidare kommer nya märken till den nordiska portföljen, vilken kompletteras väldigt väl. Broberg menar att affären är *"klockren industriell logik"* och att det blir bättre i förhållande till andra stora industriella spelare i branschen.

5.1.2 Varumärkesidentitet

Styrelseordförande i Pernod Ricardkoncernen, Patrick Ricard, ger sin syn på hur han anser att svensk vodka skall tillverkas.

"För att göra en vodka från Sverige måste du vara svensk. Det är så vi arbetar."

65

Tåhlin tror inte att arbetet med Absolut Vodka kommer att förändras efter försäljningen. Pernod Ricard har deklarerat offentligt att de anser att det stora värdet med Absolut ligger i att det är beläget och produceras i Sverige. Han menar därför att varumärket inte kommer att skadas. Vidare anser Tåhlin att det nya ägandet inte kommer att påverka konsumenternas associationer till varumärket Absolut Vodka och därigenom produktens identitet. Möjligtvis i Sverige där det finns en medvetenhet om att varumärket har sålts till Pernod Ricard men inte annars i övriga länder. De flesta konsumenter i andra länder känner inte till att Absolut Vodka är svenskt.

⁶⁵ Sydsvenskan, *Röster om försäljningen*, 2008-04-01.

Absolut Vodkas varumärkeschef, Anna Malmhake, ser möjligheter snarare än hot för utvecklingen för varumärkets värde och utveckling.

”Pernod Ricard är kända för att förstå vad ursprung och äkthet betyder för ett varumärke. Hela idén bakom Absolut är att den alltid utvecklats på samma sätt och samma ställ, det är styrkorna i varumärket och det vet Pernod Ricard om.”⁶⁶

Absolut har gjort sig kända för sin reklam som ofta utgått från teman och populärkulturella företeelser. Konst, mode och musik har varit viktiga element i marknadskommunikationen, och Absolut vill finnas i sammanhang där folk inspireras. Anna Malmhake hyser dock ingen oro att denna strategi skulle byta riktning för att företaget hamnar i fransk ägo.

”Tvärtom, vi ska fortsätta att utveckla varumärket som vanligt tillsammans med vår nya ägare.”⁶⁷

Varumärkesstrategen, Andreas Rosenlew, som är delägare i varumärkesbyrån Grow Partners tror inte att en utländsk ägare tar kål på Absolut's svenska profil.

”Precis som Volvo och Saab fortfarande upplevs som svenska, kan bolaget fortsätta att bygga på myten om den svenska vodkan”⁶⁸

Vidare tror Rosenlew inte att svenskheten är avgörande för Absolut Vodkas varumärke.

”Märket är större än sitt nationella ursprung. Svenskheten har inte varit avgörande för varumärket. Man har inte använt någon nationalromantik. Det är egentligen bara texten Country of Sweden på själva vodkaflaskan som haft en svensk koppling.”⁶⁹

⁶⁶ Dunér Hanna, *Varumärket Absolut ohotat*, 2008-04-01.

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ Mellqvist Gabriel, *Absolut klarar sig utan Sverige*, 2008-03-31.

⁶⁹ Mellqvist Gabriel, *Absolut klarar sig utan Sverige*, 2008-03-31.

Rosenlew får medhåll från managementkonsulten med inriktning på varumärkesfrågor på konsultföretaget Differ, Anna Klingspor, som tror att svenskheten är viktig för Absolut Vodka, men att den kan leva kvar hos den nya ägaren.

”Det är viktigt att Absolut behåller sitt ursprung trots att det ägs av någon annan”⁷⁰

Vem som faktiskt äger ett bolag har minskat i betydelse i takt med den ökade globaliseringen.

”Det där var viktigare förr. Nu ägs bolag kors och tvärs, men känslan kan ändå finnas kvar.”⁷¹

Även Klingspor nämner Saab och Volvo som bolag där den svenska framtoningen har levt kvar efter att ägandet har försvunnit ut ur landet.

”Men det får inte bli en lösnäsa. Oavsett vem som köper är det viktigt att behålla känslan, inte minst genom produktionen i Åhus.”⁷²

5.1.3 Distribution

Enligt Jacob Broberg får V&S ännu bättre distribution efter köpet, framförallt i Asien. Distributionen i dag sker av ett företag som heter Maxium, vilket är ett delägt bolag där V&S äger 25 procent. Broberg hävdar dock att det är skillnad på att ligga i ett helägt distributionsbolag och ett delägt. Det är bättre med eget distributionsnät vilket kommer att stärka försäljningen för absolut. Även Jonas Tåhlin anser att Absolut Vodka får starkare distributionskanaler och därmed ökad försäljning genom försäljningen till Pernod Ricard.

Christopher Onajin, näringsdepartementets ägandeenhet, menar att Pernod Ricard vill växa i USA och Absolut Vodka i resten av världen. Det finns många marknader där Absolut inte är

⁷⁰ Mellqvist Gabriel, *Absolut klarar sig utan Sverige*, 2008-03-31.

⁷¹ *Ibid.*

⁷² *Ibid.*

så stort och som har utvecklingspotential. Vidare menar Onajin att distributionen är viktig och att V&S kan ha stor nytta av sin nya ägare i detta avseende. Det råder hård konkurrens på alkoholmarknaden och det är viktigt att säkerställa positionen för företagen.

Även Pernod Ricards VD, Pierre Pringuet, påpekar hur viktigt det är med distributionskanaler och nämner att det även finns satsningar på nya länder så som Kina, Indien och Mexiko, vilket är en viktig del av strategin.

”Idag distribuerar Vin och Sprit utanför Norden genom partnerskap. Att som vi ha egna bolag som får ut produkterna runt om i världen innebär en helt annan kraft.”⁷³

5.2 Företagsförvärv

5.2.1 Företagskultur

Klubbordförande för Livsmedelsarbetareförbundet vid V&S i Åhus anser att anställda måste ge Pernod Ricard en ärlig chans men fransmännens syn på facket inger en viss oro.

”Arbetsgivarna och facket är ju som hund och katt på kontinenten. Här i Sverige lever vi i symbios, vi förenas i vår strävan att det ska gå bra för företaget.”⁷⁴

”Frankrike har inte samma kultur, fackets roll skiljer sig”⁷⁵

Jonas Tåhlin menar att det kommer att finnas kulturella skillnader till viss del. Dock anser Tåhlin att detta inte kommer att vara något stort problem då V&S kommer att drivas separat. Christopher Onajin menar att Pernod Ricard är bland de största i världen inom alkoholbranschen och att företaget därför är mindre franskt och mer globalt. Vidare menar Onajin att Pernod Ricard växt genom förvärv och därför har ett välutvecklat program ownership vilket i deras fall går ut på att de förvärvade enheterna drivs självständigt. Onajin

⁷³ Granström Klas, *Pernods höjning avgjorde*, 2008-04-01.

⁷⁴ Jacobsson Cecilia, *”Jag är inte orolig för jobben”*, 2008-03-31.

⁷⁵ Westerlund Kenneth, *Inte den klaraste stjärnan*, 2008-03-31.

menar att det är en styrka med modellen och att decentraliseringstanken har varit framgångsrik. Jacob Broberg tror inte att det blir någon kulturell skillnad. Skillnaden ligger i att alla beslut inte fattas här och nu som skedde innan försäljningen menar Broberg, hädanefter måste allt gå via Paris vilket är en stor skillnad, detta har dock inte med kultur att göra. V&S är redan ett internationellt bolag vilket innebär att den stora skillnaden vid försäljningen är att vara ett dotterbolag.

5.2.2 Ledarskap

Pierre Pringuet vill behålla VD Bengt Baron och ordförande Anders Narvinger i bolagets ledning respektive styrelse.

”Det är vår yttersta önskan att ledningen sitter kvar. Anders Narvinger har jag träffat tidigare och pratat med om en eventuell framtid. Nu ska vi hitta ett datum att träffas de närmaste dagarna.”⁷⁶

5.2.2.1 Styrssystem

V&S har vision och kärnvärden som skall genomsyra verksamheten. Dessa plus tre strategier och den årliga budgetprocessen utgör styrsystemet enligt Broberg. Vidare kommer VD för V&S business review en gång i kvartalet med en mer djuplodande rapport med information för varje affärsområde. Pernod Ricard har enligt Broberg ett annat system för att styra sin verksamhet. Detta är en kombination av decentraliserat och centraliserat system, mest decentraliserat menar Broberg.

5.2.2.2 Långsiktighet vad gäller rapportering, planering samt investering

Enligt Broberg kommer det att bli andra rapporteringsvägar, vilket håller på att ses över just nu. Broberg menar även att det är skillnad på att generera aktieägarvärde mot att generera vinst till staten. Vidare är det annan uppmärksamhet kring ett börsnoterat företag än ett statligt, vilket kommer att märkas på sikt för V&S.

⁷⁶ Granström Klas, *Pernods höjning avgjorde*, 2008-04-01.

En av styrkorna att vara statligt ägt är långsiktigheten enligt Onajin. Företaget har haft möjlighet att utveckla idéer. Vidare anser han att det kan vara både positivt och negativt att vara ett börsnoterat företag vilket blir framtiden för V&S då de ägs av Pernod Ricard. Till det positiva, enligt Onajin, är att det är mer transparens.

Expansionsplaner för produktionsanläggningen finns redan. Nyligen har Pierre Pringuet besökt V&S's produktionsanläggning i Åhus och fick där en utvecklingsplan som innebär stora investeringar presenterad för sig. Denna skall nu genomföras.⁷⁷

5.3 CSR

Det finns, enligt Magnus Enell, ett par branscher i samhället som kräver extra insatser vad gäller etik och moral, och det är branscherna Alkohol, Tobak, Spel & Dobbel, och Krigsmaterial. Alla dessa branscher är "förbjudna" för etiska aktieplaceringar men med ett proaktivt CSR-arbete kan företag inom dessa branscher "lindra" de negativa effekterna.

5.3.1 Tangerande CSR hos V&S och Pernod Ricard

Enligt Magnus Enell, expert och rådgivare inom CSR, har V&S för budgetåret 2007 tagit fram en hållbarhetsredovisning som tillhör kategorin A+ enligt Global Reporting Initiative (GRI) det vill säga högsta nivån. V&S tillhör därför elitserien i att kommunicera och redovisa sitt CSR-arbete. Pernod Ricard kunde på ett enkelt, transparent och tydligt sätt få fullständig information om V&S CSR-arbete, alltifrån policies/strategier, mål, mätning/indikatorer, intern /extern kommunikation och ledningens genomgång etcetera. Pernod Ricard själva ligger i framkant i CSR-arbetet, jämfört med de konkurrenter som även var spekulanter på V&S. Vidare menar Enell att företag har börjat förstå att CSR-arbetet är bra marknadsföring, det har visat sig vara billigare att arbeta aktivt med CSR, än att inte arbeta med det. Sammanfattningsvis menar Enell att CSR-frågan var viktig i samband med försäljningen av V&S, och köparen Pernod Ricard påtvingades inte detta CSR-innehåll, utan var även aktivt efterfrågande.

⁷⁷ Granström Klas, *Pernods höjning avgjorde*, 2008-04-01.

Claes Åkesson, CSR-chef V&S, spekulerar om att traditionellt sett har stora alkoholföretag en tydlig tyngdpunkt på alkoholarbete eftersom det är den specifika frågan för branschen. Detta arbetssätt kan dock betyda att det sker på bekostnad av andra sociala frågor, vilket Åkesson låter vara osagt. Han kan dock konstatera att utåt sett är det alkoholfrågan som är tyngst bland konkurrenterna och för V&S. Sverige har dock en annan situation med försäljningsmonopol, andra länder är även styrda av kraftiga regleringar så som ålderskontroller och tillstånd att få sälja med mera. I Sverige är det inte lika extremt fokuserat på bara alkoholfrågan utan det jobbas lika mycket med alla de övriga CSR-frågorna. Åkesson understryker att de jobbar med hur marknadsföringen av produkterna går till och att det är viktigt att begränsa alkoholens negativa effekter. Åkesson anser vidare att det är viktigt för företaget att bidra med sund alkoholkultur och vara ett stöd i samhället.

Åkesson vet dock att Pernod Ricard jobbar med frågorna kring CSR och att de är med i Global Compact samt andra internationella organ som främjar reglerandet av marknader med alkoholhaltiga drycker. Vidare berättar Åkesson att alla stora spritföretag i Europa är med i EFRD, The European Forum for Responsible Drinking, som jobbar med dessa frågor vars motsvarighet i USA heter DISCUS. Pernod Ricard är bunden av dessa regler. Dessa organisationer säkerställer att reglerna efterföljs och förklarar tillvägagångssättet för hur CSR-arbetet organiseras.

Åkesson menar att CSR-arbetet på V&S och Pernod Ricard tangerar varandra då de båda företagen är med i EFRD och Global Compact. Pernod Ricard är medlem och har signat Global Compact, företaget är även anslutet till de övriga stora organisationerna, det är därför inte fråga om att inte ha samma agenda. Åkesson berättar att benchmarking av köparna, vad gäller CSR-arbete, gjordes innan affären avslutades på initiativ av näringsdepartementet, vilket även påpekas av Onajin. Att staten var ägare var en garant för ansvarstagande på området trots att staten inte hade ett alkoholpolitiskt uppdrag. En utomstående konsult gjorde webbanalys av CSR-arbetet på de olika intresseföretagen. Pernod Ricard och Diageo har båda program kring frågorna som liknade de V&S har. Åkesson understryker betydelsen av att sälja till ett företag med liknande syn på CSR-arbetet.

5.3.2 Annorlunda fokus och prioritering

Enligt Åkesson är sättet att jobba med frågorna på, det vill säga hur systematiskt och strukturerat annorlunda de olika aktörerna prioriterar olika punkter inom CSR arbetet. Det kan även variera hur högt på agendan frågorna ligger i de olika företagen. Åkesson är helt övertygad om att frågorna tangerar varandra, det kan dock variera hur prioriterat och integrerat arbetet är i den löpande verksamheten.

Onajin menar att alla stora, internationella företag har program för CSR-arbete, dock är det olika fokus i olika länder. Olika företag har olika sätt att berätta och rapportera om sitt CSR-arbete. Onajin menar att det inte är någon avgörande skillnad mellan de stora aktörerna vad gäller CSR-arbete.

5.3.3 Fortsatta arbetet med CSR

Åkesson menar att det inte kommer att bli någon stor skillnad på det fortsatta CSR-arbetet på V&S. Han menar att V&S kan komma att organisera sig på ett annorlunda sätt och få en annan tyngdpunkt och inriktning. Ramverket kommer dock att vara det samma enligt Åkesson. Han understryker dock att det är organisationsmässigt och metodmässigt som arbetet ändras vad gäller CSR, inte grundtankarna kring det.

Med utgångspunkt i ett Corporate Social Responsibility perspektiv, ger Magnus Enell sin syn på Pernod Ricard som ny ägare av V&S:

Fördelar – Att V&S kommer få fortsätta arbeta med CSR enligt det upplägg och proaktiva inställning som lades för några år sedan. VD Bengt Baron har själv varit starkt engagerad i CSR-arbetet under alla åren. Ytterligare en fördel med Pernod Ricard som ny ägare är att dom säkert kommer låta V&S "klara sig själva" utan att lägga sig i och toppstyra från Frankrike. Ett fortsatt lyckat CSR-arbete inom V&S kommer att garanteras om företaget får fortsätta och arbeta enligt det upplägg som redan lagts och beskrivs i hållbarhetsredovisningen för 2007. Om Pernod Ricard låter V&S arbeta enligt sin modell och planering kommer ingen förändring att ske, utan V&S behåller täten flera år framöver.

Nackdelar – Just nu har Enell ingen konkret nackdel att peka på. Dock är han ganska övertygad om att om V&S hade fortsatt i svenska statens ägande hade det fortsatt haft en av de mest framskjutna CSR-placeringarna av alla alkoholföretagen globalt.

5.3.4 CSR-synpunkter rörande de anställda

Klubbordförande för Livsmedelsarbetareförbundet vid V&S i Åhus, Jan Lundin, ger sin syn på den nya ägaren.

”Vi har kontaktat både styrelsen och Mats Odell och framfört att vi föredrog det svenska alternativet.”⁷⁸

”Pernod Ricard var nog det sista alternativet och vi hade helst sett en svensk köpare. Men vi är ändå försiktigt positiva eftersom Pernod Ricard verkar ha en långsiktig industriell syn. Dessutom har de uppfattningen att tillverkningen av Absolut ska vara kvar i Åhus.”⁷⁹

Fackförbundet Livs ordförande, Hans-Olof Nilsson, är även han ”försiktigt positiv” även om de anställda vid V&S inte får några garantier.

”Vi är försiktigt positiva till Pernod som nya ägare. Det kan kanske vara det bästa alternativet bland intressenterna.” ”Pernod Ricard har en långsiktig industriell syn på V&S.”⁸⁰

Styrelsesuppleant i V&S och klubbordförande för livsmedelsarbetarna i Sundsvall, Roger Möller, är trots sin besvikelse över den franska ägon positiv till att det nu är ett industriföretag som tar över, snarare än en riskkapitalist, som han inte tror hade några planer på långsiktigt ägande.

⁷⁸ Björk Carl, Tulin Lars, *Affären splittrar facket*, 2008-04-01.

⁷⁹ Ericson Niclas, *Facket önskade en helsvensk spritlösning*, 2008-04-01.

⁸⁰ Björk Carl, Tulin Lars, *Affären splittrar facket*, 2008-04-01.

”Om ett västerländskt bolag köper ett bolag från öst brukar man rationalisera ganska tungt, eftersom det brukar finnas ett annat synsätt på organisation i sådana länder. När det gäller tillverkningen i Sverige blir det svårt att rationalisera mer. Nästan alltihop har redan rationaliserats bort. Tillverkningen för Absolut i Åhus tror jag inte det är någon fara för.”⁸¹

Finansmarknadsminister, Mats Odell, ger sin syn på den nya ägaren, Pernod Ricard.

”De (Vin och Sprit) kommer nu in i en global aktör med alla de nya möjligheterna att växa samtidigt som det förblir ett svenskt företag med huvudkontor i Sverige”⁸²

Samtidigt får de 2000 anställda inga garantier.

”Bara att det var den här köparen som hade störst framtidstro till Vin och Sprit och därmed även var beredd att betala det högsta priset”⁸³

Däremot får den nya ägaren kritik från socialdemokraternas näringspolitiska talesman, Tomas Enroth.

”Vi kan ju konstatera att Pernod Ricard vid tidigare köp – av Seagram`s och Chivas – har gått ganska hårt fram och reducerat arbetstillfällena.”⁸⁴

⁸¹ E24, *Facket negativt till Pernod Ricard*, 2008-03-31

⁸² Goksör Joakim, *Affären gav mer än väntat*, 2008-04-01

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ *Ibid.*

6 Teoretisk referensram I – Företagsförvärv och kultur

I detta kapitel presenteras första delen av den teoretiska referensramen. Inledningsvis ges en bakgrund till fenomenet företagsförvärv. Den teori som belyses handlar om företagsförvärv samt dess risker och möjligheter som dessa medför. Kapitlet behandlar sju punkter kring vilka uppmärksamhet bör riktas för att kunna genomföra ett framgångsrikt förvärv. Vidare behandlas ledarskap och kulturella skillnader mer ingående då dessa är av särskild betydelse för affären mellan V&S och Pernod Ricard.

6.1 Företagsförvärv, grundläggande antaganden

6.1.1 Starkt medialt intresse

Företagsförvärv röner ofta mycket uppmärksamhet i media speciellt då det är stora företag eller koncerner som är inblandade. Anledningen till detta är att de ofta medför strategiska förändringar, stora transaktionssummor och väsentliga risker.⁸⁵ Dessa risker kan innebära alltifrån att företag går i konkurs till att personal vantrivs på grund av dålig integrering.

6.1.3 Nationellt och Internationellt arbete

Bland företag i dag är det vanligt att lägga ner betydande resurser på potentiella förvärv. Likaså att hantera och utvärdera förvärvsförslag som ställs på det egna företaget. Denna typ av verksamhet kan närmast ses som en enhet i företaget så som exempelvis forskning och utveckling eller produktion. Företagsförvärv sker inte bara inom de svenska gränserna utan aktivitet pågår även då svenska företag önskar expandera eller komplettera sin verksamhet utomlands samtidigt som utländska företag har intresse av svenska företag av samma anledning.⁸⁶

⁸⁵ Sevenius Robert, *Företagsförvärv, en introduktion* (2003), s. 27.

⁸⁶ Sevenius Robert, *Företagsförvärv, en introduktion* (2003), s. 29.

När det gäller internationella företagsförvärv sker de flesta med svensk inblandning i Europa och med våra närmaste grannländer. Trenden visar på stigande siffror av företagsförvärv sedan år 1990 med en nedgång år 2002. När det gäller företagsförvärv som fenomen har denna utvecklats framförallt i USA och Storbritannien. Det är även i dessa länder som transaktionerna är flest i antal och till storlek. Då gränsöverskridande företagsförvärv genomförs väcker detta ofta en politisk debatt som kan vara mer eller mindre påtaglig.⁸⁷

6.1.4 Debatt kring förvärv

Statistiken visar att svenska företag köper fler utländska företag än vice versa. Dock har ett antal politiker och representanter från näringslivet reagerat vid olika tidpunkter och hävdat att Sverige håller på att förlora sin industri till utlandet. Denna företeelse understryker intresset och engagemanget när det gäller företagsförvärv och försäljning. Andra frågor som väcker debatt när det gäller förvärv över gränserna är fackföreningars argument om sämre löner och anställningsskydd jämfört med Sverige. Företagsledningar brukar då ha som motargument att det är skattemässigt ohållbart att fortsätta bedriva verksamhet i Sverige. Denna diskussion leder osökt vidare till frågan om uppsägningar i samband med företagsförvärv. I de flesta fall där förvärv sker finns en strategisk tanke om synergieffekter med. Denna i sin tur medför ofta en rationalisering av olika delar i de båda företagen som i slutändan många gånger medför uppsägning av personal. Denna effekt av företagsförvärv väcker ofta stor uppmärksamhet i media.⁸⁸

6.1.5 Stor industri

Det bör även sägas att en industri närmast har byggts upp kring fenomenet företagsförvärv. Det innebär att olika typer av banker, konsultfirmor och advokatbyråer ägnar mycket tid och resurser på enbart företagsförvärv. Därmed har även processen kring förvärv blivit mer omfattande och detaljerad. Till fenomenet företagsförvärv hör även diskussionen om fientliga sådana som har fått stort utrymme i media. Anledningen till detta är den dramatik detta är förknippat med och liknelser till strider mellan gott och ont. Det anglosaxiska

⁸⁷ Sevenius Robert, *Företagsförvärv, en introduktion* (2003), s. 30-34.

⁸⁸ Sevenius Robert, *Företagsförvärv, en introduktion* (2003), s. 34-36.

språkbruket med begrepp som "pac man defence" och "white night" har ytterligare bidragit till mystifierandet av företagsförvärv.⁸⁹

6.2 Hantering av företagsförvärv

6.2.1 Viktiga aktörer och strategier

Hälften av alla företagsförvärv misslyckas vilket vittnar om vilka risker det innebär att genomföra sammanslagningar. Strateger, ekonomer och chefer har varit de som ansetts vara de viktiga personerna vid sammanslagningar, dock är det snarare berörda människor inom organisationen som är kritiska för ett lyckat förvärv. Det finns olika typer av affärsverksamheter som företag kan köpa för att uppnå olika strategiska fördelar. De olika strategierna innebär att företag kan expandera vertikalt, horisontellt, som konglomerat och centrerat kring kärnverksamhet.⁹⁰

6.2.2 Vågor av företagsförvärv

Företagsförvärv började genomföras i stor skala kring 20-talet. Efter detta har vågor och dalar identifierats när det gäller förvärvstrender. Ytterligare vågor var starka på 60-talet, 70-talet och senast 80-talet. Sedan senaste vågen har sammanslagningar ansetts vara en permanent företeelse vid organisationsevolution och globalisering. I Europa har det ökade antalet företagsförvärv bidragit till skapandet av European mergers and monopolies commission.⁹¹

Senaste vågen präglades av att det var mest liknande företag som gick samman. Denna typ av förvärv kräver mer integrering av Human Resource för att uppnå synergier. Dock har de större chans att nå ekonomiska fördelar tack vare kunskapsöverföring och skalekonomier. Företagsförvärven har även präglats av en "Hands on" syn den senaste tiden då rörelserna i

⁸⁹ Sevenius Robert, *Företagsförvärv, en introduktion* (2003), s. 27, 36-37.

⁹⁰ Cartwright Sue, Cooper L. Cary, *Managing mergers acquisitions and strategic alliances* (1996), s. 1-3.

⁹¹ Cartwright Sue, Cooper L. Cary, *Managing mergers acquisitions and strategic alliances* (1996), s. 13, 18.

större grad har liknat varandra. Vid tidigare förvärvsvågor har det varit en mer "hands off" trend som varit dominerande.⁹²

6.2.3 Kultur och integration viktigt för lyckad sammanslagning

Det anses i dag, i större utsträckning än förr, att det är bristande personalfokus som ligger bakom misslyckade sammanslagningar. Tidigare ansågs det allmänt vedertaget att sammanslagningar misslyckades på grund av ouppnådda finansiella och strategiska fördelar. En lyckad sammanslagning beror inte bara på god strategisk matchning utan även på de olika företagens karaktär. De finansiella experter som föreslår skalekonomier tar ofta inte med i beräkningarna att det är andra medarbetare som skall implementera dessa. Vidare uppstår problem med anställda vid en sammanslagning som kräver ickeformaliserade beslut. Det går därför inte att separera de ekonomiska fördelarna från mänskliga värden vid sammanslagningar. Båda dessa faktorer bör tas i beaktande för att nå en framgångsrik sammanslagning: hur kulturerna fungerar tillsammans och hur den resulterande kulturen troligen kommer att se ut samt hur integrationsprocessen av de båda företagen sköts.⁹³

6.2.4 Nödvändigt med kvalitativ ledning och strategi

Effektiv ledning av personal vid en sammanslagning kräver ett proaktiv angreppssätt. Cartwright's och Cooper's intryck, efter att undersökningen gjordes, var att det snarare handlade om tur om en sammanslagning lyckades än god strategisk planering. De flesta företag är dåligt förberedda på vad som skall hända efter en sammanslagning. Speciellt i anglosaxiska företag löses problem när de uppkommer istället för att vara proaktiva. Vidare anser litteraturförfattarna att kvalitativt ledarskap och strategi är a och o för framgångsrik integration. Avsaknad av dessa faktorer kan göra de bästa förutsättningar värdelösa. I en värld som allt snabbare förändras kommer det i framtiden att krävas allt bättre integrationsförmåga vid sammanslagningar för att företag skall överleva.⁹⁴

⁹² Cartwright Sue, Cooper L. Cary, *Managing mergers acquisitions and strategic alliances* (1996), s. 4.

⁹³ Cartwright Sue, Cooper L. Cary, *Managing mergers acquisitions and strategic alliances* (1996), s. 5-6.

⁹⁴ Cartwright Sue, Cooper L. Cary, *Managing mergers acquisitions and strategic alliances* (1996), s. 7.

6.3 Transaktionsprocessen vid företagsförvärv

Det finns många beskrivningar om hur ett förvärv ske eller se ut. Likaså är antalet modeller som utvecklats för att underlätta och förbättra förvärvet. Hanteringen av förvärvsprocessen är av stor betydelse för dess resultat. Viktigt är även hur integrationen av de båda företagen utarbetas efter sammanslagningen. Nedan presenteras en överblick av transaktionsprocessen vid ett företagsförvärv. Vidare presenteras konkreta strategier som används för att förvärvet skall fungera så bra som möjligt och för att minska riskerna för misslyckande.⁹⁵

Transaktionsprocessen, som den beskrivs av Robert Sevenius, är i mångt och mycket komplex och osystematisk. Författaren pekar på betydelsen av relationerna, processerna och verktygen som hjälpmedel vid företagssammanslagningar. De viktigaste verktygen är strategisk analys och företagsbesiktning. Förvärv präglas av tre olika faser; strategifasen, transaktionsfasen och integrationsfasen. Dessa länkas samman av milstolpar som intentionsbrev mellan de första faserna och köpavtal mellan den andra och tredje fasen. Strategifasen innebär i sin tur genomförande av strategisk analys, sökning och företagsvärdering. Transaktionsfasen är inriktad på företagsbesiktning, strukturering och avtalsbildning. Integrationsfasen är det avslutande steget vid företagsförvärv. Denna del är dock mycket omfattande och kan sträcka sig över många år och kräver mycket arbete för att bli framgångsrik.⁹⁶

6.4 Efter förvärvet

Max M. Habeck et al utreder i boken *After the merger* vad framgångsrika företag som gör förvärv gör rätt och vad företagen som misslyckas gör fel. Boken baserar sig på studien A.T. Kearney Global PMI(Post merger integration) survey. Litteraturförfattarna menar att

⁹⁵ Sevenius Robert, *Företagsförvärv, en introduktion* (2003), s. 11-12, 15.

⁹⁶ Sevenius Robert, *Företagsförvärv, en introduktion* (2003), s. 11.

hastighet av olika slag är en viktig drivkraft för att uppnå framgångsrik integration vid företagsförvärv.⁹⁷

6.4.1 Stora risker

Tillväxt och kostnadssynergier är de vanligaste anledningarna till att företagsförvärv genomförs, målet är långsiktig marknadsdominans och ökad avkastning för aktieägarna. Trots goda förhoppningar om ökat värde misslyckas 58 procent av genomförda företagsförvärv. Många företag misslyckas med sina förvärv på grund av att de inte har gjort några strategiska överväganden innan affären genomförs. Störst risk för misslyckande löper dock ett förvärv då integrationen av företagen skall påbörjas och genomföras. Oavsett anledning till företagsförvärv så handlar det om någon form av förändring. Det ställer stora krav på ledarskapet vid de berörda företagen att kunna hantera dessa förändringar.⁹⁸

Företagsförvärv handlar om att skapa tillväxt. Målet för de ingående företagen är att skapa mer värde än vad som hade varit möjligt var och en på sitt håll. Detta faktum skapar dock ett dilemma då det gäller för de ansvariga för förvärvet att tänka både stort och smått. Författarna till studien anser att ledare i dag saknar denna förmåga att skapa tillväxt samtidigt som kostnadsbesparingar skall implementeras.⁹⁹

6.4.2 Olika strategier vid sammanslagning

Beroende på vilken typ av företagsförvärv och strategi som tillämpas blir chanserna att lyckas därefter. Skalekonomier är anledningen till 70 procent av förvärven som utförs. Det är framför allt i mogna branscher som är hårt konkurrensutsatta som denna typ av sammanslagningar sker. Vertikal integrering som strategi vid företagsförvärv är relativt ovanlig. Mer frekvent som strategi är den kompletterande strategin som har som mål att utöka utbudet till kunderna. Lateral strategi har inte varit särskilt framgångsrik vid förvärv och bygger på att olika affärsområden slås samman kring en kärnaktivitet.¹⁰⁰

⁹⁷ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 11.

⁹⁸ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 3.

⁹⁹ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 7.

¹⁰⁰ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 7-8.

6.4.3 Framgångsrika sammanslagningar

Företag som lyckas med sina sammanslagningar fokuserar på storlek, skalekonomier och stabil tillväxt. A.T. Kearney's globala PMI (Post merger integration) survey har identifierat mer ingående vad företag som varit framgångsrika vid företagsförvärv har gjort för att lyckas. 74 procent av företagen hade erfarna chefer för att hantera förvärvet, 80 procent av de mest framgångsrika förvärven gjordes i liknande branscher, samt att 48 procent av framgångsrika företag som går samman arbetar med en stark kärnverksamhet. Framgångsrika företag har ofta en stark finansiell ställning i jämförelse med dem som inte lyckas enligt studien.¹⁰¹

6.4.5 Grundläggande aspekter för lyckad sammanslagning

Grunden för en bra integration och sammanslagning av företag läggs innan affären är avslutad. Till detta hör att genomföra en ordentlig Due Diligence, företagsbesiktning, i ett tidigt stadium. Vidare behöver de berörda företagen en gemensam riktning vilket understryker vikten av en tydlig strategi.¹⁰²

6.4.6 Framgångsrik integration

Habeck, Kröger och Träm presenterar sju punkter för att öka chanserna för framgångsrika förvärv och minska risken för misslyckanden. Dessa punkter fokuserar på tre områden; sälja in, orientering och förväntningar. Att sälja in sammanslagningen måste ske på alla plan i företaget av alla typer av chefer och anställda för att uppnå positiva resultat. Orientering handlar om att informera och tydliggöra riktningen för sammanslagningen. Vidare måste förväntningar mötas på ett tidigt stadium med rak och tydlig kommunikation både i företagen och utanför. I slutet av varje punkt görs en genomgång av vad som kan gå fel om inte företaget tar denna i beaktande.¹⁰³

¹⁰¹ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 8-9.

¹⁰² Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 11.

¹⁰³ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 12.

Sju punkter för framgång:

Regel nr. 1, Vision

Visionen vid företagsförvärv visar på om affären är på rätt väg eller ej. Den fungerar som ledstjärna vid beslut som berör prioritering, utförande och behandling av integrationsarbetet. Till denna punkt hör att företag måste förstå att visionen är viktigare än passningen mellan de sammanslagna företagen. Det senare kommer ur visionen och skall balansera drömmar och verklighet. Integrationsarbetet skall löpa utifrån en tydlig och realistisk vision som har uppstått ur en grundlig Due Diligence.¹⁰⁴

Ett problem vid företagsförvärv är att de inblandade parterna inte har en tydlig bild av vad som vill uppnås med samgåendet. Fokus har legat på att minska kostnader och uppnå ekonomiska fördelar på kort sikt. Detta brukar dock vara uppskattat av aktiemarknaden men inte fungera i längden.¹⁰⁵

Regel nr. 2, Ledarskap

Att snabbt fastställa ett tydligt ledarskap på ett tidigt stadium när integrationsfasen tar vid är mycket viktigt för att uppnå goda resultat. Företag som har ett ledarskaps vakuum löper stor risk att segla iväg åt fel håll vilket kan leda till stora problem. Oavsett vem som tar ledarrollen måste det gå fort. Ett tydligt ledarskap direkt efter att affären avslutas är högsta prioritet.¹⁰⁶

Vid många sammanslagningar saknas en tydlig plan för hur ledarskapet skall fungera. Detta kan medföra att vakuum uppstår när affären har avslutats och integrationen skall påbörjas. Perioder med en sådan oklarhet leder ofta till maktkamper och omotiverade medarbetare.¹⁰⁷

(Ytterligare teorier kring ledarskap återfinns senare i detta kapitel.)

Regel nr. 3, Tillväxt

Tillväxtmöjligheter bör identifieras och tillvaratas vid företagsförvärv. Synergieffekter i form av effektivisering är även bra men underordnar möjligheten att utveckla kompetens och

¹⁰⁴ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 17.

¹⁰⁵ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 9-10.

¹⁰⁶ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 37.

¹⁰⁷ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 10.

tillväxt. Många företag förbiser denna aspekt helt och hållet vilket innebär att mycket värde kan gå förlorat vid förvärv.¹⁰⁸

Företag vill gärna växa vid en sammanslagning men har en tendens att fokusera enbart på kostnadsbesparingar istället för att utvecklas. Problemet med kostnadsbesparingar är att de fungerar ett tag men sedan faller dessa nya rutiner tillbaka i samma mönster som tidigare och nettoresultatet blir lika med noll.¹⁰⁹

Regel nr. 4, Tidiga fördelar

För att skapa förtroende för företagssammanslagningen är det viktigt att snabbt kunna uppvisa olika typer av positiva resultat som kan kommuniceras till berörda aktörer. Dessa skapas genom handling och bör vara lätta att förstå. Internt är det av stor betydelse att skapa förtroende för förvärvet eftersom det kan medföra att personal avskedas och produktion läggs ner. Många företag glömmer bort att dra fördel av positiva effekter externt, så som i relation med kunder och leverantörer, det innebär att företag går miste om möjligt värdeskapande.¹¹⁰

Ansvariga för företagsförvärv har en tendens att tro att alla medarbetare på de involverade företagen är positiva till förändringen. Detta är en villfarelse då det i verkligheten snarare är tvärt om. Därför är det viktigt att på ett tidigt stadium vid integrationen kunna visa på fördelar med affären för att få medarbetarna att tro på en ljus framtid.¹¹¹

Regel nr. 5, Kulturella skillnader

Kulturella skillnader är anledningen till att många företagsförvärv misslyckas att generera det värde som var målet från början. Det är därför viktigt att genomföra integration av två företagskulturer på ett noggrant sätt. Många företag tvingar på sin egen kultur på det andra företaget som är del av sammanslagningen. Detta kan få som konsekvens att mycket värde förstörs istället för att tas tillvara. Om de berörda företagen verkar på väldigt olika marknader eller på andra sätt är vitt skilda är det bäst att låta kulturerna förbli intakta. Om

¹⁰⁸ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 51.

¹⁰⁹ *Ibid.*

¹¹⁰ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 63.

¹¹¹ *Ibid.*

företagen skall slås samman för att generera värde är det bäst att skapa en kombinationskultur av de befintliga företagen som har tagit tillvara alla bra sidor från de ingående parterna. Företag som misslyckas med detta moment kan få stora problem. Ett sätt att överbrygga de kulturella skillnaderna är att kartlägga skillnader mellan berörda företag med hjälp av "kulturella utvärderingar". På så sätt kan likheter lyftas fram och förstärkas samtidigt som problemområden blir tydliga och kan bearbetas.¹¹² Ytterligare teorier kring kultur återfinns i ett senare avsnitt i detta kapitel.

Företag som har gått samman är ofta medvetna om att det finns kulturella skillnader och barriärer. Vad som är mindre självklart för dessa parter är att integration av olika kulturer kräver professionellt arbete för att överbryggas.¹¹³

Regel nr. 6, Kommunikation

För att kunna genomföra en framgångsrik sammanslagning av företag krävs att målet och visionen för denna säljs in hos berörda aktörer. Att bygga förtroende för affären är nödvändigt. Trots detta misslyckas de flesta företag med att kommunicera och skapa engagemang hos sina anställda och andra externa aktörer. Väl genomförd kommunikation kräver utarbetade handlingsplaner och mål samt anpassning beroende på vem den riktar sig till. Brist på tilltro till företagssammanslagningen är den största anledningen till att integration misslyckas.¹¹⁴

Många företag gör stora ansträngningar att kommunicera förändringarna vid ett förvärv genom olika kanaler. Vad som missas är dock sättet vilket företagen kommunicerar på, det vill säga det krävs mer än skriftliga utskick för att lyckas med detta moment. Närhet och engagemang är nödvändigt för att kommunikationen skall ske på rätt sätt.¹¹⁵

Regel nr. 7, Risk hantering

Riskhantering är mycket viktigt vid företagsförvärv. Anledningen är att komplexiteten och osäkerheten ökar vid ett förvärv och att vinster och fördelar som önskas uppnås kan gå om

¹¹² Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 81.

¹¹³ *Ibid.*

¹¹⁴ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 101.

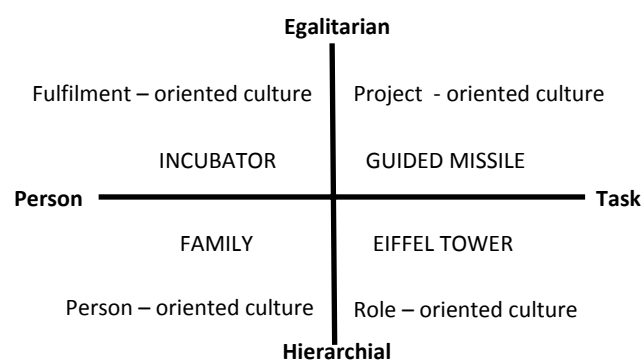
¹¹⁵ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 10.

intet om inte riskerna hanteras på ett korrekt sätt. Vid undersökningen som genomförts visade det sig att 32 procent av företagen aktivt ägnade sig åt riskhantering och på så sätt kunde nå värdeskapande både på kort och lång sikt. Dock återstår en stor andel företag som inte ser över sina risker och därmed löper stor risk att dra på sig problem som kan vara värdeförstörande vid en sammanslagning. Viktigt för företag inblandade i förvärv är alltså att möta risker istället för att undvika dem. Första steget för att lyckas med ett förvärv är att göra en utvärdering av riskerna och sedan identifiera och kategorisera dessa. Exempel på risker kan vara förlust av stora kunder, legala hinder och oförutsedda höga kostnader.¹¹⁶ Även de företag som redan ägnar sig åt riskhantering behöver fortsätta med detta efter att integrationsarbetet av företagen är färdigt.¹¹⁷

Riskhantering vid företagsförvärv är något som i stor utsträckning förbises vid sammanslagningar. Att negligera denna aspekt kan bli direkt förödande med hot och besvärliga murar som resultat.¹¹⁸

6.5 Företagskultur

Det finns enligt Trompenaars fyra olika typer av organisatoriska affärskulturer vilka bygger på hur pass kulturen är hierarkisk eller jämställd samt personlig inriktning eller målinriktad.¹¹⁹



Figur 4 Corporate image.¹²⁰

¹¹⁶ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 129.

¹¹⁷ Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael, *After the merger* (2000), s. 117.

¹¹⁸ *Ibid.*

¹¹⁹ Trompenaars Fons, *Riding the waves of culture* (1997), s. 158.

Trompenaars beskriver hur tänkande, lärande och förändring sker i de olika företagskulturerna. Vidare beskrivs hur företagskulturerna hanterar motivering, belöning samt konflikter och kritik.¹²¹

| | Family | Eiffel Tower | Guided missile | Incubator |
|--|--|---|---|--|
| Relationships between employees | <i>Diffuse relationships to organic whole to which one is bonded.</i> | <i>Specific role in mechanical system of required interactions.</i> | <i>Specific tasks in cybernetic system targeted upon shared objectives.</i> | <i>Diffuse, spontaneous relationships growing out of shared creative process.</i> |
| Attitude to authority | <i>Status is ascribed to parent figures who are close and powerful.</i> | <i>Status is ascribed to superior roles who are distant yet powerful.</i> | <i>Status is achieved by project group members who contribute to targeted goal.</i> | <i>Status is achieved by individuals exemplifying creativity and growth.</i> |
| Ways of thinking and learning | <i>Intuitive, holistic, lateral and error-correcting.</i> | <i>Logical, analytical, vertical and rationally efficient.</i> | <i>Problem-centred, professional, practical, cross-disciplinary.</i> | <i>Process-oriented, creative, ad hoc, inspirational.</i> |
| Attitudes to people | <i>Family members.</i> | <i>Human resources.</i> | <i>Specialists and experts.</i> | <i>Co-creators.</i> |
| Ways of changing | <i>"Father" changes course.</i> | <i>Change rules and procedures.</i> | <i>Shift aim as target moves.</i> | <i>Improvise and attune.</i> |
| Ways of motivating and rewarding | <i>Intrinsic satisfaction in being loved and respected. Management by subjectives.</i> | <i>Promotion to greater position, large role. Management by job description.</i> | <i>Pay or credit for performance and problems solved. Management by objectives.</i> | <i>Participating in the process of creating new realities. Management by enthusiasm.</i> |
| Criticism and conflict resolution | <i>Turn other cheek, save others' faces, do not lose power game.</i> | <i>Criticism is accusation of irrationality unless there are procedures to arbitrate conflicts.</i> | <i>Constructive task-related only, then admit error and correct fast.</i> | <i>Must improve creative idea, not negate it.</i> |

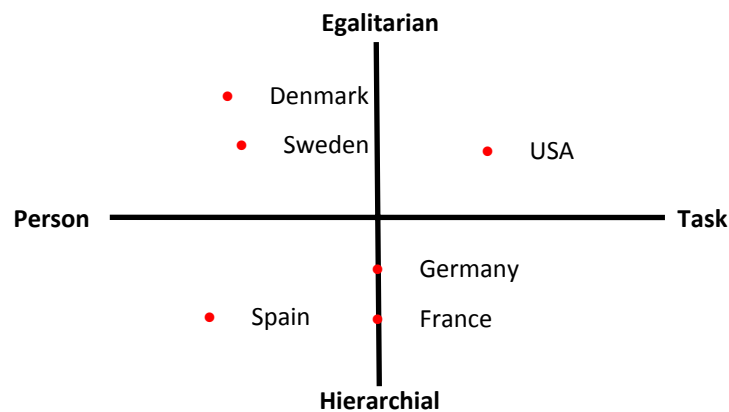
Tabell 1. Characteristics of the four corporate cultures¹²²

¹²¹ Trompenaars Fons, *Riding the waves of culture* (1997), s. 158.

¹²² Trompenaars Fons, *Riding the waves of culture* (1997), s. 178.

6.5.1 Vilka länder går under vilken organisationskulturform

Dessa renodlade urtyper av kultur existerar inte i verkligheten, utan det förekommer oftast en mix där en av kulturerna dominerar tydligt. I Trompenaars undersökning av 3000 individer i 12 olika länder, redovisas under vilken företagskultur varje land får högst poäng.¹²³



Figur 5. National patterns of corporate culture¹²⁴.

6.6 Ledarskap

“Management processes basically have changed little over time, and this will remain so. They differ less from period to period than from part of the world to part of the world, and even from country to country.”¹²⁵

I följande avsnitt redovisas vad teorin säger om skillnader i företagsstyrning och ägande samt långsiktighet och kortsiktighet. Teorin grundar sig på Gert Hofstede's teorier om ledarskap. Ledarskap och underordning i ett land är oskiljaktiga. Att införa en utländsk ledarskapsmodell, i tron om att den är universell, är att förstöra kulturkapital. Ledarskapsbeteenden som inte tar hänsyn till de underställdas kollektiva förväntningar är i grund och botten dysfunktionella.¹²⁶

¹²³ Trompenaars Fons, *Riding the waves of culture* (1997), s. 177-179.

¹²⁴ Hofstede Gert, *Organisationer och kulturer* (2005), s 179

¹²⁵ Hofstede Gert, *Problems remain, but theories will change: The universal and the specific in 21st-century global management*(1999) s. 34-44.

¹²⁶ Hofstede Gert, *Organisationer och kulturer* (2005), s. 284-288.

6.6.1 Företagsstyrning och ägande

Företagsstyrningsmönstret, ägandet och kontrollen över ett företag, har traditionellt sett mycket olika ut i olika länder. Det finns ett samband mellan företagsstyrning och företags finansiella mål och enligt Hofstede vore det naivt att inte tro att kulturen påverkar dessa.¹²⁷

Den ryska ekonomen, Radislav Semenov, jämförde företagsstyrningssystemen i 17 västländer och visade att olika kulturella aspekter förklarade skillnaderna bättre än någon av de ekonomiska variabler som föreslagits i litteraturen.¹²⁸

När företag blir internationella fortsätter deras planerings- och kontrollsystem att vara starkt påverkade av den egna kulturen. De holländska forskarna Anne-Will Harzing och Arndt Sorge samlade in information om hur multinationella företag kontrollerade dotterbolagens prestationer. Det avgörande inflytandet hade det multinationella företagens hemland, inte dotterbolagets. Det förklarade hur användningen av både opersonlig kontroll via system och personlig kontroll via utlandsstationerade chefer varierade.¹²⁹

6.6.2 Långsiktighet vs. kortsiktighet

Hofstede menar att långsiktighet är att investera och bygga upp starka marknadspositioner genom att chefer ges tid och resurser för att utföra sina uppgifter. Med kortsiktighet läggs fokus på månadens, halvårets och årets resultat. Kontrollsystemen är fokuserade på dessa resultat och chefer blir utvärderade efter hur väl dessa mål uppnås. Att kortsiktiga beslut kostar i termer av pengar, dåliga beslut, arbetsprocesskontroll samt att det förhastat antas och förkastas nya idéer är uppenbart.¹³⁰

Kortsiktig inriktning

Fokus på viktiga ekonomiska mål

Årets vinst viktig

Inte mycket pengar till investeringar¹³¹

Långsiktig inriktning

Fokus på marknadsposition

Vinsten tio år fram i tiden är viktig

Pengar till investeringar saknas inte¹³²

¹²⁷ Hofstede Gert, *Organisationer och kulturer* (2005), s. 276.

¹²⁸ Hofstede Gert, *Organisationer och kulturer* (2005), s. 277.

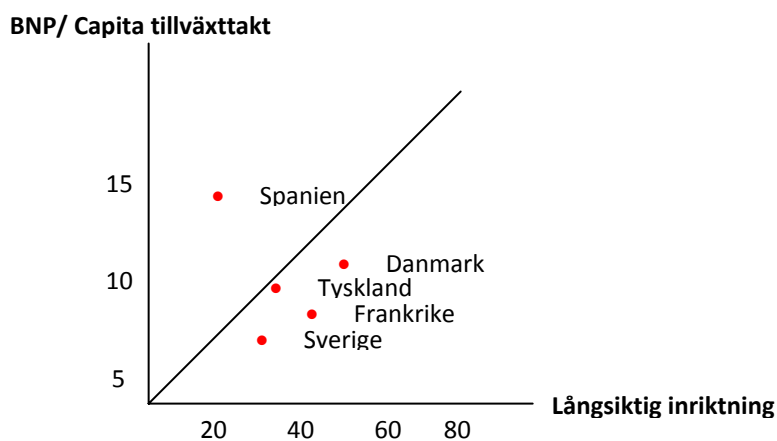
¹²⁹ Hofstede Gert, *Organisationer och kulturer* (2005), s. 272.

¹³⁰ Hofstede Gert, *Organisationer och kulturer* (2005), s. 235-236.

¹³¹ Hofstede Gert, *Organisationer och kulturer* (2005), s 241

¹³² *Ibid.*

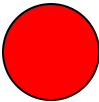
Slutligen redovisas var Frankrike och Sverige hamnar i Hofstede's undersökning vad gäller långsiktig inriktning.




Figur 6. Långsiktig inriktning och tillväxttakten 1970-2000 mätt i BNP/Capita.¹³³

I analysen önskar författarna ta reda på huruvida Pernod Ricards förvärv av V&S löper risk att inte bli så framgångsrik som förväntat och om ovan beskrivna problemområden kan vara fallgropar för affären. Vidare kommer vikt att läggas på analys av hur ledarskapet och kulturella skillnader kommer att påverkas av förvärvet.

6.7 Sammanfattning företagsförvärv, ledarskap och kultur

 Rött ljus: Företagsförvärvet kan bli ett misslyckande för det sålda företaget om inte hänsyn tas till de sju punkter som beskrivits tidigare. Likaså kan problem uppstå om hänsyn inte tas till de mjuka delarna vid företagsförvärv, så som hänsyn till personal, kulturella värderingar och ledarskap.

 Grönt ljus: Ett bra företagsförvärv för båda parter är resultatet om en bearbetning av de ovanstående sju punkterna tas i noga beaktande. Viktigt är att förvärvet åtföljs av god ledning och strategi samt att integrationsarbetet och kulturella aspekter ges särskild uppmärksamhet.

¹³³ Hofstede Gert, *Organisationer och kulturer* (2005), s 239

7 Teoretisk referensram II – Corporate Social Responsibility

I det andra teorikapitlet presenteras Corporate Social Responsibility och idéer kring ämnet. Denna del är av särskilt intresse då valet av köpare till V&S har varit flerdimensionellt och CSR-aspekter har spelat in för det slutgiltiga beslutet.

7.1 Introduktion

Det finns i dag ett antal olika organisationer och föreningar som arbetar med att utveckla och förmedla idéerna kring CSR – Corporate Social Responsibility. Det har sedan 1990-talet uppstått flera standarder, riktlinjer och koder som har som mål att hjälpa företag att utveckla eller förbättra sitt arbete med CSR.¹³⁴

7.2 Ökat intresse

Den allt mer påtagliga debatten om människans påverkan på miljön och de påtagliga förändringarna av naturen i världen har lett till ett ökat miljömedvetande hos beslutfattare och intresseorganisationer likväl som den enskilde individen. I takt med dessa insikter har misstron gentemot multinationella företag och vinstdrivande verksamheter i allmänhet lett till påtryckningar vad gäller företagens samhällsansvar.¹³⁵ Ytterligare tendenser i samhället som har bidragit till förändring av synen på samhällsansvar från företag är utvecklandet av stakeholderteorier inom företagsekonomi, den allt påtagligare globalisering, uppmärksammade avslöjanden av företag som har ägnat sig åt tvivelaktiga beteenden samt det ökade inflytandet från icke vinstdrivande intresseorganisationer.¹³⁶

¹³⁴ Holme Richard, Watts Phil, *Corporate social responsibility: making good business sense* (2000), s. 4.

¹³⁵ Henderson David, *Misguided Virtue* (2001), s. 29.

¹³⁶ Henderson David, *Misguided Virtue* (2001), s. 30.

7.3 Olika förhållningssätt

Det är inte bara utifrån som företag utsätts för påtryckningar, den omfattande diskussionen i media och på universitet har bidragit till att även medarbetare ställer högre krav på sina arbetsgivare att ta ett socialt ansvar. Många multinationella företag har efter påtryckningar utifrån och inifrån valt att se över och utvärdera sina grundläggande strategiska ställningstaganden och hantering av affärsprocesser. Bland företagen som har gjort detta kan två förhållningssätt urskiljas. Det första av dessa är den defensiva strikt affärsorienterade som genomför de förändringar som krävs men detta endast av intresse för att säkerställa den ekonomiska tillväxten. Det andra förhållningssättet innebär en positiv och mer öppen syn på anpassning till socialt ansvar från företagets sida. Många av företagen med denna syn ser inte CSR som något främmande och besvärligt utan snarare som något företaget redan har tänkt på eller är intresserad av att utveckla. Det positiva förhållningssättet sträcker sig bortom ekonomiskt vinstintresse och handlar snarare om utveckling och tillvaratagande av möjligheter samt en genuin önskan att utveckla samhället.¹³⁷

7.4 World Business Council for Sustainable Development

Ett antal multinationella företag har tillsammans startat en egen organisation för att arbeta för ett utvecklande av CSR bland företag. Denna kallas World Business Council for Sustainable Development och räknar över 150 medlemsföretag. Det finns även andra organisationer av detta slag dels internationellt och dels lokalt. Det har även uppstått fond- och investeringsbolag som inriktar sig på företag med utpräglat CSR-arbete. Universitet har även intresserat sig och varit en del av utvecklandet av CSR-tänkandet. Flera universitet har dessutom utvecklat utbildningar med inriktning mot CSR. Ökad kunskap inom ämnet banar väg för kompetenta medarbetare och konsulter i större utsträckning än tidigare.¹³⁸

¹³⁷ Henderson David, *Misguided Virtue* (2001), s. 32.

¹³⁸ Henderson David, *Misguided Virtue* (2001), s. 33.

7.5 Mål med CSR

Författaren David Henderson har utifrån WBCSD rapport, Corporate Social Responsibility – making good business sense, lyft fram följande stycke som definition för vad CRS är:

“Corporate Social Responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life.”¹³⁹

Vidare uttrycker WBCSD i sin rapport att *“CSR är en integrerad del av hållbar utveckling”* vilket författaren har identifierat som grund för många stora företags CSR-arbete. En av de första aktörerna med att lansera och positionera sig för CRS-arbete är the Royal Dutch/Shell Group. Företaget har publicerat ett flertal årsrapporter som har fått stor uppmärksamhet och fungerat som utgångspunkt för andra företags CSR-arbete. Grunden för ovan nämnda initiativ och utvecklandet av Corporate Social Responsibility kan kopplas till the Bruntland Report som United Nations World Commission on Environment and Development publicerade år 1987. I denna föreslås att hållbar utveckling skall ses som *“ett globalt mål”*.¹⁴⁰

7.6 Arbeta med CSR

7.6.1 Olika inriktningar

Det konkreta CSR-arbetet kan ta sig uttryck på olika sätt. Många är de olika organisationer och företag som har utarbetat *“codes of conduct”* och standarder för CSR-arbete. Dessa kan klassificeras utifrån ett process- eller resultatperspektiv samt hur många parter som är inblandade. Vidare kan utarbetade planer för CSR-arbete ha ett eller flera fokusområden så som mänskliga rättigheter, arbetsrätt och miljö. Även inriktning med avseende på olika intressentgrupper kan ha betydelse för utformandet av riktlinjer inom CSR.¹⁴¹

Att utforma CSR-riktlinjer för ett företag utifrån olika inriktningar kan även göras sektorsvis, det vill säga olika branscher står inför olika problem vilket bör tas i beaktande när nya

¹³⁹ Henderson David, *Misguided Virtue* (2001), s. 42.

¹⁴⁰ Henderson David, *Misguided Virtue* (2001), s. 42-43.

¹⁴¹ Leipziger Deborah, *The corporate responsibility code book*, (2003), s. 38-40.

riktlinjer skall utvecklas. Likaså kan regionala omständigheter göra att det är mest lämpligt att utveckla arbetet efter dessa.¹⁴²

7.6.2 Riktlinjer

Att utveckla riktlinjer för CSR eller "codes of conduct" på ett företag kan hjälpa denna att utveckla en förståelse för CSR internt. Vidare kan dessa riktlinjer underlätta för utarbetandet av strategier och mål och vara till hjälp för att implementera och utvärdera värderingar. Tydliga riktlinjer kan även vara ett sätt att undvika risk, underlätta samtal och samarbete mellan företaget och nyckelintressenter samt att förstärka sammanhållning och identitet mellan olika delar av företaget.¹⁴³

7.6.3 Kriterier

För att lyckas med utvecklandet av "codes of conduct" eller riktlinjer bör ett antal olika kriterier vara uppfyllda. Den första består i att vara tydlig och exakt och undvika komplexitet. Nästa handlar om att riktlinjerna måste vara flexibla och dynamiska, när dessa skrivs ner är det av betydelse att tänka på hur de skall implementeras. De "codes of conduct" ett företag tar fram bör vara relaterade till redan etablerade standarder för CSR-arbete. Riktlinjerna bör även vara väletablerade bland företagets huvudintressenter och innehålla funktioner för hur företaget hanterar klagomål och konflikter. Grunden för företagets "codes of conduct" måste dock vara en genuin önskan att vilja förändras och se över grundläggande antaganden för hur verksamheten ser på sig själv och omvärlden.¹⁴⁴

7.6.4 Standard för CSR-arbete

Ett exempel på standard som finns att tillgå är World Business Council for Sustainable Development's rekommendationer för hur företag utformar CSR-arbetet. Denna standard utgår från tre huvudprinciper där den första handlar om att se CSR som företagets mänskliga ansikte. De två andra handlar om att odla relationer med betydelsefulla parter i omgivningen

¹⁴² Leipziger Deborah, *The corporate responsibility code book*, (2003), s. 43.

¹⁴³ Leipziger Deborah, *The corporate responsibility code book*, (2003), s. 43.

¹⁴⁴ Leipziger Deborah, *The corporate responsibility code book*, (2003), s. 46.

och att visa i ord och handling vad företaget står för. Vidare presenterar WBCSD konkreta modeller för hur företag kan gå till väga med sitt arbete kring CSR.¹⁴⁵

7.6.5 Verktyg

WBCSD föreslår ett antal "konkreta verktyg" för att företag skall kunna starta upp sitt CSR-arbete. Första steget i denna process är att företaget med hjälp av ett frågeformulär tar reda på hur de ligger till i dag med sitt CSR-arbete. Företaget kan hamna på någon av följande sex steg; introduktion, identifiering, positionering, utveckling, implementering och övervakning. Vidare gäller det för företaget att identifiera vilka intressenter som har mest betydelse för CSR-arbetet. WBCSD har utvecklat en matris för att underlätta bedömningen av olika intressenter. Vidare behöver dessa bedömas utifrån legitimitet, förmåga att bidra och influera samt troligt utfall av samarbetet.¹⁴⁶

7.6.6 Indikatorer

För att företag som vill jobba med CSR skall kunna fatta bra beslut kring denna verksamhet krävs tydliga indikatorer på vad arbetet skall inriktas mot. Ovanstående utgör grunden för att få fram dessa indikatorer. Vidare skall indikatorerna vara lättförståliga, jämförbara, tidsenliga och verifierbara. Användning och implementering av identifierade indikatorer bör enligt WBCSD visa på vad företaget gör, kunna visa på trender och vara kommunicerbara till olika intressenter.¹⁴⁷

7.6.7 Kommunikation

Att rapportera och kommunicera ett företags CSR-arbete är relativt nytt och har sin grund i de publikationer som företag gjort kring sina miljöarbeten. Rapporter kring CSR-arbete fyller flera funktioner, dels för intern kommunikation och dels för extern. När det gäller den interna kommunikationen fungerar denna som ett strategiskt instrument som hjälper chefer och anställda att få en tydlig bild av vad företaget står för och hur arbetet kring CSR fungerar

¹⁴⁵ Holme Richard, Watts Phil, *Corporate social responsibility: making good business sense* (2000), s. 6.

¹⁴⁶ Holme Richard, Watts Phil, *Corporate social responsibility: making good business sense* (2000), s. 15.

¹⁴⁷ Holme Richard, Watts Phil, *Corporate social responsibility: making good business sense* (2000), s. 16-17

och fortlöper. WBCSD presenterar förslag på hur en CSR-rapport kan utformas. Denna inbegriper sju punkter; organisations profil, val av CSR-arbete, anställda, det berörda samhället, måluppfyllelse, affärs relationer och beröra intressenter. WBCSD understryker dock att företag som vill utveckla sitt CSR-arbete måste anpassa detta efter de egna behoven och möjligheterna.¹⁴⁸

Viktigt för företag att tänka på när de utformar sin externa kommunikation är vilka de riktar sig till och vad som önskas förmedlas. Det kan många gånger vara så att sättet att förmedla budskapet kring CSR bör anpassa till mottagaren. Exempel på olika aktörer är styrelse och organisations medlemmar, affärspartners och andra företag samt medlemmar i samhället där företaget verkar. WBCSD understryker dock att det viktigaste när ett företag skall kommunicera sitt CSR-arbete är att upprätthålla en regelbunden, öppen och ärlig dialog med berörda aktörer. Etta antal olika organisationer utöver WBCSD har framlagt förslag på hur företag kan utforma sina rapporter och kommunikationssystem när det gäller CSR-arbete. Exempel på dessa är the Global Reporting Initiativ, Institute of Social and Ethical Accountability och the Social Reporting Report.¹⁴⁹

7.7 Kritik mot CSR

Utvecklingen av idéerna och arbetet kring CSR har liksom andra rörelser i samhället blivit föremål för kritik. Författaren David Henderson uttrycker sina funderingar på följande sätt:

“How is it possible for a firm to demonstrate or even to be sure itself, that its policies and operations promote the goals of economic development, environmental protection and social equity?”¹⁵⁰

Vidare hävdar författaren att företag och individer inte har den samsyn och klarhet kring vad CSR innebär vilket framstår i olika publikationer och media. Likaså finns det företag och

¹⁴⁸ Holme Richard, Watts Phil, *Corporate social responsibility: making good business sense* (2000), s. 17, 29.

¹⁴⁹ Holme Richard, Watts Phil, *Corporate social responsibility: making good business sense* (2000), s. 17.

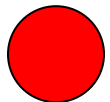
¹⁵⁰ Henderson David, *Misguided Virtue* (2001), s. 43.

människor som helt tar avstånd från CSR vilket även visar på att konsensus inte har uppnåtts kring ämnet. Även regeringar har svårt att nå enighet kring vad CSR innebär.¹⁵¹

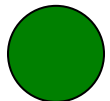
Kritik har även riktats mot de rapporter och riktlinjer som har publicerats. David Henderson hävdar att många av de riktlinjer och modeller som presenteras är otydliga och inte så självklara som upphovsmännen vill ge sken av. Vidare anser författaren att kopplingen till hållbar utveckling är svag och långtifrån vedertagen runt om i världen.¹⁵²

Detta teorikapitel ämnar till att i analysen utreda vilken roll CSR-arbete har spelat för genomförandet av affären mellan Pernod Ricard och V&S. Författarna önskar belysa de olika aspekter av CSR som har varit av betydelse för förvärvet.

7.8 Sammanfattning CSR



Rött ljus: Företag som inte jobbar med CSR och företag som jobbar med CSR på ytan utan ett genuint intresse eller engagemang.



Grönt ljus: Företag som aktivt och kontinuerligt jobbar med CSR på olika sätt. Företag som jobbar med att ändra och implementera CSR idéerna från grunden.

¹⁵¹ Henderson David, *Misguided Virtue* (2001), s. 45

¹⁵² Henderson David, *Misguided Virtue* (2001), s. 47

8 Teoretisk referensram III – Varumärket

Det avslutande teorikapitlet behandlar teorier kring varumärken. Denna del av teorin är av särskilt intresse då Absolut Vodka har spelat en viktig roll för affären mellan V&S och Pernod Ricard. Teorierna kring varumärken syftar till att utröna om försäljningen kommer att ha en positiv eller negativ inverkan på Absolut Vodka.

8.1 Vikten av ett starkt varumärke

Det är viktigt att genom marknadsföring av en produkt skapa ett varumärke. En produkt utan ett varumärke ses endast som en handelsvara vilket leder till fördelar för lågprisproducenter, då produktens pris blir en central faktor i positionen gentemot konsumenten.¹⁵³ Ett starkt varumärke skapar fördelar för både företaget och konsumenten. Företag bör skapa sig en unik position på marknaden och hos kunderna genom att bygga så starka varumärken som möjligt och skapa en varumärkesidentitet, vilket förenklar för konsumenterna i deras val av produkt.¹⁵⁴ Företagets unika position, skall vara svår att kopiera och resultera i ökade försäljningsintäkter, antingen genom att sälja större volymer eller genom möjligheten att ta ut ett högre pris än konkurrenterna. Ett starkt varumärke kräver samtidigt en hög varumärkeskänedom, det vill säga att vetskapen om produkten är hög, vilket i sin tur skall resultera i positiva förväntningar och associationer hos konsumenten. Starka varumärken har även högt varumärkesvärde vilket, baserat på produktens namn, kompletterar ytterligare konkurrenskraftigt värde.¹⁵⁵ Produktens varumärkesvärde är en viktig ekonomisk tillgång för företaget, dock är det svårt att mäta och finns sällan med i balansräkningar.¹⁵⁶ Ett starkt varumärke kan inte ersätta produktutvecklingen, produkten måste hela tiden förnyas för att varumärket skall bevara sitt värde.¹⁵⁷

¹⁵³ www.sverigesinformationsforening.se/media/6754849/asikt-avsikt_varumarket.pdf, 2008-05-10.

¹⁵⁴ Pelsmacker P, Gueens M, Van den Bergh J, *Marketing communication* (2004), s.56.

¹⁵⁵ Aaker A David, *Building strong brands* (1996), s 10 - 11

¹⁵⁶ Kotler P, Armstrong G, Saunders J, Wong V, *Principles of marketing* (1996), s. 557.

¹⁵⁷ www.sverigesinformationsforening.se/media/6754849/asikt-avsikt_varumarket.pdf, 2008-05-10

8.2 Den strategiska varumärkesplattformen

Att skapa ett starkt varumärke är en sak, men att bevara en långsiktig utveckling av varumärkets värde är mycket komplicerat.¹⁵⁸ Det är av grundläggande vikt att ett varumärke skapar värde för både företaget och konsumenten. Att bygga ett varumärke kan jämföras med en värdeskapande process, med mål att skapa starka konkurrensfördelar gentemot konkurrerande produkter och märkeslojalitet hos konsumenterna.¹⁵⁹

8.2.1 Det interna varumärkesbyggandet

Det är viktigt att vårda ett varumärke och ta tillvara på det som finns inne i företaget, alltså rådande företagskultur.¹⁶⁰ Företag måste regelbundet analysera sitt varumärke utifrån den situation som råder, att bearbeta en marknadsplan för varumärket är ett sett att skapa en strategisk ram kring arbetet och utvecklingen av varumärket, detta för att fastställa varumärkets position och konsumenternas uppfattning av varumärket.¹⁶¹

8.2.1.1 Produktattribut

För att en långsiktig positiv utveckling av ett varumärke skall fungera, krävs en tydlig differentiering gentemot konkurrerande produkter. Syftet med produktdifferentiering är att genom förmedling av mervärde gentemot konsumenterna få en produkt att framstå som unik, vilket i sin tur är en nyckel till framgång i marknadsföringssammanhang.¹⁶² När ett företag bygger en unik märkesprodukt, är det viktigt med konkurrenskraftiga attribut, såsom förpackningsdesign och produkt namn utvecklas.¹⁶³ Vid framtagning av en ny förpackningsdesign är det av stor vikt att detta ses som en stor del av produktens varumärkesidentitet eftersom förpackningsdesign och den visuella identiteten blir konsumentens första intryck och kan därmed betraktas som produktens ansikte ut mot marknaden.¹⁶⁴ Differentieringen av produkten leder till att priskänsligheten sjunker hos

¹⁵⁸ Kotler P, Armstrong G, Saunders J, Wong V, Principles of marketing (1996), s. 557.

¹⁵⁹ Melin Frans, Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken (1999), s. 206.

¹⁶⁰ Lagergren Håkan, Varumärkets inre värden (1998), s. 48.

¹⁶¹ Kotler Philip, *Kotlers Marknadsföring* (2004), s. 204.

¹⁶² Kotler Philip, *Kotlers Marknadsföring* (2004), s. 85.

¹⁶³ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 126.

¹⁶⁴ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 211.

konsumenterna, alltså finns det utrymme för premium produkter när ett starkt varumärke är etablerat.

8.2.1.2 Varumärkesidentitet och kärnvärden

Varumärkesidentiteten styr hur människor uppfattar ett varumärke, det vill säga vad ett varumärke står för. Viktiga faktorer i samband med varumärkesidentitet är produktens namn, geografiskt och historiskt ursprung och distribution.¹⁶⁵ Vid val av distributionskanaler är det av vikt från varumärkesinnehavaren att analysera det framtida samarbetet med en distributör. Distributörens identitet är mycket viktig, den måste bidra till upprätthållandet av varumärkets identitet. Ett sätt att säkerställa och kontrollera identiteten kring distributionskanalerna är att sköta den internt inom företaget.¹⁶⁶ Produktens namn, varumärket, är den primära identitetsbäraren. Produktens sekundära identitetsbärare, det vill säga förpackning, symboler, logotyp och marknadskommunikation har en stödjande funktion till varumärket.¹⁶⁷ Produktens identitet är själen i ett varumärke och det är mycket kostsamt att ändra konsumentens uppfattning av en produkt. Då skillnader mellan olika produkter inom en given produktkategori blir mindre är det viktigt med en tydlig varumärkesidentitet. Syftet är att skapa relationer och lojalitet i målgruppen. En varumärkesidentitet är komplex och centralt ligger kärnvärdena, det vill säga den absoluta själen av varumärket.¹⁶⁸ Där ligger de associationer och värden, det vill säga produktens primära konkurrensfördel, vilken förblir densamma när varumärket utvecklas över tiden. Kärnvärdena är i stort sett konstanta och måste kunna motstå tillfälliga förändringar samt ligga till grund för positioneringen och marknadskommunikationen av ett varumärke.¹⁶⁹ För att skapa starka associationer och därmed varumärkesidentitet till sitt varumärke kan företag använda sig av kända personer i sin marknadsföring, kan dock vara riskfyllt då personens privatliv kan påverka konsumenternas uppfattning av produkten.¹⁷⁰ Det är av vikt att företag

¹⁶⁵ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 219.

¹⁶⁶ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 221.

¹⁶⁷ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 216.

¹⁶⁸ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 206.

¹⁶⁹ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 127.

¹⁷⁰ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 95.

8.2.1.3 Positionering

Varumärkesinnehavaren måste skapa en plats för produkten i konsumentens medvetande. Detta ligger till grund för varumärkeskännetecken, varumärkesassociationer och varumärkeslojalitet.¹⁷¹ Företag kan välja att produktdifferentiera sin produkt, vilket innebär att genom sin marknadsföring positionera företagets kärnvärden för att skapa ett unikt erbjudande.¹⁷² För att företag skall lyckas med detta krävs att positioneringen uttrycker en stark fördel eller orsak, mervärde, genom att köpa produkten istället för konkurrerande produkter.¹⁷³ För att positioneringen av produkten skall vara lyckosam krävs att den är kommunicerbar.¹⁷⁴

8.2.1.4 Marknadskommunikation och Intern varumärkeslojalitet

Syftet med denna värdeskapande process är som sagt att skapa lojala kunder, för att möjliggöra detta krävs att varumärkesinnehavaren internt upprätthåller varumärkets kommersiella status. Det är viktigt att företaget skyddar sig mot interna hot, exempelvis felaktig användning av varumärket. Företaget måste förvalta det förtroendekapital, lojalitet, vilket byggts upp hos konsumenterna. Eftersom lojalitet inte kan kontrolleras är det av vikt att företag försöker påverka konsumenter genom effektiv marknadskommunikation. Marknadskommunikationens, eller reklamens roll är att kommunicera produktens konkurrensfördelar och bidra till en långsiktig lojalitet mellan varumärket och konsument.¹⁷⁵ Reklamens utformning är avgörande för en effektiv marknadskommunikation. Genom att bygga upp symboler i sin marknadskommunikation, det vill säga skapa associationer kopplat till varumärkets namn, logotyp och förpackningens utformning, skapas positiv varumärkesattityd.¹⁷⁶

8.2.2 Det externa varumärkesbyggandet

Efter att den interna värdeskapande processen är genomförd är målsättningen vid varumärkesuppbyggnad att attrahera ett stort antal varumärkeslojala konsumenter, vilket

¹⁷¹ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 127.

¹⁷² Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 238.

¹⁷³ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 127.

¹⁷⁴ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 101.

¹⁷⁵ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 250.

¹⁷⁶ Pelsmacker P, Gueens M, Van den Bergh J, *Marketing communication* (2004), s.60.

framkallas genom en process i sex steg.¹⁷⁷ Varumärkesinnehavaren måste lyckas skapa ett engagemang hos konsumenterna kopplat till produkten, vilket innebär att öka konsumentens mottaglighet för kommunikation om varumärket och att omfattningen av konsumentens beslutsprocess ökar. Målsättningen är att konsumenten mer omsorgsfullt skall välja bland marknadens olika produkter och därmed ökar varumärkeskänslighet. I samband med att känsligheten ökar, sjunker konsumentens priskänslighet och utrymmet för premium produkter tilltar.¹⁷⁸ I takt med att engagemanget stiger, är det viktigt att varumärkesinnehavaren lyckas skapa varumärkeskännet, genom att få produkten att framstå som unik och på så sätt attrahera konsumenten med hjälp av fördelar gentemot konkurrerande produkter. Konsumenten skall på så vis skapa positiva varumärkesassociationer kopplat till produktens konkurrensfördelar, vilket skall resultera i ett mervärde kopplat till produkten. Målsättningen med denna process är att skapa starka band, varumärkeslojalitet, mellan konsumenten och företagets produkter.

8.3 Varumärkeskapital

Varumärkeskapital är det värde ett varumärke genererar, detta uppstår till följd av en lyckad varumärkesuppbyggnad, men den kan även anskaffas i samband med förvärv. Företagets interna process, skall leda till en intern varumärkeslojalitet, vilket är avgörande för att den externa, det vill säga att lojalitet hos konsumenterna skall uppstå. När lojaliteten hos konsumenterna blir varaktigt, uppkommer ett värde kopplat till varumärket, det vill säga varumärkeskapital.¹⁷⁹

Varumärken kan ses en mycket hållbar tillgång, men värdet av ett varumärke är inte konstant utan behöver underhållas vilket kan vara mycket kostsamt.¹⁸⁰ Det är av vikt att företag konsekvent utför identitetsanalyser, för att kunna fastställa varumärkets aktuella identitet hos konsumenterna. Det är många faktorer som påverkar huruvida ett varumärke förblir starkt; kundens preferenser ändras med tiden, nya teknologier utvecklas och

¹⁷⁷ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 206.

¹⁷⁸ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 55.

¹⁷⁹ Melin Frans, *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken* (1999), s. 207.

¹⁸⁰ Aaker A David, *Building strong brands* (1996), s. 314-319.

varumärkets symboler och kampanjer slits ut med tiden.¹⁸¹ Varumärkeskapitalet bygger som sagt på att det finns en varaktig lojalitet hos företagets kunder. Värdet på varumärket utgår således från kundens kännedom, upplevda kvalitet, positiva associationer och lojalitet till varumärket. Enligt Interbrand, ett ledande företag inom värdering av varumärken, definieras ett varumärkes värde utifrån sju kriterier. Företag med marknadsledande varumärken utgör ett större värde än ett varumärke med lägre marknadsandel, varumärken etablerade på olika geografiska marknader besitter ett högre värde, traditionella varumärken på stabila marknader med lojala kunder innehar ett högre värde än nyetablerade varumärken, etablerade varumärken på marknader med höga inträdesbarriärer resulterar i ett högre värde och ett varumärkes möjlighet att anpassa sig efter trender ökar dess värde.¹⁸²

8.4 Förvärv av varumärken – utveckla företagets produktportfölj

Företagsförvärv där starka varumärken är inblandade har blivit ett attraktivt sätt för varumärkesintensiva företag att växa, trots höga priser.¹⁸³ När ett starkt varumärke är i fokus vid ett förvärv beror detta ofta på att det köpande företaget inte på egen hand har möjlighet att utveckla denna tillgång. I en produktportfölj ingår de varumärken och produktlinjer företaget besitter och när ett företag bygger sin produktportfölj bör ett antal faktorer tas i beaktning. Företag skall men sin produktportfölj försöka täcka flera olika marknader och lyckas attrahera olika marknadssegment. Dock är det viktigt att företagets produkter och varumärken inte konkurrerar om samma marknadsandelar och genererar värde till företaget.¹⁸⁴ Att genom förvärv tillföra en viss tillgång kan vara ett företags ända möjlighet att skapa sig marknadsandelar inom ett specifikt segment.¹⁸⁵ I samband med förvärvet är det av vikt att behandla och utvärdera samspelet mellan olika enheter, det vill säga vilka synergieffekter som kan uppstå. Vid framgångsrika synergieffekter blir det totala värdet av flera enheter tillsammans större än ifall enheterna fortsättningsvis hade varit

¹⁸¹ Kapferer Jean-Noël, *Strategic Brand Management* (1997), s. 92.

¹⁸² Pelsmacker P, Gueens M, Van den Bergh J, *Marketing communication* (2004), s. 50.

¹⁸³ Melin Frans, Urde Mats, *Varumärket, en hotad tillgång* (1990), s. 58.

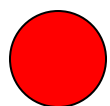
¹⁸⁴ Pelsmacker P, Gueens M, Van den Bergh J, *Marketing communication* (2004), s. 47.

¹⁸⁵ Capron Laurence, Hulland John, *Redeployment of brands, sales forces...* (1999), s. 45

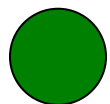
separerade.¹⁸⁶ Företag kan följaktligen basera sin tillväxt genom att bygga starka varumärken och komplettera sin produktportfölj med starka varumärken via förvärv.¹⁸⁷ Genom en lyckad integration av nya varumärken kan positiva synergieffekter uppkomma skalfördelar genom exempelvis distribution och marknadsföring. Varumärken kan ta del av gemensam marknadsföring och därmed sänka kostnaderna, även inom distribution kan kostnadsbaserade synergieffekter uppkomma.¹⁸⁸ Vid en decentraliserad maktstruktur med svag kontroll över företagets produktportfölj, kan oordning uppstå till följd av ytterligare varumärken i den totala produktportföljen.¹⁸⁹ Det är av vikt att inte varumärket till följd av sin existens skapar otydlighet av företagets. Det måste finnas strukturerade ramverk för hur utvecklandet av produktportföljen skall gå till samt hur positiva synergier skall uppkomma mellan olika varumärken.¹⁹⁰

I analysen av varumärket vill författarna till detta examensarbete analysera vilka faktorer som kan komma att påverka ett varumärke negativt respektive positivt till följd av ett förvärv.

8.5 Sammanfattning varumärke



Rött ljus: Ett företag, utifrån varumärkesstrategi, kan bli ett misslyckande för både säljare och köpare om inte hänsyn tas till varumärkets värdeskapande processer. Då varumärken ej är konstanta kan förändring i konsumenternas preferenser leda till att identiteten försämras.



Grönt ljus: Ett lyckat företagsförvärv, utifrån varumärkesstrategi, är att ta hänsyn till varumärkets värdeskapande processer. Det är av vikt att utföra en grunderlig analys kring potentiella samspel mellan olika enheter samt att utvärdera vilka synergieffekter som kan uppkomma till följd av affären.

¹⁸⁶ Aaker A David, *Building strong brands* (1996), s. 241.

¹⁸⁷ Kotler P, Armstrong G, Saunders J, Wong V, *Principles of marketing* (1996), s. 557.

¹⁸⁸ Kapferer Jean-Noël, *Strategic Brand Management* (1997), s. 187-190.

¹⁸⁹ Aaker D Brand leadership (2002), s. 134.

¹⁹⁰ Aaker D Brand leadership (2002), s. 134.

9. Analys

I följande kapitel kommer tidigare presenterad teori och empiri bli till analys om huruvida försäljningen av V&S till Pernod Ricard är lyckosam för den svenska aktören. Kapitlet har samma disposition som tidigare teoriavsnitt och behandlar aspekterna företagsförvärv, CSR och varumärke.

9.1 Analys av företagsförvärvet

Statens val att sälja ut företag är ett politiskt ideologiskt beslut men ligger i linje och i tiden med den affärslogik kring företagsförvärv och försäljning som för närvarande råder. Då storleken och betydelsen av V&S inte är att förringa har detta rönt uppmärksamhet både i Sverige och utomlands.

9.1.1 Debatt kring förvärvet

I och med att försäljningen av V&S slutligen gick till det franska alkoholbolaget Pernod Ricard väcktes frågor om att Sverige håller på att förlora sin industri till utlandet, detta med minskad tillväxt och arbetslöshet som följd. Jan Lundin, ordförande för livsmedelsfackets lokala klubb är en av dem som är orolig för en ny köpare och tycker att staten gjorde ett bra arbete vad gäller jobb och tillväxt skapande. Krister Asplund är dock positiv till försäljningen av V&S till Pernod Ricard och menar att det inte är ekonomiskt möjligt att flytta produktionen.

Då både köpare och säljare önskar uppnå synergieffekter, främst genom gemensamma distributionskanaler, kvarstår frågetecknet kring huruvida detta kommer att påverka

befintliga jobb. Likaså kommer det att ske omorganisering vad gäller de båda företagens huvudkontor och administration vilket även kan få konsekvenser för de anställda på V&S. Mats Odell menar dock att staten har gjort en samlad bedömning vid val av köpare och menar att Pernod Ricard var bäst lämpat då de vill värna om jobben i Sverige. Detta tyder på att jobben inte kommer att påverkas trots förändringar som försäljningen medför.

9.1.2 Viktiga strategiska utbyten

De strategiska fördelarna V&S hoppas uppnå med försäljningen är förbättrad distribution av företagets produkter på befintliga och nya marknader. Vidare är det viktigt för V&S att säkerställa sin position vilket uppnås vid tillväxt på världsmarknaden. Likaså ger det stark kraft att inneha sina egna distributionskanaler vilket inte var fallet innan affären med Pernod Ricard. Att Pernod Ricard å sin sida var villig att betala ett högt pris, 15 miljarder SEK över värderingen, för V&S hängde samman med Absolut Vodka. För Pernod Ricards del är det ett starkt vodkamärke samt starkare fäste på den amerikanska och nordiska marknaden som är de strategiska fördelarna företaget vill uppnå med förvärvet. Detta då Absolut är ett av världens starkaste varumärken och därmed ett välkänt vodkamärke, likaså är absolut och V&S starka på den amerikanska och nordiska marknaden. Detta utbyte av strategiska fördelar mellan V&S och Pernod Ricard bådar gott för ett lyckat förvärv.

9.1.3 Globalisering och trender av företagsförvärv

Försäljningen av V&S till Pernod Ricard följer den senaste vågen av företagsförvärv, när det gäller organisationsevolution och globalisering. Då Pernod Ricard har en utpräglad förvärvsstrategi som bygger på tillväxt genom förvärv understryks detta faktum. Vidare är Pernod Ricard bland de största aktörerna i alkoholbranschen i världen vilket understryker den ökade globaliseringen bland företag och fördelen för V&S att bli köpta av en så stor aktör. I en globaliserad värld har V&S bättre förutsättningar i ett stort internationellt företag än hos staten menar Mats Odell.

Pernod Ricards förvärv av V&S följer trenden den senaste förvärvsvågen har visat på, nämligen sammanslagningar av företag i samma bransch. Teori kring denna förvärvsvåg

hävdar att integreringen av Human Resource är viktig för att uppnå synergieffekter. Detta går stick i stäv med Pernod Ricards strategi vad gäller förvärv. Företaget använder en decentraliserad modell som syftar till att det köpta företaget förblir i stort sett oberört av de nya ägarna. Detta synsätt stämmer inte överens med den senaste vågens "Hands on" trend och kan göra att V&S går miste om värde när det gäller kunskapsöverföring.

9.1.4 Ingen integration

Då teori understryker vikten av att hantera personalfrågor vid sammanslagningar kan Pernod Ricards decentraliserade strategi vid förvärv ses som ett sätt att undvika problem av personalkaraktär. Inte att förglömma är dock att total avsaknad av integration mellan företagen kan göra att värdeskapande kunskapsutbyte kan gå förlorat. Pernod Ricard och V&S strategiska utbyte i form av delade distributionskanaler och marknadspenetration pekar på fokus på finansiella och strategiska fördelar.

Då planerna för samgåendet mellan V&S och Pernod Ricard inte är officiella är det svårt att avgöra graden av integration eller snarare avsaknaden av den. Kanske är det så att det ändå krävs mer integration mellan företagen än vad som sagts och bedömts av dessa initialt. Om integration ändå kommer att ske mellan de berörda parterna kan detta bli negativt om den inte är planerad. En "hands off" syn på integrationen tyder dock på ett minimum av personalproblem och värdeförluster i samband med denna.

9.1.5 Planering och Kvalitativ ledning

Teori kring förvärv hävdar att ett proaktivt förhållningssätt gentemot en stundande sammanslagningen är viktigt för att uppnå ledning av personal. Då Pernod Ricard och V&S har inlett planering av sammanslagningen trots att affären inte är godkänd av konkurrensverket visar detta på ett proaktivt förhållningssätt. Vidare tyder Pernod Ricards planer på att behålla ledningen för V&S på företaget att stor vikt läggs på utvecklandet av ett kvalitativt ledarskap efter sammanslagningen. Dessa ansträngningar tyder på ordentliga förberedelser från de berörda företagens sida och att chanserna att uppnå framgång med förvärvet därmed ökar.

9.1.6 Efter förvärvet

Författarna till boken *After the Merger* menar att hastighet är en viktig faktor vid framgångsrika företagsförvärv. Med tanke på att planering inför sammanslagningen och integrationen har påbörjats trots att affären inte officiellt är avslutad får detta ses som ett tecken på handlingskraft och framförhållning vilket bådär gott för en lyckad sammanslagning. Vidare tyder den decentraliserade integrationsstrategin, från Pernod Ricards sida, på att kommunikation kring målet med förvärvet inte kommer att bli komplicerad. Detta understryks av Jacob Broberg som menar att om V&S ökar sin försäljning och tjänar mer pengar på företagsförsäljningen borde detta vara tillräckligt för att motivera anställda och intressenter till försäljningen.

Annorlunda försäljning

Anledningen till försäljningen av V&S handlade inte, som i de flesta fall, om pris och avkastning till aktieägarna. Då beslutet om en försäljning baserade sig på politisk ideologi och inte marknadsfaktorer var grunden för försäljningen annorlunda andra företagsförvärv. Enligt Mats Odell lades stor vikt på att finna den köpare som var mest lämplig och betalade bäst pris. Noga strategiska överväganden kring försäljningen av V&S tyder på goda förutsättningar för att lyckas med affären. För att lyckas med ett samgående mellan två företag krävs vidare väl genomförd integration och kvalitativt ledarskap. Pernod Ricard och V&S hoppas att genom ett minimum av integration mellan företagen och överlappande ledarskap, under den första tiden av förvärvet, kunna överbrygga riskerna vid integrationsprocessen. Då teorierna kring förvärv understryker vikten av noga utfört integrationsarbete ser det därför positivt ut för V&S.

Målet med Pernod Ricards förvärv av V&S syftar till att skapa mer värde och tillväxt för företagen genom gemensam distribution och marknads utveckling. För att uppnå dessa mål med sammanslagningen krävs ett kvalitativt ledarskap som kan hantera både kostnadsbesparingar och på lokal nivå samt tillväxt på globalnivå. Fördelen för de ingående aktörerna är att Pernod Ricard redan har verkat på många marknader världen över och därmed har erfarenhet av sådant arbete. V&S kan därför förhoppningsvis tillgodogöra sig mycket kunskap tack vare köparens storlek och erfarenhet. Dock är det svårt att exakt veta

hur ledarskapet kommer att bli då planerna för hur organisationen kommer att se ut inte är officiella ännu.

Verksamma strategier vid förvärvet

Sammanläggningen mellan Pernod Ricard och V&S bygger på skalekonomiska tankar då Pernod Ricard önskar utveckla sin marknadsandel till USA och norden samt att V&S önskar effektivisera sin distribution och nå nya marknader. Enligt teorierna sker denna typ av förvärv framförallt i mogna branscher som är hårt konkurrensutsatta, vilket är fallet i alkoholbranschen. Vertikal integrering är ovanlig som förvärvsstrategi dock kan tendenser av det ses i försäljningen av V&S då företaget har velat utveckla sin distribution, bland annat genom sin andel i Fortune Brands och Maximum. Genom försäljningen till Pernod Ricard får V&S full tillgång till välutvecklade distributionskanaler vilket är en stor styrka. V&S och Pernod Ricard önskar utveckla sina produktportföljer för att kunna erbjuda ett mer komplett sortiment till sina kunder. Detta visar på att en kompletterande strategi för förvärvet. Ingenting tyder på att lateral strategi har varit påtänkt vid förvärvet, detta är ett gott tecken då många sammanslagningar som bygger på denna strategi misslyckas.

Goda chanser till framgångsrikt företagsförvärv

Teorierna kring förvärv framhåller att framgångsrika förvärv fokuserar på storlek, skalekonomier och stabil tillväxt. Dessa moment är alla inkluderade i försäljningen av V&S till Pernod Ricard. Två stora aktörer inom alkoholbranschen går samman för att uppnå skalekonomier och stabil tillväxt på fler marknader. För att lyckas med en sammanslagning krävs även erfarna chefer enligt teoribildningen, så kan bli fallet då Pernod Ricard besitter stor kunskap från tidigare företagsförvärv. Vidare pekar forskning på att lyckade förvärv oftast sker i liknande branscher, vilket är fallet med affären mellan V&S och Pernod Ricard.

Sju punkter för framgång

Regel nr. 1, Vision

Då en grundlig Due Diligence har genomförts innan val av köpare gjordes och slutförhandlingar inleddes, visar detta på en god grund för utarbetandet av en vision för förvärvet av V&S till Pernod Ricard. Visionen för sammanslagningen av V&S och Pernod Ricard grundar sig vidare på en "klockren industriell logik" enligt Jacob Broberg. Detta

innebär finansiella och strategiska fördelar för de berörda företagen. Då Pernod Ricards förvärvsstrategi bygger på decentraliserade självständiga dotterbolag, rörs inte det förvärvda företaget i någon större utsträckning. Dock får det förvärvade företaget ära den strategi som Pernod Ricard har utvecklat. Detta innebär att ingen ny strategi för samgåendet kommer att utvecklas. Visionen kommer då heller inte att utvecklas mer än som nämnts ovan.

Positivt med att inte utveckla någon ny strategi för de sammangående företagen är att oklarheter kring vad en sådan innebär undviks. Likaså blir den redan existerande visionen en tydlig ledstjärna för det fortsatta arbetet för det förvärvda företaget. Risker med att enbart implementera en ny strategi på det förvärvade företaget är att det inte tas hänsyn till företagspassningen och att anställda på i detta fall V&S, känner sig omotiverade. Dock menar Jacob Broberg att personalen borde motiveras positivt till förvärvet ändå då denna antas medföra ökade försäljningssiffror och ekonomiska fördelar vilket är bra för personalen. Fördelen med en färdig strategi är att den är tydlig och realistisk vilket kan påverka integrationsarbetet positivt.

Regel nr. 2, Ledarskap

Att fastställa ledarskapet vid ett nyförvärv är viktigt. Lika viktigt är att det sker så fort som möjligt efter att affären genomförts. Då Pernod Ricard önskar behålla två personer från V&S ledning pekar detta på goda förutsättningar att överbrygga ledarskapsvakuum vid ett initialt skede av integrationen. Hur ledarskapet kommer att utvecklas på lång sikt är svårt att bedöma då planerna för integrationsarbetet är konfidentiella än så länge. Det finns dock goda möjligheter att hitta lämpligt chefsmaterial inom Pernod Ricard då företaget har erfarenhet av företagsförvärv. Vidare diskussion om ledarskap följer senare i avsnittet.

Regel nr. 3, Tillväxt

Både Pernod Ricard och V&S har långsiktig tillväxt som mål med sina verksamheter enligt Jacob Broberg. För V&S del är detta synsätt redan dominerande då det har varit statligt ägt och med alla de dimensioner kring samhället som det innebär. När det gäller Pernod Ricard har företaget en önskan om att bli ett av världens ledande företag inom alkoholbranschen vilket åtskilliga förvärv har banat väg för. Samgåendet mellan Pernod Ricard och V&S

genererar även marknads utveckling som V&S kan dra nytta av. Effektivisering till följd av delade distributionskanaler är även en faktor som V&S hoppas skall leda till tillväxt enligt Broberg. Då distributionskanalerna redan existerar hos Pernod Ricard minimeras risken att effektiviseringar till följd av användande av dessa försvinner med tiden. Utsikterna för långsiktig tillväxt är därför god.

Regel nr. 4, Tidiga fördelar

Affären mellan V&S och Pernod Ricard uppvisar tidiga fördelar på så sätt att portföljerbjudandet till respektive företags kunder utökas från första dagen efter sammanslagningen enligt Broberg. Denna fördel är lätt för medarbetarna på V&S att förstå och ta till sig. Vidare gör tillgången till effektivare distributionskanaler och nya marknader det lätt att kommunicera med och illustrera för medarbetarna för att skapa tilltro till sammanslagningen. Ökad försäljning minskar dessutom risken för uppsägningar vilket skulle kunna vara aktuellt vid en sammanslagning. Positiva effekter av förvärvet kan även påvisas för utomstående aktörer på så vis att ökat utbud av produkter kan erbjudas och leveranser kan ske snabbare. Denna typ av fördelar kan öka kundnöjdheten och på så sätt generera trognare kunder som köper mer av företaget. Detta skapar värde för företaget och tryggar för en framtida tillväxt.

Regel nr. 5, Kulturella skillnader

Ingen av respondenterna tror att de kulturella skillnaderna mellan företagen kommer att vara något problem i ett initialt skede. Dock tror Jacob Broberg att kulturella skillnader kan märkas på sikt. Detta då besluten måste gå via Paris då V&S blir ett dotterbolag. Pernod Ricard är ett mer globalt än franskt företag vilket ytterligare förtydligar att skillnaderna inte kommer att bli stora. Vid sammanslagningen av Pernod Ricard och V&S kommer V&S att behålla det mesta av sin företagskultur då Pernod Ricard har som förvävsstrategi att inte intervensera i de köpta företagen. Det faktum att företagen är av olika nationaliteter och därmed kan stöta på problem behandlas i ett senare avsnitt.

Regel nr. 6, Kommunikation

Kommunikation om företagsförvärvet har inte varit av stor betydelse. Detta då ökad försäljning och tillväxt anses vara själ nog att vara positiv för de anställda till samgåendet mellan Pernod Ricard och V&S. Teorierna kring kommunikation vid förvärv påpekar dock vikten av att förankra försäljningen hos berörda aktörer för att nå framgångsrik integration. Det faktum att denna punkt inte anses särskilt viktig för att lyckas med förvärvet mellan V&S och Pernod Ricard kan vara ett orosmoment för huruvida förvärvet blir framgångsrikt eller ej. Dock kan denna aspekt mildras något av att det inte kommer att ske någon integration i större bemärkelse. Huruvida engagemanget för försäljningen av V&S till Pernod Ricard har förmedlats till olika aktörer är svårt att säga. Dock tyder den stora mediala uppmärksamheten på att olika aktörer har en god bild av affären och är positivt inställda.

Regel nr. 7, Riskhantering

Teorierna kring företagsförvärv poängterar vikten av att ha fungerande riskhanterings-system för att lyckas med sitt företagsförvärv. Pernod Ricard och V&S har olika system för riskhantering och exakt hur detta kommer att lösas efter sammanslagningen är ännu oklart då planerna för sammanslagningen inte är officiella ännu. Detta faktum kan vara ett riskmoment för sammanslagningen då problem kan falla mellan stolarna och växa sig onödigt stora och därmed kräva mycket resurser för att lösas. Dock tyder den decentraliserade strategin från Pernod Ricards sida på att V&S får behålla samma system som tidigare.

9.1.7 Företagskultur

Pernod Ricard har vuxit genom förvärv och har ett välutvecklat programownership vilket i deras fall går ut på att de förvärvade enheterna drivs självständigt. V&S kommer att drivas som ett separat dotterbolag i linje med Pernod Ricards decentraliserade förvävsstrategi. Därmed kommer inte de båda organisationerna att integreras till den grad att de kulturella skillnaderna ger någon synbar konsekvens. Det kommer att bli skillnader men inte av kulturellt slag utan snarare ur ett ledarskapsperspektiv där den stora skillnaden för V&S blir att vara ett dotterbolag.

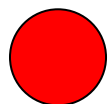
9.1.8 Ledarskap

V&S kommer att drivas som ett oberoende dotterbolag enligt Pernod Ricards decentraliserade förvävsstrategi. Även om företagen inte integreras kommer ägandet och styrandet av det oberoende dotterbolaget att förändras från svenska staten till franska Pernod Ricard. Därmed är det främst planering och investeringar samt kontrollsystem som kan komma att skapa konsekvenser för V&S långsiktighet efter försäljningen. Hur de nya rapporteringsvägarna kommer att se ut är under planering och därmed är det oklart hur detta kommer att se ut. Denna information har varit otillgänglig dock säger teorin att Frankrike och Sverige, med reservation mot att det är skillnad på statligt och privat ägande, hamnar nära varandra i Hofstedes undersökning angående långsiktighet i olika länder.

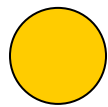
En av styrkorna att vara statligt ägt är långsiktigheten vad gäller investeringar. V&S har haft möjlighet att utveckla idéer och låtit företaget investera stora summor för framtiden. På fem år har V&S investerat fem miljarder SEK i produktionen av Absolut Vodka. Frågetecken från fackligt håll har ifrågasatt om en privat ägare skulle låta företaget fortsätta att investera i samma utsträckning.

Pernod Ricard fick vid ett besök på V&S produktionsanläggning en utvecklingsplan, som innebär stora investeringar, presenterad för sig. Denna utvecklingsplan kommer nu att genomföras vilket kan visa på att även de har en långsiktighet vad gäller investeringar.

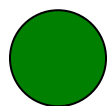
Analysresultat företagsförvärv



Rött ljus: Då planerna kring försäljningen inte är offentliga till följd av att konkurrensprovningen inte är avslutad är det svårt att bedöma konsekvenser av enskilda strategiska moment. I stort kan dock sägas att en negativ aspekt är att det inte sker något kunskapsutbyte då integration uteblir eftersom Pernod Ricards strategi vid företagsförvärv är decentraliserad



Gult ljus: Företagskulturen kommer inte att påverkas då de båda organisationerna inte kommer integreras till följd av Pernod Ricards decentraliserade förvävsstrategi. Vad gäller långsiktighet i ledarskapet kan författarna inte urskilja några signifikanta skillnader då de båda ägarna har en långsiktig syn. Enligt Hofstede hamnar dessutom de båda länderna nära varandra vad gäller långsiktighet.



Grön ljus: Ingen integration genomförs då Pernod Ricards strategiska modell vid företagsförvärv bygger på att så inte sker vilket gör att negativa effekter undviks. Förbättrad tillväxt för V&S då de uppnår bättre distribution genom Pernod Ricards kanaler. Likaså kan V&S nå nya marknader med sina produkter.

9.2 Analys av CSR arbete

9.2.1 Bevakad bransch

Då V&S tillhör en av de branscher som är särskilt bevakad av olika organisationer och är föremål för samhällsdebatt har trenden med ökat samhällsansvar haft stor inverkan på denna. Likaså har misstron gentemot multinationella företag lett till ökade påtryckningar vad gäller samhällsansvar från sådana företag till vilket V&S och även Pernod Ricard kan räknas, nämligen alkoholbranschen som är en av de fem mest bevakade enligt Magnus Enell. När det gäller alkohol branschen är samhällsansvaret föremål för extra övervakning vad gäller tvivelaktigt beteende. Detta handlar framförallt om vilken profil alkoholföretag bör hålla gentemot samhället och kanske främst genom vilka reklambudskap de sänder. Reklamfrågan är extra svår menar Christopher Onajin då staten är ägare eftersom beslut om hur mycket marknadsföring som skall göras ligger hos företaget. Samtidigt har staten fungerat som en garant på att omoraliskt budskap kring alkohol har kunnat kontrolleras och därmed har tilltron när det gäller samhällsansvar varit god.

9.2.2 Nära koppling till samhällsansvar

Tanken med V&S är att det skall skötas som ett vanligt företag även om det är statligt ägt. Detta gör att företaget kommer i kläm mellan affärslogik och samhällsansvar. Dock torde det vara så att tack vare V&S anknytning till staten har en CSR-anpassning varit lättare att implementera då samhällsansvar har varit nära knutet till V&S genom den politiska kopplingen. Detta visar på ett genuint intresse för samhällsutveckling vilket präglar företag som vill ta till sig och arbeta med CSR-frågor. Vidare kan en nära anknytning till politik och samhällsansvar skönjas då vinsterna från företaget hamnar hos staten. Detta innebär att pengarna kommer tillbaka till samhället utan några omvägar.

9.2.3 Anpassat CSR arbete

V&S har utvecklat sitt CSR-arbete utifrån Global Reporting Initiativ (GRI) som standard och har medarbetaren Claes Åkesson som jobbar heltid med CSR-frågor. Ökad kunskap kring ämnet har gjort att fler engagerade och kompetenta personer finns att tillgå för arbete kring CSR då utbildningar kring ämnet har ökat. Vidare är V&S och Pernod Ricard medlemmar i Global Compact samt andra internationella organ som främjar reglerandet av marknader med alkoholhaltiga drycker enligt Claes Åkesson. Vidare berättar respondenten att alla stora spritföretag i Europa är med i EFRD, European Forum for Responsible Drinking, som jobbar med dessa frågor. Dessa organisationer säkerställer att reglerna efterföljs och förklarar hur företag organiserar och går tillväga med CSR arbetet. Detta är bra då CSR-arbetet på V&S och Pernod Ricard visar på att branschens specifika egenskaper har tagits fasta på.

9.2.4 Arbeta med CSR

Global Reporting Initiativ

CSR-arbetet på V&S har utvecklats utifrån Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer enligt Claes Åkesson. Dessa riktlinjer är dynamiska och har anpassats efter företagets förutsättningar. De har även anpassats för att passa implementeringen på V&S. Företagets vilja att jobba med CSR har en god grund i sitt statliga ägande som per automatik har givit företaget dess koppling till samhällsutvecklingen anser författarna. Även om det inte är

WBCSD riktlinjer som används vid CSR-arbetet är den viktigaste faktorn att CSR-arbetet effektueras och att dessa är anpassade efter företagets och branschens förutsättningar.

Indikatorer

För V&S har identifierandet av deras huvudindikatorer, vad gäller CSR-arbetet, cirkulerat kring missbruk då detta kan bli en konsekvens av alkoholdrickande. Vidare arbetar V&S med produktion vilket gör att miljöaspekter av CSR är av relevans att jobba med för företaget. Produktionen i sin tur kräver personal som sköter denna vilket gör att arbetsrättsfrågor även är prioriterade i V&S CSR-arbete. Ett tydligt identifierande av CSR-indikatorer visar på en god grund för CSR-arbete och att företaget tar frågorna på alvar.

God kommunikation

Enligt Magnus Enell kommunicerar V&S sitt CSR-arbete genom en hållbarhetsredovisning som tillhör kategorin A+ enligt Global Reporting Initiativ (GRI), vilket är den högsta nivån. I och med detta tillhör V&S eliten vad gäller att kommunicera och redovisa sitt CSR-arbete. V&S hållbarhetsredovisning är ett sätt att kommunicera sitt CSR-arbete till olika aktörer. Denna kan anses vara väl förankrad då den baserar sig på Global Reporting Initiativ. Att upprätthålla tydlig och god kommunikation är mycket viktigt för ett väl genomfört CSR-arbete vilket V&S kan anses göra vilket tyder på ett bra CSR-arbete.

9.2.5 CSR-arbete för Pernod Ricard och V&S

Christopher Onajin förklarar att en industry benchmark genomfördes på samtliga företag som var intressenter till försäljningen av V&S. Pernod Ricards CSR-arbete utmärkte sig dock som en av de ledande bland företagen. Magnus Enell menar att Pernod Ricard ligger före V&S när det gäller CSR-aktivitet. Vidare menar Claes Åkesson att CSR-arbetet på Pernod Ricard och V&S tangerar varandra då båda företagen är medlemmar i ett antal organisationer som arbetar med CSR frågor. En av dem är Global Impact.

Då Pernod Ricard i slutbudgivningen la det högsta budet för V&S var detta mycket viktigt för att de skulle få köpa V&S. Dock ville Mats Odell att det inte bara skulle vara priset som styrde valet av köpare till V&S. Det faktum att Pernod Ricard var framträdande i sitt CSR arbete kan

ha varit en bidragande faktor till att just de blev de slutgiltiga köparna av V&S. Både Claes Åkesson och Magnus Enell menar att CSR arbetet har haft betydelse vid val av Köpare till V&S.

Fortsatt CSR-arbete för Pernod Ricard och V&S

För det fortsatta arbetet med CSR på de båda företagen efter förvärvet kommer V&S att fortsätta arbeta som de gjorde innan med CSR enligt Claes Åkesson. Förhoppningsvis kommer Pernod Ricards framstående position att hjälpa V&S med utvecklandet av sitt CSR-arbete menar Magnus Enell. Pernod Ricards förvärv av V&S kan därför ses som positivt ur CSR-perspektiv och i förlängningen då även för de anställda och miljön som V&S verkar i. Ett litet orosmoln för förvärvet av V&S till Pernod Ricard är att företagen kan ha olika prioriteringar för sitt CSR-arbete. Enligt Christopher Onajin är detta nämligen vanligt då företag i andra länder är mer fokuserade på bara missbruksarbete medan det generellt i Sverige är normalt att lägga lika tyngdpunkt på missbruk så väl som miljö och arbetsrätt. Förhoppningsvis kan detta överbryggas genom att V&S kommer att vara relativt självständigt gentemot Pernod Ricard i enlighet med deras förvärvs strategi.

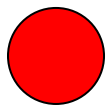
Oro kring huruvida Pernod Ricard kommer att måna om jobb och produktion i Sverige uttrycks av olika aktörer så som Jan Lundin och Hans-Olof Nilsson. Dessa menar att de helst hade sett staten som fortsatt ägare för V&S. Dock är båda försiktigt positiva då de menar att produktionen inte kommer att flyttas från Åhus. Inga garantier har gets från Pernod Ricards sida vilket Tomas Enroth har velat understryka med att den franska aktören i tidigare förvärv har rationaliserat bland personal. Dock tyder den decentraliserade förvärvsstrategin på att Pernod Ricard inte kommer att förändra arbetet på V&S. Detta innebär då vidare att V&S CSR-arbete när det gäller arbetsrätt inte kommer att förändras vilket indikerar att jobben inte är i fara. Likaså har Pernod när affären av V&S gick igenom intygat att deras intressen i företaget är långsiktiga. Det faktum att jobben blir kvar tryggar för samhället och den långsiktiga utvecklingen i Sverige.

Långsiktigt perspektiv

Konsekvensen av att valet av köpare blev Pernod Ricard är att denna även är lämplig på lång sikt ur ett CSR perspektiv. Staten kan därför sägas ha gjort en bra affär i dubbel bemärkelse,

dels genom att få ett bra pris som kommer samhället tillgodo och dels genom att få en köpare som har ett välutvecklat CSR arbete vilket indikerar ett ansvarstagande förhållningssätt gentemot samhället. Den senare är en bra aspekt för staten då de kan argumentera för att försäljningen var ett korrekt förfarande för samhället och Sverige på lång sikt.

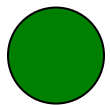
Analysresultat CSR



Rött ljus: Problem kan uppstå med V&S CSR-arbete då Pernod Ricard och V&S har olika prioriteringar för detta arbete.



Gult ljus: Till följd av Pernod Ricards decentraliserade förvärvs strategi kommer inte CSR-arbetet att påverkas i grunden på V&S.



Grönt ljus: Då både V&S och Pernos Ricard arbetar aktivt med CSR kan synergieffekter uppnås. Positivt för V&S efter försäljningen är att CSR-arbetet kan förbättras då Pernod Ricard ligger i framkant med denna. Ett bra CSR-arbete från Pernod Ricards sida tyder på samhällsansvar vilket är bra för Sverige.

9.3 Analys av varumärket Absolut Vodka

9.3.1 Varumärkesbyggande processen

För att en produkt såsom Absolut Vodka skall lyckas på en premiummarknad krävs att genom differentiering skapa en unik position. Detta har företaget lyckats med genom att skapa ett starkt varumärke kring Absolut Vodka, vilket förenklar både för konsumenterna i deras val av produkt och för företaget i sin kommunikation. Detta ligger till grund för varumärkeskännedom, varumärkesassociationer, och varumärkeslojalitet. Absolut Vodkas varumärkesidentitet har skapats med hjälp av den butelj produkten tappas på, vilket i enlighet med Frans Melins teori, tillsammans med logotypen är produktens visuella identitet. Ansvariga marknadsförare ansåg det vara viktigt vid val av namn att tydligt

presentera Absolut Vodkas svenska ursprung och produktens historiska bakgrund. Detta har utvecklats ytterligare, då produktens namn, Absolut Vodka är den primära identitetsbäraren. Enligt Frans Melin är ett varumärkes identitet komplext och centralt ligger produktens kärnvärden, vad företaget står för, Absolut Vodkas primära konkurrensfördelar. Produktnamnet Absolut Vodka, har med hjälp av sekundära identitetsbärare, det vill säga förpackningen, logotyp och marknadskommunikation lyckats utveckla en unik position, en svensk vodka vars namn är inspirerat av "brännvins kungen", Lars Olsson Smiths ursprungliga namn, " Absolut Rent Bränvin" och fylld i en butelj inspirerad av en traditionell medicinbutelj i glas. Absolut Vodkas positionering ligger, enligt Melin, till grund för konsumentens varumärkeskännetecken, varumärkesassociation och varumärkeslojalitet.

9.3.2 Marknadskommunikation

För att en produkt skall lyckas knyta en lojal kundgrupp till sig, krävs det enligt Melin att den kommersiella statusen upprätthålls. Redan i initialskedet låg fokus i att med rätt marknadskommunikation lyckas skapa ett internationellt varumärke av Absolut Vodka. För att lyckas påverka konsumenterna är effektiv kommunikation att välja, vilket kan förklara V&S's val av en amerikansk reklambyrå vid lanseringen på Absolut Vodkas första marknad, den Nordamerikanska. Absolut Vodka har i sin marknadskommunikation använt sig av samarbeten med etablerade artister, modeskapare och konstnärer, vilket på ett effektivt sätt når ut till produktens målgrupp. Dock finns det risker med detta arbetssätt, då den offentliga personens privata misslyckanden kan påverka produktens identitet. Då reklamens utformning ligger till grund för kommunikationens effektivitet kommer arbetet att fortlöpa enligt tidigare menar Anna Malmhake på Absolut Vodkas. Företaget har konsekvent tagit fram kampanjer vilka samtliga knyter an till produktens namn och utformning vilket har i enlighet med Pelsmackers teori lett till stora framgångar inom Absolut Vodkas marknadskommunikation.

9.3.3 Produktportfölj

Till följd av ett lyckat arbete med att skapa det starka varumärke Absolut Vodka i dag är, har ett stort intresse uppkommit i samband med försäljningen av V&S. Enligt Melin & Urde, är förvärv ett attraktivt tillväxtsätt för varumärkesintensiva företag, trots höga priser. Vilket i detta fall anspelar på att Pernod Ricard saknar en vodka i sin produktportfölj. Jacob Broberg på V&S anser att branschen bygger på ett portföljtänk, han menar att det är fördelaktigt ifall ett företag kan erbjuda ett märke av varje spritsort. Enligt litteraturförfattaren Aaker, kan det uppstå problem i samband med komplettering av nya varumärken, då det köpande företaget har en decentraliserad maktstruktur, men så blir ej fallet med Absolut Vodka, eftersom Pernod Ricard etablerar V&S som ett enskilt dotterbolag inom koncernen. Jonas Tåhlin på V&S Absolut Spirits känner ingen oro kring Absolut Vodkas framtid i en ny produktportfölj, då Pernod Ricard arbetar på ett strukturerat sätt, i form av ett holdingbolag, det vill säga att koncernens olika varumärken arbetar enskilt.

9.3.4 Synergieffekter

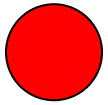
Innan ett företagsförvärv är det av vikt att analysera hur samspelet mellan olika enheter kommer att fungera samt vilka synergieffekter som kan komma att uppstå. Pernod Ricard är med hjälp av ett stort antal dotterbolag och distributionskanaler starkt etablerade på den internationella marknaden. Till följd av att produktportföljernas marknader kompletterar varandra kan Absolut Vodkas utveckling på tidigare oetablerade marknader kan nu avhjälpas tack vara nya distributionskanaler. Jacob Broberg på V&S i samtycke med Christopher Onajin på Näringsdepartementet menar att distributionen av Absolut Vodka kommer underlättas, speciellt på Asienmarknaden, där Pernod Ricard redan är etablerad. Det är viktigt att företaget och företagens distributörer strävar åt samma håll, distributörens identitet är mycket betydelsefull, den måste bidra till upprätthållandet av varumärkets identitet. Ett sätt att säkerställa och kontrollera identiteten kring distributionskanalerna är att sköta den internt inom företaget. I dag sköts V&S's distribution av delägda distributörer, enligt Broberg kommer Pernod Ricards helägda distributörer leda till positiv utveckling för distributionen av Absolut Vodka. Pringuet menar att företagens egna distributörer med kraft distribuerar portföljens produkter världen över. Även Jonas Tåhlin menar att de nya

distributionskanalerna kommer att stärkas till följd av företagsförsäljningen, vilket i sin tur resulterar i ökad försäljning.

9.3.5 Varumärkesidentitet

Produktnamnet Absolut Vodka bygger som sagt på produktens historiska bakgrund och geografiska ursprung. Men idag är Varumärket, Absolut Vodka, större än produktens ursprung. Anders Rosenlew, varumärkesstrateg på företaget Grow Partner, menar att det är bara texten på flaskan, "Country of Sweden" som har en svensk anknytning. Dock kommer Absolut Vodka kunna leva vidare på myten om den svenska vodkan, så länge produktionen bevaras i Sverige. Rosenlew drar paralleller med varumärken som Volvo och Saab, vilka fortfarande anses som svenska, således är inte ägarens nationalitet av så stor vikt. Jonas Tåhlin menar att Pernod Ricard offentligt har deklarerat att produktionen kommer att bli kvar i Sverige, vilket är enligt honom är ett starkt skäl till att varumärket inte kommer att skadas till följd av affären. Att ett byte av ägarens nationalitet inte längre spelar så stor roll kan bero på den ökande globaliseringen. Anna Malmhake menar att Pernod Ricard är kända för att ta till vara på produktens ursprung och äkthet vid förvärv. Således är varumärkesidentiteten tydlig då företagets styrelseordförandes, Patrick Ricard, uttalar sig om att det krävs en svensk för att producera en svensk vodka. Då företaget självt bygger på det differentierade mervärdet, det vill säga företagets kärnvärde är det av stor vikt att produktionen blir kvar i Sverige för att komma ifrån negativa konsekvenser för varumärket. Detta resonemang styrks då Malmhake menar att ett av Absolut Vodkas kärnvärden är att produkten produceras enligt traditionell metod och att produktionen fortsätter på befintlig plats. Vidare menar hon att Pernod Ricard är väl medvetna om detta. Tåhlin menar dock att associationerna kring varumärket Absolut Vodka möjligt kan förändras kortsiktigt, men endast inom Sveriges gränser då medvetenheten kring Absolut Vodkas ursprung är större än internationellt. Således kommer inte Absolut Vodkas identitet förändras till följd av försäljningen till Pernod Ricard.

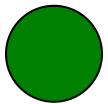
Analysresultat varumärke



Rött ljus: -



Gult ljus: Efter försäljningen av V&S till Pernod Ricard kan författarna konstatera att Absolut Vodkas varumärkesidentitet ej kommer att ändras till följd av det nya ägandet. Anledningen till detta är en ökad globalisering, vilket resulterat i att ägandets nationalitet ej längre är av lika stor betydelse. Till följd av Pernod Ricards decentraliserade maktstruktur kommer inte Absolut Vodka påverkas av att efter försäljningen ingå i en ny produktportfölj.



Grönt ljus: Absolut Vodkas distribution kommer utvecklas positivt efter försäljningen av V&S till Pernod Ricard. Absolut Vodka kommer fördelaktigt att kunna ta del av Pernod Ricards distributionskanaler, på för varumärket, oetablerade marknader.

10 Integrerad analys

I följande kapitel presenteras en integrerad analys av hur examensarbetets tidigare analyser påverkar varandra.

Det nya ägandet av V&S genom Pernod Ricard kommer förmodligen att resultera i ett fortsatt långsiktigt förhållningssätt när det gäller företagets utveckling vilket är bra för produktionen och personalen i Sverige. Så länge produktionen är kvar i Sverige kommer inte det nya ägandet påverka varumärket. Vidare kan detta synsätt från Pernod Ricards sida betyda utökad kapacitet för V&S i framtiden. Vidare medför ett långsiktigt förhållningssätt att personal inte avskedas i första taget vilket annars hade kunnat vara fallet vid förvärvet. Likaså tyder den ökade marknadsnärvaron i världen på ökad kapacitetsbehov vilket leder till tillväxt.

Viktigt vid förvärvet är att konsumentens uppfattning av Absolut Vodka inte ändras. Det ställer stora krav på Pernod Ricard att kommunicera positionen för Absolut Vodka och se till att denna bibehålls eller stärks. När det gäller vikten av ägandets nationalitet verkar denna vara på nedgång, vilket kan vara en följd av den ökade globaliseringen. Vidare spelar CSR en viktig roll i dagen marknadsföringsarbete, vilket påverkar konsumenters uppfattning av en produkt. Absolut Vodkas varumärkesidentitet kommer således förbättras till följd av ett starkt CSR-arbete. Samtidigt ökar företagets arbete med CSR, vilket alltmer ses som ett sätt att marknadsföra företaget. CSR får idag större betydelse för varumärkeskapitalet, då det bygger på konsumentens associationer, kännedom och lojalitet till varumärket. Det är därför viktigt för företagen att arbeta med dessa frågor och inneha ett gott rykte.

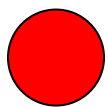
Integrationsprocessen är av stor betydelse i samband med företags förvärv. Det är viktigt med en väl genomförd analys av tänkbara konsekvenser vid integrationen och en plan för hur dessa skall hanteras. Vid försäljningen av V&S till Pernod Ricard kommer dock inte integrationen att bli så omfattande då Pernod Ricards strategi vid företagsförvärv är decentraliserad och går ut på att V&S skall fungera självständigt. Tanken med denna strategi

är att undvika värd förstörande problem som kan bli fallet vid omfattande integrering. Dock kan kunskap gå förlorad om V&S och Pernod Ricard inte integreras.

För att långsiktigt vårda varumärket Absolut Vodka är det betydelsefullt att ta till var på V&S inre, det vill säga företagskulturen. Efter försäljningen av V&S är det av vikt att Absolut Vodkas rådande företagskultur hålls intakt. Det är av betydelse att utveckla en strategisk plan för arbetet och utvecklingen av varumärket efter förvärvet. Då det inte kommer att ske någon integration mellan Pernod Ricard och V&S, kommer rådande företagskultur i stor utsträckning att bestå, vilket resulterar i minimerad risk för negativ utveckling av varumärkets värde, det vill säga varumärkeskapitalet.

Försäljningen av V&S till Pernod Ricard kommer resultera i en utökad total produktportfölj. V&S uppnår fördelar genom gemensam distribution vilken leder till ökad marknadsnärvaro på många marknader. Detta visar på tidiga tillväxtpotentialer vilket är bra för ett framgångsrikt förvärv. Genom en utvidgad produktportfölj för V&S och Pernod Ricard kan företagen täppa igen ett hålrum i produkterbjudandet till sina kunder. Ytterligare synergieffekter uppkommer till följd av gemensam marknadsföring, vilket leder till lägre kostnader än om V&S hade fortsatt sin verksamhet på eget håll.

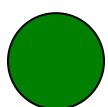
Integrerad analys



Rött ljus: -



Gult ljus: Efter försäljningen av V&S till Pernod Ricard kommer en utebliven integration resultera i att rådande företagskultur består. Detta kommer i sin tur vårda och säkerställa varumärket Absolut Vodka identitet.



Grönt ljus: CSR spelar en viktig roll företags marknadsförings arbete, vilket påverkar konsumenters uppfattning av en produkt. Absolut Vodkas varumärkesidentitet kommer således förbättras till följd av ett starkt gemensamt CSR arbete.

11 Slutsats

I detta kapital beskrivs slutsatserna av studien och därmed dess resultat.

11.1 Slutsats av analys

Författarna kommer nedan att besvara examensarbetets forskningsfrågor, inledningsvis besvaras följdfrågor med utgångspunkt i examensarbetets tre perspektiv, förvärv, CSR och varumärke. Sedan besvaras examensarbetets huvudfråga.

Slutsats av analyser

- Hur ser möjligheterna ut för att försäljningen av V&S till Pernod Ricard blir mer framgångsrikt än om företagen inte hade genomfört affären, detta särskilt vad gäller skillnader i ledarskap och företagskultur?

De väl utarbetade strategiska övervägandena i samband med försäljningen av V&S visar på att affären har goda förutsättningar att bli framgångsrikt. Likaså det faktum att förvärvet inte kommer att medföra någon större integrering av företagen är positivt. Vidare har Pernod Ricard erfarenhet av förvärv vilket även är ett positivt tecken för förvärvet även om inte alla detaljer är presenterade ännu. Skalekonomier genom gemensam distribution samt kompletterande av V&S och Pernod Ricards produktportföljer tyder på att försäljningen kommer att bli framgångsrik. Tack vare Pernod Ricards storlek och de skalekonomiska fördelar det medför för V&S kan stabil tillväxt uppstå i större utsträckning än om företagen inte hade gått samman. Försäljningen av V&S till Pernod Ricard har goda chanser att bli framgångsrikt.

Positiva och oförändrade aspekter dominerar analysen av kritiska punkter vid försäljningen av V&S. Ledarskap, tillväxt och tidiga fördelar är positiva aspekter som tyder på ett framgångsrikt förvärv. Vision, kulturella skillnader, kommunikation och riskhantering har

ingen större påverkan på affären. Inga stora negativa effekter har påträffats i analysen. De positiva aspekterna och avsaknaden av negativa sådana indikerar goda förutsättningar för försäljningen av V&S till Pernod Ricard.

- Har Corporate Social Responsibility (CSR) haft en betydande roll i samband med förvärvet samt hur kommer arbetet att påverkas efter försäljningen till Pernod Richard?

Priset har haft stor betydelse för försäljningen av V&S, dock har även CSR arbetet spelat in för valet av köpare. Då Pernod Ricard CSR arbete anses mycket framgångsrikt och då företaget både var beredd att betala ett högst pris och underströk att synen på köpet av V&S är långsiktigt ansågs de vara bästa köpare.

Arbetet med CSR på V&S kommer inte att förändras signifikant då Pernod Ricard inte är intresserade av att förändra arbetet på företaget väsentligt. Vidare är V&S och Pernod Ricard medlemmar i flera internationella organisationer som jobbar med liknande CSR arbete däribland Global Reporting Initiativ. Vidare har företagen branschanpassat sitt CSR arbete för att nå bättre resultat. Dock kan arbetet ändras strukturellt då företagen har olika prioriteringar inom den gemensamma agendan för sina CSR aktiviteter. V&S kan förhoppningsvis utveckla sitt CSR arbete då Pernod Ricard anses ligga för med detta arbete. Pernod Ricard kan anses vara en bra köpare till V&S då de har ett långsiktigt intresse för företaget vilket är bra för samhället och Sverige.

– Vad händer med varumärket Absolut Vodka efter försäljningen till Pernod Ricard?

Pernod Ricard har, efter tidigare förvärv, stor erfarenhet av att komplettera sin produktportfölj men nya varumärken. Företagets tillväxtstrategi bygger på att bevara förvärvade företag som enskilda dotterbolag. Pernod Ricard vill behålla rådande arbetsmetod och företagskultur samt med hjälp av företagets välutvecklade distributionsnät utöka distributionen för Absolut Vodka. Pernod Ricard vill således bevara varumärket Absolut Vodka intakt och behålla produktionen i Sverige. Den position Absolut Vodka har skapat sig internationellt är finansiellt mycket värdefull. Konsumenternas kännedom, associationer och lojalitet är grundstenen i produktens identitet. Till följd av en ökad

globalisering, kommer inte förändringen i ägandets nationalitet vara av stor betydelse. Författarna anser att Absolut Vodkas varumärkesidentitet ej kommer att ändras till följd av det nya ägandet, eftersom rådande företagskultur bevaras, vilket vårdar varumärket.

Pernod Ricards decentraliserade maktstruktur leder till att Absolut Vodka inte kommer påverkas negativt till följd av att efter försäljningen ingå i en ny produktportfölj. Absolut Vodka kommer fördelaktigt att kunna ta del av Pernod Ricards distributionskanaler, på för varumärket oetablerade marknader. Detta indikerar på att Absolut Vodka har goda förutsättningar att behålla varumärkets position och utvecklas positivt till följd av försäljningen till Pernod Ricard

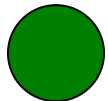
Integrerad analys

Även den integrerade analysen visar på att de olika faktorerna påverkar varandra positivt. Det utökade CSR-arbetet kommer att stärka varumärket Absolut Vodka då CSR spelar en viktig roll i dess marknadsföring. Den uteblivna integrationen av företagskulturer kommer att resultera i att den rådande företagskulturen kommer att bestå. Detta redovisas som ett gult ljus i den integrerade analysen då den inte förändras men det är ju något positivt då detta är viktigt för att vårda och säkerställa varumärket.

Vilka konsekvenser uppkommer för V&S till följd av försäljningen till Pernod Ricard?

Konsekvenserna för V&S efter försäljningen till Pernod Ricard är enligt undersökningen i examensarbetet positiva. Detta då merparten av de berörda områdena visar på förbättring eller ingen förändring vilket även kan vara positivt då alternativet hade varit negativt. Exempel på detta är att produktionen förmodligen inte kommer att flytas och att det inte kommer att bli några personalnedskärningar. Det är snarare så att tillväxt kan bli fallet för V&S efter försäljningen då distributionen förbättras och nya marknader nås. Ökad försäljning för V&S innebär snarare utökad produktion med högre vint och möjlighet till utveckling och utökning av personal. En sådan tillväxt är bra för Sverige då fler personer får jobb och ekonomin både för staten och näringslivet stärks.

Att ovanstående framtidsutveckling är ett troligt scenario förstärks av det faktum att Pernod Ricard har betalat ett högt pris för V&S vilket innebär att köparna är måna om att företaget utvecklas positivt. Vidare har de genom sina tidigare förvärv visat på att de inte är intresserade av att göra stora förändringar vilket blir en trygghet vid försäljningen. Likaså tyder deras välutvecklade CSR arbete på att företaget tar ett samhällsansvar och är måna om kritiska frågor som berör branschen. Att ledare och ägare för Pernod Ricard även uttryckligen har understrukt att intresset för V&S är långsiktigt bekräftar ovanstående aspekter.



Försäljningen av V&S till Pernod Ricard borde enligt författarna till examensarbetet erbjuda bra utvecklings- och tillväxtpotentialer både för V&S och Sverige, både på kort och lång sikt. Affären får därför grönt ljus.

12 Avslutande diskussion

I examensarbetets sista kapitel framför författarna sina egna reflektioner samt diskuterar och ger förslag kring framtida forskning.

12.1 Avslutande diskussion

Författarna anser att genom att ha besvarat de tre följdfrågorna samt analyserat hur dessa påverkar varandra så har forskningsfrågan besvarats. Genom att titta på både de enskilda analyserna samt den integrerade analysen framgår det tydligt för författarna att konsekvenserna är övervägande positiva. Gula och gröna ljus dominerar undersökningen i examensarbetet. De samlade åsikterna från experter, anställda i V&S och Pernod Ricard samt övriga involverade personer är övervägande positiva angående de möjliga konsekvenserna för V&S. Författarna vill återigen påpeka att examensarbetets empiri till stor del består av spekulationer och åsikter. Dock anser författarna att de med hjälp av teori och empiri kommit fram till det mest rimliga utfallet.

12.2 Förslag till framtida forskning

Efter att arbetet med examensarbetet har fortlöpt har tankar kring andra forskningsområden cirkulerat. Bland dem har idén om att applicera den utarbetade modellen kring företagsförsäljning på andra företag som staten tänkt sälja ut funnits. Ett lämpligt ämne för framtida forskning kan vara att applicera analysmodellen vid framtida företagsförsäljningar inom staten.

Vidare har omfattningen av examensarbetet gett upphov till funderingar kring att genomföra undersökningar som fokuserar enbart på ett av perspektiven som författarna använt. Fördelen med en sådan forskning är att varje perspektiv kan granskas mer ingående.

Avslutningsvis anser författarna att det hade varit av stort intresse att ta reda på hur resultatet av försäljningen faktiskt blivit. Vid en sådan studie hade det varit av intresse att analysera konsekvenserna som uppstått till följd av försäljningen till Pernod Ricard. En sådan forskningsfråga hade kunnat se ut som följer:

* Vilka är konsekvenserna efter försäljningen till Pernod Ricard?

Källförteckning

Publicerade källor

Aaker A. David, Joachimsthaler Erich, (1996) *Building strong brands*, Simon & Schuster UK Ltd.

Aaker A. David, Joachimsthaler Erich,(2002) *Brand Leadership*, Simon & Schuster UK Ltd.

Arfwedson Rolf (1997) *Ett liv i Vin & Sprit*, Vin- & Spritcentralen.

Bryman Alan, Bell Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi.

Bryman Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Berlings Skogs.

Cartwright Sue, Cooper L. Cary (1996) *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances*, Butterworth Heinemonth.

Jacobsen Dag Ingvar (2006) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur.

Eriksson Lars-Torsten, Wiedersheim Finn (1997) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi.

Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R Michael (2000) *After the merger, seven rules for successful postmerger integration*, Pearson Education Limited.

Hamilton Carl, (1995) *Absolut. Historien om flaskan*, Norstedts förlag Stockholm.

Henderson David, (2001) *Misguided Virtue*, Inst of Economic Affairs

Kapferer Jean-Noël, (1997) *Strategic Brand Management*, Kogan Page Limited, second edition.

Kotler Philip (1999) *Kotlers marknadsföring*, Liber Ekonomi.

Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica, (1996) *Principles of marketing*, Prentice Hall Europe, the European edition.

Lagergren Håkan, (1998) *Varumärkets inre värden*, ICT Education.

Leipziger Deborah, (2003) *The corporate responsibility code book*, Greenleaf publishing.

Melin Frans, (1999) *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*, Liber Ekonomi.

Melin Frans, Urde Mats, (1990) *Varumärket, en hotad tillgång*, Liber Ekonomi.

Merriam B. Sharan, (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur AB.

Pelsmacker Patrick, Geuens Maggie, Van den Bergh Joeri, (2004) *Marketing communication*, Pearson Education Limited.

Sevenius Robert, (2007) *Företagsförvärv – en introduktion*, Studentlitteratur.

Trompenaars Fons, Hampden-Turner Charles, (1997) *Riding the waves of culture - Understanding Cultural diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, second edition.

Yin K. Robert, (2003) *Case study research: designs and methods*, Thousands Oaks: Sage Publications.

Artiklar

Almgren Jan, (2008) "Order på Vin & Sprit läggs i dag", *www.e24.se*, 2008-01-24.

Andersson Klas, (2008) "Försäljning kantad av turbulens", *Svenska Dagbladet*, 2008-04-01.

Björk Carl, Tulin Lars, (2008) "Affären splittrar facket", *Dagens Industri*, 2008-04-01.

Braconier Fredrik, (2008) "Pernod siktar mot sprittoppen", *www.e24.se*, 2008-04-01.

Capron Laurence, Hulland John (1999) "Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view", *Journal of Marketing*, Volym 63, Nr 2, s. 41-54.

Dunér Hanna, (2008) "Varumärket Absolut ohotat", *www.e24.se*, 2008-04-01.

E24, (2008) "Facket negativt till Pernod Ricard", *www.e24.se*, 2008-03-31

Ericson Niclas, (2008) "Facket önskade en helsvensk spritlösning", *Sydsvenskan*, 2008-04-01.

Fröberg Jonas, Andersson Klas, (2008) "Vasakronan näst på tur för Odell", *Svenska Dagbladet*, 2008-04-01.

Goksör Joakim, (2008) "Affären gav mer än väntat", *Sydsvenskan*, 2008-04-01.

Granström Klas, (2008) "Ratos vill ha V&S", *Dagens Industri*, 2008-03-27.

Granström Klas, (2008) "Pernods höjning avgjorde", *Dagens Industri*, 2008-04-01.

Hedelius Patricia, Ramqvist Philip, TT, (2008) "Pernod Ricard vann budstrid om Vin & Sprit", *Dagens Nyheter*, 2008-03-31.

Hellblom Ola, Österlind Mattias, (2008) "Väldigt bra betalt", *Dagens Industri*, 2008-04-01.

Hofstede Gert, (2005) *Organisationer och kulturer* (2005), Studentlitteratur AB.

Jacobsson Cecilia, (2008) "Jag är inte orolig för jobben", *Dagens Nyheter*, 2008-03-31.

Larsson Gerhard, (2008) "...men Johnsson förvånad över priset", *Dagens Industri*, 2008-04-01.

Magnusson Erik, (2007) "Fortune Brands slåss för att få V&S", *Sydsvenskan*, 2007-09-12.

Mellqvist Gabriel, (2008) "Absolut klarar sig utan Sverige", *Dagens Industri*, 2008-03-31.

Nordman Johan, Wessman Johan, (2007) "Försäljningen oroar de anställda", *Sydsvenskan*, 2007-04-08.

Paulsen Mats, (2001) "Absolut-namnet värt 14miljarder", *Affärsvärlden*, 2001-07-27.

Rosin Björn Erik, (2008) "Ett idealistiskt komplement till portföljen", *www.e24.se*, 2008-04-01.

Svensson Karin, (2007) "Baron nobbar delning", *Dagens Industri*, 2007-07-06.

Svensson Karin, (2008) "Fyra får kämpa om att köpa Vin & Sprit", *Dagens Industri*, 2008-02-18.

Sydsvenskan, (2008) "Röster om försäljningen", *Sydsvenskan*, 2008-04-01.

Westerlund Kenneth, (2008) "Inte den klaraste stjärnan", *Dagens Nyheter*, 2008-03-31.

Westling Håkan, (2008) "Sprit till salu men folkhälsan borta ur fokus", *Svenska dagbladet* 2008-05-13.

Wessman Johan, (2007) "Tre typer av köpare är intresserade", *Sydsvenskan*, 2007-09-04.

Wessman Johan, (2007) "Odell vill trygga jobben när Vin & Sprit säljs", *Sydsvenskan*, 2007-04-17.

Wessman Johan, (2008) "Pengar viktiga vid auktion på Vin & Sprit", *Sydsvenskan*, 2008-04-08.

Öhrn Linda, (2008) "Pernod dyker efter V&S-köp", *Dagens Industri*, 2008-03-31.

Andra publicerade källor

Hofstede Gert, (1999) "Problems remain, but theories will change: The universal and the specific in 21st- century global management"

Holme Richard, Watts Phil, (2000) "Corporate social responsibility: making good business sense", World Business Council for Sustainable Development.

Näringsdepartementet, Regeringskansliet, (2007) "Riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande"

Vin & Sprit AB, (2004) "Absolut Story", *Vin & Sprit AB (publ)*.

Elektroniska källor

Absolut Ad's hemsida,
www.absolutad.com

Pernod Ricard hemsida,
www.pernod-ricard-sweden.com

Regeringens hemsida,
www.regeringen.se

Sveriges informationsförening hemsida,
www.sverigesinformationsforening.se

Vin & Sprit Group hemsida,
www.vsgroup.com/sv/

Muntliga källor

Telefonintervjuer

Broberg Jacob, Informationsdirektör Vin & Sprit, 2008-05-21.

Enell Magnus, CSR-expert och rådgivare, 2008-05-21.

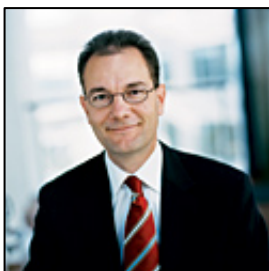
Onajin Christopher, Näringsdepartementens ägandeenhet, 2008-05-22.

Tåhlin Jonas, Europachef Vin & Sprit Spirits, 2008-05-21.

Åkesson Claes, CSR-chef Vin & Sprit, 2008-05-22.

Bilaga 1

Intervjurespondenter, nedan följer de personer som bidragit med empiri till examensarbetet.



Respondent: Broberg, Jacob

Intervjumetod: Telefonintervju

Datum: 2008-05-21

Erfarenheter: Senior Vice President Corporate Affairs & Communication Vin & Sprit sedan 2005. Electrolux 2001-2005, Länsförsäkring 2000-2001



Respondent: Enell, Magnus

Intervjumetod: Telefonintervju

Datum: 2008-05-21

Erfarenheter: Internationellt välkänd CSR-rådgivare. Verksam som senior rådgivare på Öhrlings PricewaterhouseCoopers. Adjungerad professor vid Industrial Environmental Economics (IIIEE), Executive Director på WWF Sustainable Energy Solutions samt verkställande direktör på konsultfirman, Enell Sustainable Business AB.



Respondent: Onajin, Christopher

Intervjumetod: Telefonintervju

Datum: 2008-05-22

Erfarenheter: Näringsdepartementens ägandeenhet Analys; TeliaSonera AB, V&S Vin och Sprit AB, SAS AB.



Respondent: Tåhlin, Jonas

Intervjumetod: Telefonintervju

Datum: 2008-05-21

Erfarenheter: Vin & Sprit Absolut Spirits Zone President
Western Europe.



Respondent: Åkesson, Claes

Intervjumetod: Telefonintervju

Datum: 2008-05-22

Erfarenheter: Vin & Sprit Vice President, Corporate
Responsibility

Bilaga 2

Intervjufrågor till Magnus Enell, 2008-05-21

1. Arbetet inom Corporate Social Responsibility har blivit alltmer omfattande, finns det ett utställt krav från marknaden på ett mer aktivt arbete inom Corporate Social Responsibility?
2. Det är känt att Näringsdepartementet inledningsvis analyserade de inbjudna budgivarnas arbete inom Corporate Social Responsibility. Hur viktigt anser Du att Corporate Social Responsibility (CSR) var vid försäljningen av Vin & Sprit? Varför?
3. Corporate Social Responsibility i relation till Priset, vid försäljningen av Vin & Sprit?
4. Med utgångspunkt i ett Corporate Social Responsibility perspektiv, vad anser du om Pernod Ricard som ny ägare av Vin & Sprit, kommer arbetet tangera, samt vilka fördelar respektive nackdelar anser Du förekomma?
5. Vad anser Du, efter försäljningen, vara avgörande för ett fortsatt lyckat arbete inom Corporate Social Responsibility för Vin & Sprit?

Bilaga 3

Intervjufrågor till Jacob Broberg, 2008-05-21

Frågor kring försäljningen:

1. Vilka strategiska och ekonomiska fördelar önskar Pernod Ricard och Vin & Sprit uppnå med samgåendet?
2. Hur kommer integrationsarbetet gå till efter försäljningen av Vin & Sprit till Pernod Ricard?
3. Vad anser Du om chanserna till en lyckad försäljning för Vin & Sprit?
4. Hur ser visionen för försäljningen och förvärvet ut?
5. Hur kommer tillväxt att uppnås i Vin & Sprit, efter försäljningen till Pernod Ricard?
6. Hur är det tänkt att motivera de anställda till försäljningen?
7. Hur jobbar Ni med riskhantering?
8. Hur kommer de företagskulturella skillnaderna att hanteras?

Frågor om ledarskap:

9. Vad använder Vin & Sprit för styrsystem?
10. Kommer det att bli några ändringar i ledarskapet för Vin & Sprit efter försäljningen?
11. Kommer det att bli någon skillnad när det är franskt ägande jämfört med svenskt?
12. Kommer det att bli någon skillnad i långsiktighet vad gäller rapportering, investering och planering?

Bilaga 4

Intervjufrågor till Jonas Tåhlin, 2008-05-21

1. Hur tror Du att Absolut Vodka kommer påverkas av att nu ingå i Pernod Ricards produktportfölj?
2. Hur ser Du på Pernod Ricard som vinnare av budgivningen, i jämförelse med de andra intressenterna?
3. Kommer arbetet med varumärket Absolut Vodka förändras efter försäljningen av Vin & Sprit till Pernod Ricard?
4. Vilka faktorer anser Du skulle kunna förbättra/skada varumärket Absolut Vodka efter försäljningen?
5. Vad anser Du om utländskt ägande, kopplat till produkten Absolut Vodka?
6. Anser Du att det nya ägandet kan påverka konsumenternas associationer till varumärket Absolut Vodka och därigenom produktens identitet?
7. Anser Du att det kan uppstå företagskulturella skillnader vad gäller ledarskap efter försäljningen av Vin & Sprit till franska Pernod Ricard?

Bilaga 5

Intervjufrågor Christopher Onajin, 2008-05-22

Frågor kring Corporate Social Responsibility:

1. Det är känt att Näringsdepartementet inledningsvis analyserade de inbjudna budgivarnas arbete inom Corporate Social Responsibility. Hur viktigt anser DU att Corporate Social Responsibility var vid försäljningen av Vin & Sprit?
2. Med utgångspunkt i ett Corporate Social Responsibility perspektiv, vad anser du om Pernod Ricard som ny ägare av Vin & Sprit, kommer arbetet tangera, samt vilka fördelar respektive nackdelar anser Du förekomma?
3. Hur anser Du att arbetet med Corporate Social Responsibility kommer se ut i Vin & Sprit efter försäljningen?

Frågor kring ledarskap:

4. Vad anser Du om hur Vin & Sprit kommer styras efter försäljningen av till Pernod Ricard?
5. Anser Du att det kommer ske några förändringar vad gäller i ledarskapet för V&S efter försäljningen till Pernod Ricard?
6. Anser Du att det kommer bli någon skillnad när det är franskt ägande jämfört med svenskt?
7. Anser Du att det blir någon skillnad av sättet att styra V&S när det är privat jämfört med när det var statligt?

Frågor kring varumärket Absolut vodka:

8. Vilken roll anser du att varumärket Absolut Vodka har spelat för försäljningen av V&S?
9. Hur anser Du att Absolut Vodka varumärket kommer att utvecklas i framtiden?
10. Vilka faktorer anser du skulle kunna förbättra/skada varumärket Absolut Vodka efter försäljningen?
11. Anser du att det nya ägandet kan påverka konsumenternas associationer till varumärket Absolut Vodka och därigenom produktens identitet?

Bilaga 6

Intervjufrågor till Claes Åkesson, 2008-05-22

1. Hur ser arbetet med Corporate Social Responsibility ut hos er på Vin & Sprit?
2. Vad anser Du om Pernod Ricards arbete med Corporate Social Responsibility?
3. Med utgångspunkt i ett Corporate Social Responsibility perspektiv, kommer arbetet tangeras, samt vilka fördelar respektive nackdelar anser Du förekomma?
4. Det är känt att Näringsdepartementet inledningsvis analyserade de inbjudna budgivarnas arbete inom Corporate Social Responsibility. Hur viktigt anser Du att Corporate Social Responsibility var vid försäljningen av Vin & Sprit?