

Sammanfattning

| | |
|-------------------------------|--|
| Titel: | Kommunikation i fusionssammanhang – en fallstudie av Renault - Volvo |
| Seminariedatum: | 2005-01-12 |
| Ämne/kurs: | FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng |
| Författare: | Anna Constantien, Malin Mölsted, Li Strandberg |
| Handledare: | Nadja Sörgärde |
| Fem nyckelord: | fusion, förtroende, kommunikation, media, Volvo |
| Syfte: | Syftet med studien är att klargöra för kommunikationens betydelse i inledningsfasen till en fusion. |
| Metod: | Tillvägagångssättet har varit av kvalitativ karaktär genom en dokumentstudie av fallföretaget Volvo. För bearbetning av det empiriska underlaget har därefter ett hermeneutiskt angripssätt tillämpats. |
| Teoretiska perspektiv: | Det teoretiska underlaget har tagit form genom studier av facklitteratur, forskningsrapporter och artiklar som ansetts relevanta utifrån olika perspektiv på uppsatsens valda frågeställning. |
| Empiri: | Det empiriska materialet består av fakta från tryckta böcker, massmedia och offentligt material från Volvo och Renault såsom årsredovisningar och informationsfoldrar gällande alliansen och fusionen. |
| Slutsatser: | Vi har funnit att kommunikation i ett fusionssammanhang kräver mycket eftertanke sett ifrån ett företags ledningsperspektiv. Vid dessa omfattande organisatoriska förändringar uppstår i allmänhet en utbredd oro bland de anställda och en stor osäkerhet till följd av att fusionens konsekvenser är ovissa. Detta reflekteras i informationsflödet mellan ledning och dess intressenter. Risker för feltolkningar, rykten och läckage försvåras än mer i och med det massmediala intresset för dessa händelser. |

Abstract

- Title:** Communication in merger contexts – a case study of Renault - Volvo
- Seminar date:** 2005-01-12
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Anna Constantien, Malin Mölsted, Li Strandberg
- Advisor:** Nadja Sörgärde
- Key words:** merger, confidence, communication, press, Volvo
- Purpose:** The purpose of this study is to elucidate the importance of communication during a pre-merger phase.
- Methodology:** The resulting choices of methodology due the given purpose are first and foremost a documentary study of the company Volvo. A qualitative case study has for that reason been applied. Further choices involve a hermeneutic approach in the interpretation of the empirical foundation.
- Theoretical perspectives:** Information concerning the theoretical basis are gathered from literature and research articles.
- Empirical foundation:** The empirical foundation is based upon information from articles in the press, literature and public information delivered from Volvo.
- Conclusions:** In our study we have found that communication during a pre-merger phase demand careful considerations from the perspective of the companys executive board. Due the great interest from the press, for these extensive organizational changes, possible misunderstandings, rumours and leaks gives an even wider effect on the realization of the future merger.

Innehåll

| | |
|---|----|
| 1. Inledning | 5 |
| 1.1 Introduktion..... | 5 |
| 1.2 Tidigare forskning..... | 5 |
| 1.3 Problematisering | 6 |
| 1.4 Syfte | 6 |
| 2. Metod | 7 |
| 2.1 Avgränsningar..... | 7 |
| 2.2 Dokumentstudie | 8 |
| 2.3 Urval, granskning och sammanställning..... | 9 |
| 2.3.1 Objektivitet och subjektivitet..... | 10 |
| 2.3.2 Hermeneutisk ansats | 10 |
| 3. Teori..... | 12 |
| 3.1 Teoretiskt ramverk..... | 12 |
| 3.2 Kommunikation | 14 |
| 3.2.1 Kommunikationsprocessen | 14 |
| 3.2.2 Meningsskapande processer..... | 14 |
| 3.2.3 Mångtydighet och osäkerhet vid kommunikation..... | 18 |
| 3.2.4 Riklig eller återhållsam information | 20 |
| 3.2.5 Ledningens osäkerhet..... | 21 |
| 3.3 Motiv bakom fusioner..... | 22 |
| 3.3.1 Överordnade motiv | 22 |
| 3.3.2 Informationsasymmetri och agentproblem | 23 |
| 3.4 Media | 24 |
| 3.4.1 Massmedias roll i samhället..... | 24 |
| 3.5 Kultur | 26 |
| 3.5.1 Begreppet Kultur..... | 26 |
| 3.5.2 Hofstedes studie | 27 |
| 3.5.3 Reflektioner..... | 28 |
| 3.6 The Balance of Power Principle | 29 |
| 3.6.1 Principens innebörd | 29 |
| 3.7 Fusioner och förvärv | 30 |
| 3.7.1 Begreppen fusion och förvärv..... | 30 |
| 3.7.2 Olika typer av fusioner och förvärv | 32 |
| 4. Empiri | 33 |
| 4.1 Fordonsindustrin | 33 |
| 4.2 Företagsbeskrivning Volvo | 33 |
| 4.3 Företagsbeskrivning Renault | 34 |
| 4.4 Händelseförloppet mellan Renault och Volvo..... | 34 |
| 4.4.1 En allians växer fram | 34 |

| | |
|---|----|
| 4.4.2 En allians med meningsskiljaktigheter | 36 |
| 4.4.3 Fusionsarbetet inleds..... | 36 |
| 4.4.4 Motiv bakom fusionen | 38 |
| 4.4.5 Motiven ifrågasätts..... | 39 |
| 4.4.6 Dagliga missförstånd och påfrestningar..... | 40 |
| 4.4.7 Fransk dominans | 41 |
| 4.4.8 Den Gyllene Aktien avslöjas | 42 |
| 4.4.9 Informationsläckage och motstridiga uppgifter | 43 |
| 4.4.10 Fusionsplanerna möter allt större kritik | 44 |
| 4.4.11 Innebörden av fusionen diskuteras..... | 45 |
| 4.4.12 Samarbetet avbryts..... | 46 |
| 5. Analys | 47 |
| 5.1 Osäkerhet kring fusionens konsekvenser..... | 47 |
| 5.2 Meningsskapandeprocessen..... | 48 |
| 5.3 Medias influenser..... | 49 |
| 5.3.1 Motsägelsefull information..... | 51 |
| 5.3.2 Motiven ifrågasätts..... | 52 |
| 5.4 Intern kommunikation..... | 53 |
| 5.4.1 Svag intern dialog | 54 |
| 5.4.2 Osäkerhet och mångtydighet..... | 55 |
| 5.5 Svårtolkad information | 56 |
| 5.6 Diffusitet kring begreppen fusion och förvärv | 57 |
| 6. Slutsatser..... | 58 |
| 6.1 Resultat | 58 |
| 6.2 Diskussion..... | 60 |
| 6.3 Förslag till vidare forskning..... | 61 |
| 6.4 Reflektioner..... | 62 |
| 7. Källförteckning | 63 |
| 8. Bilagor..... | 68 |

1. Inledning

1.1 Introduktion

”Den 6 september 1993 i Paris presenterades fusionen eller affären beroende på synsätt. Gyllenhammar sa fusion. Fransmännen sa affär. De hade rätt. Renault skulle köpa Volvo”.¹

År 1990 träffade Volvo, med Gyllenhammar i spetsen, en överenskommelse om en allians med Frankrikes statligt ägda Renault. Detta kom att leda till att de båda bolagen tre år senare inledde förhandlingar om en fusion för de båda företagens fordonsverksamheter. Det fördjupade samarbetet kom dock att avslutas redan innan fusionen blev till verklighet. Under såväl alliansen som förspelet till den tänkta fusionen debatterades det i massmedia om Renault och Volvos samarbete. Bevakningen kom att intensifieras kort efter offentliggörandet av fusionsplanen i september 1993. De till en början positiva reaktionerna som fusionsförslaget mött vändes till misstänksamhet och spekulationer huruvida fusionen mellan Volvo och Renault egentligen var lämplig och vad den i verkligheten skulle innebära för aktieägare och anställda på Volvo. I december samma år som fusionsplanerna presenterats blåstes hela affären av.

1.2 Tidigare forskning

Mycket forskning är sedan tidigare gjord inom området för fusioner och förvärv. Intresset för dessa organisatoriska förändringar härrör främst från den komplexitet som de innefattar. Studier som har gjorts pekar på att mer än två tredjedelar av alla fusioner och förvärv misslyckas.² Forskares åsikter angående innebörden av begreppet misslyckande i fusions- och förvärvssammanhang skiljer sig dock något åt. Generellt sett ses en fusion eller ett förvärv som misslyckat då de synergieffekter som angetts som motiv inte realiserats. Andra forskare sträcker sig längre. Dessa menar att en fusion eller ett förvärv där integrationen av de humana resurserna blir så problematisk att samarbetet mellan de anställda inte fungerar, eller då vissa väljer att lämna organisationen också kan sägas vara misslyckade. För en lyckad fusionering talas det i litteraturen om vikten att hitta matchning mellan de båda företagen inom områden för såväl strategi som organisation och nu på senare tid även för kultur. Forskarna menar på att om överensstämmelse råder för de samgående företagen inom just strategi, organisationsstruktur och kultur så underlättas integrationen. Aspekter som i hög grad studerats rör med andra ord i många fall den problematik som uppstår efter genomförandet av en fusion eller ett förvärv, då de

¹ Sunqvist, Sven-Ivan, *Exit PG* (1994).

² Nguyen, Han & Kleiner, Brian H, The effective management of mergers, *Leadership & Organization Development Journal* (24 / 8 2003)

två företagen skall integreras. Däremot har vi funnit att det finns en brist gällande forskning gjord kring den problematik som uppstår vid det förarbete som inleder en fusion och framförallt vid offentliggörandet av fusionsplanerna. Kommunikationen utgör en av de viktiga aspekterna i denna fas eftersom organisationen, aktieägarna och allmänheten efterfrågar information angående de förestående förändringarna.

1.3 Problematisering

Fusioners stora påverkan på organisationer samt det faktum att Sverige under de senaste decennierna erfarit en omfattande utflyttning av svenska företag till utlandet har medverkat till att betydelsefulla fusioner givits ett stort utrymme i media. Internationella fusioner och förvärv ger ofta upphov till starka reaktioner och funderingar till följd av den osäkerhet som en organisationsförändring i den här omfattningen för med sig. Då ett företags ledning informerar om att de avser att ingå en fusion med ett företag utanför de nationella gränserna kan det medföra en oro för att arbetstillfällena ska försvinna från organisationen och ut ur landet. Följaktligen ökar offentliggörandet av fusionsplanerna behovet av ytterligare information för att mildra de oroskänslor som skapats hos de anställda i företaget. Hur ledningen väljer att framställa den tänkta fusionen kan spela en central roll för de inställningar aktieägarna och de anställda får till ett samgående, och således kan kommunikationen bli en avgörande faktor för hur utvecklingen artar sig. Med andra ord skulle alltså ett företags kommunikation inför en fusion kunna ha så stor betydelse att den kan avgöra om fusionen kommer att genomföras eller ej. Vi har valt att närma oss detta problem genom att studera den tänkta fusionen mellan Renault och Volvo. Vi avser därför att undersöka hur kommunikationen såg ut i Volvo inför fusionen med fokus på hösten år 1993 då fusionen både offentliggjordes och lades ner. Vår avsikt är att förstå problematiken i den kommunikation som sker mellan ett företags ledning och dess intressenter.³ Ytterligare kommer vi att studera i vilken utsträckning kommunikation kan påverka inställningen till en fusion, samt vilka förväntningar som ett offentliggörande av en planerad fusion kan leda till. Genom att studera kommunikation utifrån olika perspektiv kan vi närma oss svaret om kommunikation kan vara en avgörande faktor i misslyckandet för en fusion mellan två företag.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att klargöra för kommunikationens betydelse i inledningsfasen till en fusion.

³ Begreppet intressenter kommer att användas löpande i den här texten. Med detta begrepp avses aktieägare och anställda.

2. Metod

Kapitlet inleds med ett avsnitt som vi valt att benämna avgränsningar. Vidare presenterar vi våra metodologiska val och överväganden.

2.1 Avgränsningar

För att belysa problemområden gällande kommunikation inför fusioner har vi valt att studera händelsen kring den tänkta fusionen mellan Renault och Volvo. Resultaten av vår uppsats blir således inte av generaliserande karaktär, men kan tänkas bidra med värdefulla insikter kring kommunikationens problematik som kan vara till nytta vid stora förändringar i företag. Såväl teoretiker som praktiker inom området för samgåenden mellan olika företag har pekat på att stor komplexitet kan råda vid dessa organisatoriska förändringar och menar att fusioner är mycket unika i sina utseenden. Då vi gjort valet att studera den kommunikativa processen i samband med fusionsplanerandet inom Volvo blir vår studie specifik och färgad av just denna fusions karaktäristiska särdrag. En vanlig avvägning vid fallstudier består i just antalet objekt som undersöks. Vid denna avvägning tillkommer faktorer som rör djupet på studien. Eriksson och Wiedershielm menar att en studie baserad på flera fallstudier av förklarlig anledning inte tillåter samma djup som en fallstudie.⁴ I vår uppsats har tidsaspekten och utrymmesfaktorn haft inverkan på de val som gjorts.

Tyngdpunkten ligger på den information som ledningen gav till anställda och aktieägare. Vi belyser även i viss mån Volvos externa kommunikation till allmänheten och kommunikationen mellan Renault och Volvo, främst för att få en förståelse av den totala kommunikationen från Volvos ledning. Vår avsikt är inte att göra en massmedial studie, utan vi ser snarare media som ett verktyg för att få tillgång till material från den aktuella tidpunkten. Ytterligare avgränsningar har gjorts, och dessa kommer att presenteras löpande i uppsatsen.

Vår studie riktar sig främst till personer med en företagsekonomisk bakgrund. Av denna anledning kommer vi inte förklara grundläggande ekonomiska begrepp som vi kommer beröra i den här studien.

⁴ Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim, Finn, *Att utreda, forska och rapportera* (1991).

2.2 Dokumentstudie

Vi har valt att basera vår uppsats på en dokumentstudie. Eftersom det misslyckade fusionsförsöket mellan Renault och Volvo inträffade redan under 1993 anser vi att avlägsenheten i tid gör att en dokumentstudie blir mer relevant att göra än andra alternativ. Alvesson och Sköldberg menar att en källa är mindre värd då den är mer avlägsen i tid från ett givet händelseförlopp.⁵ Av denna anledning har vi heller inte valt att basera vår uppsats på intervjuer eller andra nutida undersökningar bland de anställda på Volvo. De chefer eller anställda som fanns i företaget under alliansen och förarbetet till fusionen kan idag vara pensionerade eller befinna sig i andra organisationer. Svårigheterna med att spåra upp rätt personer i samband med vår begränsade tid gjorde att alternativet inte var att beakta. Den främsta anledningen var dock att händelsen befinner sig långt bak i tiden, och därför är den inte heller aktuell för de personer som hade kunnat komma i anspråk. Deras uppfattning kan ha ändrats i efterhand, både genom framställningar i media och påverkan från annat håll, och deras minnesbild kan vara felaktig, eller till och med kraftigt försvagad. Därför anser vi att en dokumentstudie lämpar sig för vårt syfte, eftersom det möjliggör en granskning av material från den aktuella tidpunkten. Därmed uppfylls kriteriet om att det inte ska vara för långt tidsavstånd mellan händelsen och källan.

Det faktum att vi utfört en dokumentstudie innebär således att vår uppsats baseras på redan publicerat material. Vår empiriska studie omfattar huvudsakligen artiklar hämtade ur ekonomiska tidskrifter samt till viss del dagspress under tidsperioden 1990-1993 samt i mindre utsträckning de kommande åren efter det att fusionsplanerna lagts ner. Vi har även granskat primärdata som Volvos årsredovisning och informationsmaterial till aktieägarna för att få en rättvisande bild av hur det såg ut i företagen vid tidpunkten för alliansen och i fusionens planeringsfas. Vi utgår ifrån att det av Volvo presenterade materialet står för sanningsenlig och riktig information. Dock inser vi att materialet i informationshäftena till aktieägarna möjligtvis är något färgade då en ledning väljer att framställa en positiv bild av alliansen och fusionen på bekostnad av de negativa aspekter som kunde tänkas finnas.

Genom att vi gör en studie av material som är insamlat och sammanställt av andra personer får vi tillgång till data som inte har färgats av våra egna föreställningar och förväntningar. Vi får tillgång till ett stort och rikligt material, vilket är större än vi själva hade kunnat samla in under de tidsramar som vi förfogar över. I sammanhanget är det dock av stor betydelse att vara medveten om att materialet redan tolkats av någon annan, och att vi således tolkar redan tolkat material. Därför finns det ett subjektivt inslag redan från första början, och det finns risk för misstolkande. En annan brist med vår valda metod är att vi inte kan få förtydligande information eller klargöranden från de personer som har intervjuats i artiklarna.

⁵ Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, *Reflexive Methodology- New Vistas for Qualitative Research* (2002).

2.3 Urval, granskning och sammanställning

Vårt insamlade material består till största del av tidningsartiklar, hämtade ur både fransk och svensk press. Eftersom affärspressen följt utvecklingen under hela händelseförloppet, och även efteråt, har vi gjort valet att ge affärspressen större utrymme än artiklar hämtade från dagspress. Det empiriska materialet är huvudsakligen hämtat från de svenska tidningarna *Veckans Affärer* och *Affärsvärlden*, och de franska affärstidningarna *L'Expansion* och *Le Nouvel Economiste*. Vi har valt att inte särskilja vilka artiklar som kommer från franska och svenska sidan då vår avsikt inte är att studera och jämföra hur alliansen och fusionen skildrades i de båda länderna. Genom att studera artiklar från både svensk och fransk press anser vi dock att vi har fått en större bredd i vårt material. De flesta artiklarna befinner sig i tidsintervallet från alliansens ingående år 1990 till nedläggandet av fusionsplanerna i slutet av år 1993. Publicerat material i direkt anslutning till olika händelseförlopp har fått en större vikt för vår framställning och för våra reflektioner i analysen i och med att detta material enligt oss kan anses mer rättvisande i sammanhanget. Ett fåtal av artiklarna är publicerade senare, med ett tidsspann som sträcker sig ända fram till nutid. Inga konkreta kriterier har tillämpats vid urvalet av artiklar, utan vi har främst utgått ifrån publiceringsdatum, samt att artiklarna behandlade något som var relevant för vår förståelse av utvecklingen och nedläggandet av fusionsplanerna. En tänkbar brist kan vara att det genom vår metod är begränsade delar av problematiken som kommer till uttryck, men genom att studera ett stort antal artiklar, publicerade i olika tidningar, anser vi att vi får en god överblick över händelseförloppet och kommunikationen i Volvo.

För att få en översikt över vårt empiriska material placerade vi artiklarna i vissa kategorier och klassificerade dem utifrån berörda problem och aspekter i innehållet. På så sätt kunde vi se tendenser och se vilka aspekter tidningarna främst skrev om, samt se om framställningarna förstärkte varandra eller innehöll motsägelsefulla uppgifter.

I vissa förekommande fall refererar vi i vår empiri till böcker. Åtskilliga böcker skildrar Volvos historia och förhållandet mellan Renault och Volvo, och vi fann att vissa av dessa böcker utgjorde ett bra komplement till artiklarna. Somliga av böckerna refererade till artiklar i massmedia, och på så sätt kan böckerna sägas ha tillfört artiklar som vi inte funnit på egen hand i vårt sökande av artiklar. Böckerna innehåller både information och författarnas tolkningar av händelseförloppet, men vi har i största mån försökt urskilja det som är av mer informativ karaktär, för att sedan kunna göra vår egen tolkning.

För att få kunskap om de olika företagens bakgrund och faktiska förhållanden har vi studerat Volvos årsredovisning från 1994 och foldern med kompletterande information till aktieägare som publicerades hösten 1993. Genom att studera dessa källor har vi fått information om de båda företagens situation på 90-talet och om det tänkta ägarförhållandet mellan Renault och Volvo under fusionen. Vi har även studerat vilka motiv som presenterades för att inleda fusionen, då vi har haft tillgång till den information som Volvos aktieägare fick då förslaget på en fusion blev offentligt.

2.3.1 Objektivitet och subjektivitet

Med hänsyn till att vi valt att utföra en dokumentstudie som huvudsakligen baseras på artiklar finner vi det lämpligt att beakta begreppet objektivitet som det beskrivs i den samhällsvetenskapliga forskningen. Mats Alvesson och Stanley Deetz⁶ liksom många andra forskare menar att all den samhällsforskning som görs till viss del är resultatet av forskarens värderingar, förställningar och kulturella tradition. En vanlig lösning på dessa möjliga subjektivistiska inslag i forskningen har således bestått i en av forskaren utbredd självvransakan i förhållande till de ovan nämnda elementen. Alvesson och Deetz förhåller sig dock tveksamma till att eftersträva absolut objektivitet och menar på att det finns många goda skäl att avstå från detta. Det främsta och mest övertygande skälet är det som innebär att beteckningarna objektiv och subjektiv redan är socialt konstruerade, med andra ord redan subjektivt färgade. Ett vanligt steg i att eftersträva objektivitet är att använda sig av formalisering, procedurer och tekniker vilket enligt Alvesson och Deetz bidrar till förlust av intressanta perspektiv. Vad som förespråkas är därför högre grad av tolkande och reflektion, utan att för den skull ignorera en omsorgsfull argumentation i tolkandet vilket annars skulle kunna leda till en godtycklig forskning.

För vår uppsats, med syftet att ge en fördjupad förståelse av kommunikation i samband med en omfattande organisatorisk förändring, finner vi det lämpligt att eftersöka just en djupgående förståelse genom våra egna tolkningar och reflektoriska ifrågasättanden kring de sociala fenomen som uppkommer vid en fusion. Således blir strävan efter objektivitet av underordnad betydelse, eftersom vi anser att syftet i sin utformning blir mest intressant genom en högre grad av tolkning och därmed viss eventuell subjektivitet.

2.3.2 Hermeneutisk ansats

Sedan mycket länge har den vetenskapliga forskningen inneburit fokus på ett rationellt och logiskt innehåll. Den har därför ofta omfattat och byggt på kvantitativa mätningar i ett försök att till exempel finna förklaringar till ett visst fenomen. Ett sådant tillvägagångssätt eller synsätt har kommit att definieras som positivism och har haft en framträdande roll i forskningen fram till för några decennier sedan. Vid denna tidpunkt började ett nytt synsätt att växa fram. Positivismens grundpelare kom att ifrågasättas och man gav mer utrymme för inlevelse och tolkning i forskningen, vilket närmade sig ett synsätt som omnämns som hermeneutik.

Hermeneutik eller tolkningslära, som den kan översättas till, har sitt ursprung i den skrivna texten vilket satte tolkning i centrum för en förståelse av texten. Den hermeneutiska metoden kan enklast beskrivas som ett sätt för forskaren att förstå en annans persons agerande och handlande. I detta sammanhang medverkar därför hermeneutiken till insikt genom underliggande meningar framför det mer vanliga angripssättet där forskaren söker förklaring genom kausala samband.⁷

⁶ Alvesson, Mats & Deetz, Stanley, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod* (2000).

⁷ Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim, Finn, *Att utreda, forska och rapportera* (1991).

Inom ramen för det här metodologiska övervägandet utgår man från att all vetenskap är präglad av tolkande. I forskarens tolkande av en skriven text går det därför inte att bortse från författarens intentioner med texten. Hermeneutiken omfattar därför skrivet material som ger upphov till just tolkande och som inte kan benämnas som ”ren” data eller fakta. Alvesson och Sköldberg beskriver i dessa sammanhang vikten av att föra dialog och diskussioner i sitt tolkande vid denna slags forskning och menar vidare att resultatet kan te sig olika beroende på argumentationen. Sökandet efter en ”sanning” blir här annorlunda jämfört med det positivistiska tillvägagångssättet i och med att hermeneutiken har som syfte att söka förståelse framför förklaring.⁸

För vår uppsats har vi funnit att ett hermeneutiskt angripssätt ter sig mycket lämpligt då vi använder oss av just skriven text som utgångspunkt för utredandet av vår frågeställning. I dessa sammanhang ges således våra egna tolkningar ett betydligt större utrymme för en ökad förståelse av det fenomen som vi ämnat undersöka. Genom att vi studerar mänskliga reaktioner i kommunikationssammanhang får denna ansats en betydligt större betydelse i och med att det ställs krav på ett resonemang kring både vårt eget tolkande och massmedias tolkning av ”verkligheten”. Detta metodologiska val har dock vissa svagheter vilket förstärks av det faktum att vi även valt att studera franskt material. Genom att vi avsett att utföra en dokumentstudie står vi inför svårigheter som rör vår egen förståelse av vissa företeelser. En dokumentstudie medger av naturliga skäl inte möjligheter att ta reda på om vi gjort riktiga antaganden eller tolkanden av vissa företeelser. Språkliga missuppfattningar kan även ha påverkan på de tolkningar vi gjort, inte minst för de som härrör från franska källor.

⁸ Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, *Reflexive Methodology- New vistas for qualitative research*, (2002)

3. Teori

3.1 Teoretiskt ramverk

Med följande text ämnar vi bereda läsaren en förståelse för de teorier vi gjort. En beskrivning avseende syftet med de enskilda teorierna kommer därför att utföras varpå vi vill ge läsaren en insikt i hur teorierna gemensamt hjälper oss att utreda vårt valda syfte.

Teorikapitlet inleds med ett avsnitt om kommunikation vilken är den centrala teorin för att utreda hur kommunikationsprocessen kan påverka förloppet då två företag ska gå samman. Eftersom en studie av enbart kommunikation enligt vår mening inte ensam kan besvara denna fråga har vi sökt teorier som kan ge andra perspektiv. Den främsta anledningen är fusioners mycket komplexa karaktär vilken nödvändiggör ett rikt och mångfasetterat teoretiskt ramverk.

Kommunikationsavsnittet inleds genom en grundläggande redogörelse av begreppet kommunikation för att sedan lägga fokus på tolkningsprocessen då denna blir av högsta betydelse för att förstå hur information uppfattas av mottagaren. I påföljande led beskriver vi kommunikatorens möjlighet att påverka intressegruppernas inställning till de organisatoriska förändringar som fusioner innebär. Detta eftersom fusionsförslag ofta bemöts negativt och skapar oro då de kan medföra rationaliseringsåtgärder med omedelbara konsekvenser för anställda.

I det följande avsnittet avser vi kort presentera vanligt förekommande motiv bakom en fusion. Detta för att få en förståelse för de motiv som ett företag presenterar och kommunicerar till aktieägare och anställda i ett led att nå acceptans av fusionsplaner. Förväntningar och infrianden av dessa motiv bör enligt oss påverka intressegruppers inställning till samarbetsplanerna. Detta eftersom företaget intentioner starkt kan komma att ifrågasättas då motiven att fusionera inte upplevs som realistiska.

Med avsikten att förstå det problemfyllda arbete som föranleder ett samgående blir det enligt vår mening av vikt att studera massmedias roll i informations- och kommunikationshänseende. I och med att betydelsefulla fusioner har givits stor uppmärksamhet i massmedia blir det av intresse att närmare beakta massmedias betydelse för den bild som utmålas och påverkar såväl allmänhet och aktieägare som organisationens egna medlemmar. Med kommunikationsteorin i beaktning antar vi att media i stor utsträckning kan påverka kommunikationsprocessen mellan ett företag och dess intressegrupper genom tillförsel av externa informationsflöden. Således kan ett företags uppgift att kommunicera försvåras.

I ett led att förstå tolkningsprocessen av information kommer vi att även att studera hur kultur möjligen kan inverka på denna. Genom att förstå hur ett företags organisationskultur ser ut tror vi oss kunna få kunskaper om hur förhållandet mellan en ledare och intressegrupper ser ut. Detta finner vi av vikt då vi tror att kommunikatorens ledarstil kan påverka trovärdigheten av informationen i negativ bemärkelse om den inte stämmer överens med företagets övriga kultur.

I kommunikationssammanhang blir det även intressant att förstå hur de förväntningar som uppstår hos intressegrupperna inför en tänkt fusion kan påverka kommunikationsprocessen. Av denna anledning har vi ägnat ett avsnitt i vårt teorikapitel till att närmare studera en princip vilken omnämns maktbalansprincipen. För just fusioner blir denna princip av intresse då den beskriver hur det uppstår särskilda förväntningar om jämlikhet och maktbalans mellan de olika parterna vid en fusion.

Det faktum att många fusioner i själva verket ofta resulterar i att den ena parten intar en dominerande roll efter samgåendet gör att dessa liknar mer förvärv än fusioner. Av denna anledning finner vi det intressant att beakta innebörden av de båda begreppen fusion och förvärv eftersom forskning kring ämnet vittnar om att det råder vissa svårigheter att särskilja dessa åt.⁹ Genom att presentera ett samgående som en fusion tror vi att det kan komma att påverka hur det faktiska samarbetet mellan två företag uppfattas och upplevs av berörda parter.

De ovan nämnda presenterade teoretiska inslagen ger oss flera olika infallsvinklar på området för kommunikation. Ett kommunikativt handlande utsätts och innehåller således många externa och interna kritiska moment som kan ha påverkan på en fusions genomförande.

⁹ Huruvida det handlar om en fusion eller förvärv i absolut bemärkelse (analytisk utvärdering av ägarförhållande) bortses från i uppsatsen.

3.2 Kommunikation

I detta kapitel behandlar och redogör vi för området för kommunikation. Såväl kommunikationsteori i allmänna som företagsspecifika termer kommer behandlas.

3.2.1 Kommunikationsprocessen

I begreppet kommunikation skiljer man mellan sändare och mottagare. Dels återfinns personen som skapar meddelandet (sändare) och dels finns personen som tolkar meddelandet (mottagare). Vid kommunikationsstudier blir det således väsentligt att studera innebörden av begreppet meddelande och dess karaktär på ett ingående sätt. I enlighet med många forskare är ett meddelande inte nödvändigtvis ett medvetet kommunikativt medel utan kan vara handlingar eller beteenden ur vilka en annan person kan utläsa en mening.¹⁰ Kommunikation spelar en stor roll i en människas liv eftersom vi genom kommunikationen får meddelanden och intryck som sedan kan ligga till grund för, våra åsikter och vårt handlande. Samtidigt innebär kommunikation att sändaren har möjligheten att göra ett urval av den information som han eller hon önskar förmedla. Beroende på sitt syfte kan sändaren välja att göra ett urval i informationen för att antingen framhäva eller tona ned vissa aspekter. Enligt Falkheimer och Heide kan kommunikation därför även fungera som ett medel att uppnå ett visst mål.¹¹

3.2.2 Meningsskapande processer

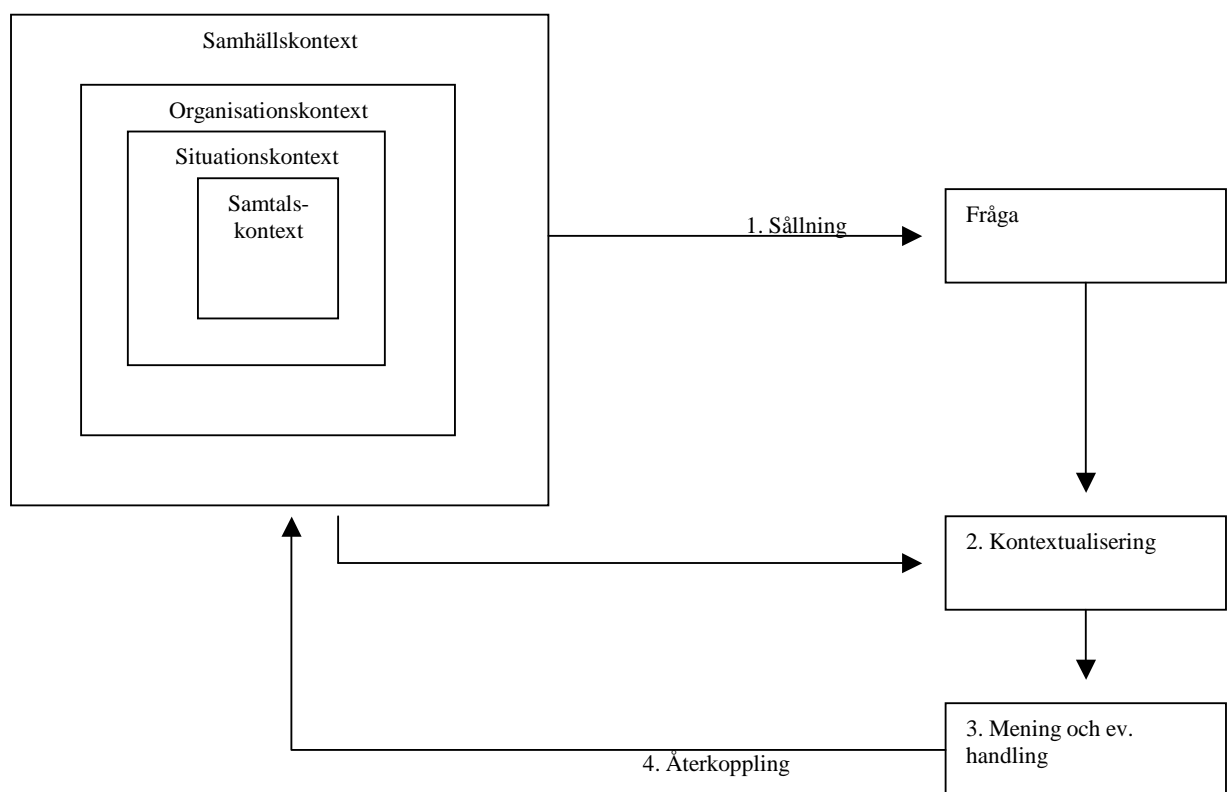
Människor omges av ett ständigt flöde av signaler och händelser som kan liknas vid en sorts störningar. Ett meningsskapande förlopp börjar med att en av de många frågor som finns i de ständiga störningarna uppmärksammas. Fenomen som anses vara avvikande, framträdande eller som överensstämmer med våra ambitioner påverkar sällningsprocessen och avgör vilken fråga eller aspekt som till sist kommer att uppmärksammas. Ytterligare faktorer som påverkar sällningsprocessen av information är en människas tidigare upplevelser och erfarenheter. Företeelser som redan är kända hos individen brukar i allmänheten intressera mer än det som är okänt. Vidare uppmärksammas ofta de fenomen som stödjer de uppfattningar som individen redan har med sig. Meningsskapandet i sig uppstår först i mötet mellan fråga och sammanhang. Med andra ord kan en händelse eller ett yttrande få en mening först när det sätts i sitt sammanhang, vilket omnämns som kontextualisering. Med hänsyn till detta är det

¹⁰ Brown, Andrew D & Starkey, Ken, The effect of organizational culture and communication & information, *Journal of management studies* (1994). Balmer, John M T & Dinnie Keith, Corporate identity & corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications: An international journal* (1999).

¹¹ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Reflexiv kommunikation- nya tankar för strategiska kommunikatörer* (2003).

väsentligt att sändaren försöker förstå hur mottagarens kontext ser ut, eftersom det är denna som avgör hur tolkningen av budskapet kommer att göras. För att få en komplett bild av mottagaren behöver sändaren veta vem mottagaren är samt hur dennes referensramar är konstruerade. Sändaren bör även vara medveten om att det kan finnas andra konkurrerande meddelanden i rörelse som gör att möjligheterna att nå fram med det avsedda budskapet till mottagaren minskar.

Modell av meningsskapande processer



Källa: Simonsson, Charlotte (2002)

Modellen syftar till att beskriva den komplexa meningsskapande process som uppstår hos mottagaren av information i samband med kommunikation mellan två olika parter. Den kan användas för att beskriva hur individer tolkar information, samt vilka olika kontexter som påverkar en mottagare.¹²

¹² Simonsson, Charlotte, *Den kommunikativa utmaningen - en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation* (2002).

Simonsson väljer att framhäva fyra kontextbegrepp som hon anser vara av betydelse för kommunikationen mellan chef och anställda på ett företag. Hon menar att det inte endast finns en kontext eller sammanhang som en individ är delaktig i, utan det finns olika dimensioner av kontexter där de olika nivåerna kan framställas som samtalskontext, situationskontext, organisationskontext och samhällskontext. Samtalskontexten inkluderar det som redan i förväg har skrivits eller sagts i ett sammanhang, verbalt och icke verbalt. Situationskontexten innefattar det omedelbara sammanhang i vilket kommunikationen sker. När och hur utbyte av information sker samt vem som deltar påverkar samspelet mellan deltagarna och hur budskap kan tolkas. Viktiga aspekter som inverkar på situationskontexten är formalitet och rollfördelning bland deltagarna. Organisationskontexten omfattar sidor som är företagsspecifika som till exempel ett företags struktur och dess organisationskultur. Till det sistnämnda hör bland annat medlemmarnas grupptillhörighet, olika roller och positioner inom organisationen. Den sista kontexten i modellen för meningsskapandeprocesser är den samhälleliga, sociala och kulturella kontexten. Hit räknas deltagarnas bakgrund, könstillhörighet, ålder och sociala tillhörighet.

Några av de ovan nämnda kontextbegreppen blir synnerligen intressanta för att förstå den komplexitet som är förknippad med kommunikation inom företag. Simonsson menar att samhällskontexten kan påverka kommunikationen inom ett företag, bland annat med tanke på den kulturella delen som den innehåller. Samhällskontexten blir även intressant med tanke på att alla medlemmar på ett företag har andra roller utanför företaget ute i samhället och att dessa roller kan bidra till att påverka deras uppfattningar om vad som sker inom organisationen. En organisationskontext kan påverka kommunikationen genom att individer tolkar budskap beroende på vilken grupp de tillhör inom organisationen.¹³ När ett meddelande väl fått en mening för individen så kommer dennes framtida handlingar att påverkas av den uttolkade meningen. Sammanfattningsvis är de handlingar som utförs färgade av individens tidigare upplevelser, erfarenheter och antaganden. Handlingarna kommer sedan i sin tur att påverka kontexterna, och det blir ett slags ömsesidigt förhållande, eftersom de påverkar varandra.

Med detta som bakgrund är kommunikation i företagssammanhang i hög grad av komplex karaktär vilket dels beror på inre faktorer som organisationsstruktur och organisationskultur, och dels yttre faktorer som politik, media och det omgivande samhället.¹⁴ För att förstå ett företags sätt att sköta sin kommunikation menar Brown och Starkey att det är viktigt att känna till det specifika företags kulturer. Detta på grund av att en organisationskultur utgör en viktig faktor som kommer att påverka attityderna till såväl kommunikation som information. Forskarna väljer vidare att beakta relationerna mellan kommunikation och kultur genom att påstå att kultur är produkten av de sociala interaktioner som försiggår i ett företag och som förmedlas genom medlemmarnas kommunikation. På samma sätt menar de att kommunikationen är präglad av företagskulturen och att medlemmarna i detta företag kan förstå organisationen och sin

¹³ Simonsson, Charlotte, *Den kommunikativa utmaningen - en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation* (2002).

¹⁴ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Reflexiv Kommunikation - Nya tankar för strategiska kommunikatörer* (2003).

egen roll i den utifrån hur kommunikationen ter sig. I och med detta synsätt utgör organisationskulturen en av möjliga faktorer som bestämmer utseendet och innehållet på all information och kommunikation i företaget.¹⁵

Media har i synnerhet fäst stor uppmärksamhet på bevakning av stora företags omstruktureringar i form av såväl fusioner som förvärv. Med andra ord får ett företags kommunikativa handlande uppmärksamhet och konsekvenser såväl internt som externt oavsett ledningens egentliga avsikt med kommunikationen och oberoende av vilken part företaget riktar sig till i sin kommunikation.¹⁶ Då ett meddelande, som redan tidigare nämnts, inte endast omfattar en medveten handling blir det för företag väsentligt att inse att deras kommunikation, som både är av omedveten och medveten karaktär, ligger till grund för den allmänna uppfattningen om företaget samt deras image.¹⁷ Denna medvetna och omedvetna kommunikation sker med hjälp av formell och informell information. Till formell information räknas bland annat den direkta informationen som görs av chef och ledning ut till de anställda. Informell information däremot kan exempelvis anskaffas vid samtal med kollegor, via rykten eller från media.¹⁸ Allt som företaget företar sig, hur anställda agerar och vad ledningen säger har betydelse för hur information kommer att tolkas av andra parter.¹⁹

I situationer då den formella informationen uppfattas som bristfällig eller då informationen kommer sent i processen kan anställda förlita sig på annan slags information och låter den fylla det gap som den formella informationen inte täcker. Det uppstår således en strävan hos organisationens medlemmar att reducera den osäkerhet som uppstår i och med gapet. Företagets anställda kommer därför i dessa situationer att finna andra kanaler till information än den formella. Tillit till rykten och informell kommunikation blir därmed lösningen.²⁰ Den informella informationen kan till och med föredras av en organisations medlemmar eftersom den till skillnad från formell information sällan förknippas med makt och personliga intressen. I vissa fall kan den således upplevas som mer tillförlitlig.²¹

¹⁵ Brown, Andrew D. & Starkey, Ken, The effect of organizational culture on communication & information, *Journal of management studies* (1994).

¹⁶ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Reflexiv Kommunikation-Nya tankar för strategiska kommunikatörer*, (2003).

¹⁷ Ibid. Balmer, John M T & Dinnie Keith, Corporate identity & corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications, An international journal* (1999).

¹⁸ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Reflexiv Kommunikation Nya tankar för strategiska kommunikatörer* (2003).

¹⁹ Balmer John M T & Dinnie Keith, Corporate identity & corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications, An international journal* (1999).

²⁰ Denesi, Angelo S & Schweiger, David M, Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment, *Academy of Management Journal* (1991).

²¹ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Reflexiv Kommunikation Nya tankar för strategiska kommunikatörer* (2003).

3.2.3 Mångtydighet och osäkerhet vid kommunikation

Kommunikation mellan ledning och anställda resulterar i ett meningsskapande av information. Simonsson menar att det finns två olika sorter av kommunikationsproblem inom företag som kan härledas till just meningsskapandet. Hon har valt att benämna dessa två skilda aspekter som mångtydighetsproblem och osäkerhetsproblem.

Mångtydighetsproblemet syftar till det faktum att all information kan uppfattas på olika vis och medverkar till att mottagaren kanske inte tolkar informationen på det sätt som sändaren avsåg. Gällande osäkerhetsproblemet menar Simonsson att detta uppstår på grund av bristfällig information och okunskap. Lösningen på problemet kan enligt henne vara ökad information från ledningen. Feldman gör samma tolkning, och menar att osäkerheten kan reduceras genom en utökad kommunikation.²² Mångtydighetsfrågan är dock av en mer komplex natur och svårare att åtgärda. Simonsson anser att mångtydighetsfrågan inte kan avhjälpas med ytterligare information. Mångtydighetsproblemet är svårhanterat eftersom varje individ tänker utifrån ett eget perspektiv och tolkar kommunikationen på ett individuellt sätt.

Simonsson menar dock att tillförsel av mer information inte alltid är positivt för att minska osäkerhetsproblemet. En ökad informationstillförsel kan i vissa fall skapa ytterligare förvirring i samband med en komplex situation. Av denna anledning kan åtgärder som vidtas för att möta osäkerhetsaspekten snarare bidra till ett mångtydighetsproblem. Mångtydighetsproblematiken kan bland annat härledas till för mycket svårtydd information men även till det faktum att dagens företagsverksamheter blir mer och mer komplexa och utsätts för diverse förändringsprocesser. Ledarens kommunikationsroll borde därför enligt Simonsson inte enbart vara att sprida information, utan främst att sträva efter att möjliggöra mottagarens tolkning och förståelse av budskapet. En ledare kan dock inte ensam skapa betydelse av budskap eftersom detta meningsskapande sker i samvaro med alla de parter som är inblandade i kommunikationsprocessen. Av denna anledning är mångtydighetsproblemet i kommunikationssammanhang en mycket svårhanterlig fråga. För att få en bättre förståelse för kommunikationens olika beståndsdelar, avseende mångtydighet och osäkerhet i fusionsprocessen, har Larsson och Risberg tagit hjälp av en modell. Av denna framgår det att det kan sägas finna fyra olika situationer i vilka ett fusionerande företag kan placeras beroende på tidpunkt och informationsflöde. Varje ruta motsvarar således en för företaget given situation.

²² Feldman i Larsson, Rikard & Risberg, Anette, *The cross cultural side of mergers and acquisitions: cultural awareness and national vs. Corporate barriers to acculturation* (1997).

Modell av mångtydighet och osäkerhet

INFORMATION:

| | | OÖVERENSSTÄMMELSE | |
|-----------------------|-------------|--------------------|--------------------------|
| | | LÅG | HÖG |
| B R I S T | H Ö G | "REN OSÄKERHET" | "OSÄKER MÅNGTYDIGHET" |
| | L Å G | "SÄKERHET" | "REN MÅNGTYDIGHET" |

Källa: Larsson Rikard, Risberg Anette
(1997)

I ett inledningskede av en planerad fusion menar Larsson och Risberg att den ovisshet som föreligger bidrar till en situation där såväl osäkerhet som mångtydighet råder. Informationsmängden är således vanligtvis både bristande och svårtydd i och med att ledningen vid denna tidpunkt rimligtvis inte kan ge klara besked inför hur framtiden kommer att te sig. (rutan för "osäker mångtydighet")

I och med ett ökat informationsflöde till följd av utvecklingen av fusionsplanerna förflyttar man sig beroende på klarheten och överensstämmelsen i informationen till rutan för "säkerhet" eller till rutan för "ren mångtydighet". Svårigheten ligger således enligt denna modell främst på att säkerställa i den mån det är möjligt att informationsinnehållet inte brister i klarhet.

3.2.4 Riklig eller återhållsam information

I synnerhet vid stora organisatoriska förändringar som fusioner mellan två företag kan det uppstå många frågetecken och oklarheter om vad fusionen kommer att innebära. Med syftet att nå kostnadseffektivitet kan ledningen i en sådan situation besluta att genomföra omfattande omstruktureringar som kan resultera i nedläggningar, uppsägningar och vidare rationaliseringar. Frågor som kan uppkomma för de anställda rör därför jobbförsäkringen, huruvida deras ansvarsområden förblir desamma och hur det eventuellt förändrade organisationsklimatet kommer att se ut.²³ Liksom Falkheimer och Heide menar även Peet att många frågor förknippade med oro kan uppstå hos medlemmarna i en organisation i dessa sammanhang. Av denna anledning är anställda på ett företag ofta negativt inställda till fusioner.²⁴

Denna negativa inställning kan även bero på att de anställda missförstått de presenterade motiven och konsekvenserna av en genomförd fusion. De ser inte hur förändringen ska kunna påverka företaget i positiv bemärkelse eller de kan helt enkelt ha låg tolerans gentemot förändringar. Ett vanligt förlopp vid denna situation är att de anställda förlorar ett visst förtroende för ledningen, vilket blir extra tydligt då informationsflödet eller kommunikationen varit knapphändig.²⁵ Holbeche behandlar konsekvenserna av en sparsam kommunikation inför en tänkt fusion, och beskriver att frånvaron av en dialog kan leda till misstänksamhet och demoralisering bland de anställda.²⁶ Bristfällig kommunikation kan således resultera i en masspsykologisk effekt som utmynnar i att de anställda mår dåligt på grund av den ovisshet som de ställs inför.²⁷ I vissa fall kan konsekvensen till och med bli att vissa nyckelpersoner lämnar företaget.²⁸ För att undvika dessa negativa reaktioner hos de anställda bör företagsledningen enligt många forskare tidigt varsko de anställda om fusionen och dess innehåll för att därigenom underlätta för den fortsatta löpande verksamheten.²⁹ Bastien menar att information som förmedlas endast har effekt om den visar en överensstämmelse med den upplevda "verkligheten". Om informationen däremot avviker från den verklighet som kan skådas kommer reaktionerna bland de berörda parterna att leda till motstånd mot fusionen.³⁰ Med andra ord ställs det stora krav på att den kommunikation som utförs skall ge sanningsenlig och tydlig information gällande fusionen och dess innebörd.

²³ Peet, Laura, International communications for merging companies, *Public Relations Tactics* (1997).

²⁴ Ibid. Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Reflexiv Kommunikation - Nya tankar för strategiska kommunikatörer* (2003).

²⁵ Kotter, John P & Schlesinger, Leonard A, Choosing strategies for change, *Harvard Business Review* (1979).

²⁶ Holbeche, Linda, Scary splice, *People Management* (1998).

²⁷ Jablin, M Fredric, Putnam, Linda L, et al. *Handbook of Organizational communication* (1989).

²⁸ Holbeche, Linda, Scary splice, *People Management* (1998).

²⁹ Ibid. Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Reflexiv Kommunikation - Nya tankar för strategiska kommunikatörer* (2003). Denesi, Angelo S & Schweiger, David M, Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment, *Academy of Management Journal* (1991).

³⁰ Bastien, David T, Common patterns of behaviour & communication in corporate mergers & acquisitions, *Human Resource Management* (1987).

3.2.5 Ledningens osäkerhet

En planerad fusion innebär inte endast osäkerhet för de anställda, utan även ledningen kan uppleva många frågetecken kring framtiden och vilka förändringar som konkret kommer att bli verklighet. Komplexiteten i den organisatoriska förändringen gör att det blir svårt att skapa en realistisk uppfattning av vilka resultat som kommer att uppnås. Till följd av den osäkerhet som råder även i högsta ledning väljer denna ibland att inte delge övriga medlemmar i organisationen om förändringen förrän i ett så sent skede som möjligt. I andra fall reducerar ledningen snarare mängden och innehållet av information kring fusionens innebörd eller konsekvenser, och kommunicerar en något reducerad variant av vad de egentligen hade kunnat göra. Genom dessa ställningstaganden önskar ledningen minska den stress som uppkommer hos de anställda inför beslut kring denna sorts organisationsförändring. Även i sammanhang där ledningen innehar information om vilka konsekvenser som den avsedda fusionen kommer att leda till förekommer det att ledningen väljer att inte ge närmare information till företagets andra medlemmar. Håri föreligger det med andra ord en informationsasymmetri vilken kan ha förödande konsekvenser, eftersom fusionsplaner inte sällan ger upphov till läckor och ryktesspridning.³¹

I praktiken har kommunikationen varit relativt knapphändig vid många fusioner och förvärv. I vissa fall har informationen till och med kommit i ett så sent skede som i samband med underskrivning av samtycke.³² Forskare och praktiker har länge varit oense angående i vilken utsträckning information kring en fusion eller ett förvärv skall förmedlas till organisationen i sin helhet. I en studie som utfördes av David M. Schweiger och Angelo S. Denisi gällande kommunikationens omfattning blev slutsatsen att utfallet blev mer lyckosamt i de företag som haft en riklig information under hela förloppet.³³ Det bör dock klargöras att motståndare till detta ställningstagande finner att omfattande kommunikation kan hindra ledningen från vidare beslutstagande, och eftersom framtiden till stor del är av oviss karaktär kan kommunikation som görs i ett för tidigt skede skapa onödig oro i organisationen.³⁴

³¹ Denisi, Angelo S & Schweiger, David M, Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment, *Academy of Management Journal* (1991).

³² Brown, Andrew D. & Starkey, Ken, The effect of organizational culture on communication & information. *Journal of management studies* (1994).

³³ Denisi, Angelo S & Schweiger, David M, Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment, *Academy of Management Journal* (1991).

³⁴ Eisenberg, Eric M & Witten, Marsha G , Reconsidering openness in organizational communication, *Academy of management Review*, vol 12, sid 418-426

3.3 Motiv bakom fusioner

Vår avsikt i detta kapitel är inledningsvis att belysa de motiv som kan ligga bakom initierandet av en fusion. Vi avser dock främst att framhäva personliga och ekonomiska motiv.

3.3.1 Överordnade motiv

Att inleda en fusion kan ha många olika syften. Buckley och Ghauri placerar in de fyra främsta motiven under rubrikerna: marknadsmässiga, ekonomiska, strategiska och personliga motiv.³⁵ Även Larsson har klassificerat av andra forskare redan påvisade motiv för fusioner och framhäver tre överordnade motiv: ekonomiska -, organisatoriska -, och personliga motiv.³⁶ I ett led att förstå problematiken i kommunikation vid fusioner har vi valt att lyfta fram de ekonomiska och personliga motiven ur de ovan nämnda och studera dessa närmare. Motiven till en kommande fusion kan vara av ekonomisk karaktär i den mening att fusionen möjliggör kostnadsbesparingar för de samgående företagen genom effektivare användning av deras befintliga resurser. En fusion kan på så sätt leda till skalfördelar i form av reducerade inköps- och produktionskostnader samt inbesparingar i marknadsföringskostnader. Larsson liksom Buckley och Ghauri menar att kunskapsöverföring mellan de båda företagen samt ambitionen att uppnå storskalighet är utmärkande för de ekonomiska motiven.³⁷ Det sätt en fusion motiveras på kommer att fungera som en marknadsföringprocess för att sälja fusionsplanerna hos intressenterna. Av denna anledning menar Frommer vidare att det är förståeligt att ett företags ledning väljer att framhäva fusionen på ett så positivt sätt som möjligt.³⁸

Såväl teoretiker som praktiker menar dock att antalet lyckade fusioner, i fråga om att realisera de motiv som angivits, är mycket få. Studier som gjorts om fusioners utfall visar att över 70-80 procent av de ingångna fusionerna resulterat i ett misslyckande.³⁹ Vidare framkommer det i dessa sammanhang att företagets ägare, aktieägarna, sällan gynnas av fusioner eftersom dessa allt för sällan lever upp till aktieägarnas förväntningar att höja företagets aktievärde.⁴⁰ The Economist liknade frekvensen misslyckade fusioner med Hollywoods stjärnors förhållanden och skrev:

³⁵ Buckley, Peter & Ghauri, N Pervez, *International Mergers and Acquisitions- A reader* (2002).

³⁶ Larsson, Rikard, *Coordination of action in M&A, Interpretive and systems approaches towards synergy*. Lund University Press

³⁷ Ibid.

³⁸ Frommer, Ranja, *Between expectation and experience* (2001)

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Buckley, Peter & Ghauri, N Pervez, *International Mergers and Acquisitions- A reader* (2002).

”En ström av studier har visat att företagsfusioner har en ännu större misslyckandekvot än förhållanden mellan Hollywoods stjärnor.”⁴¹

Frommer beskriver vidare att fusioner i allmänhet av de angivna anledningarna ovan kan sägas lida av dåligt rykte. Ifrågasättande huruvida en fusion är befogad i syfte att bereda företagen framgång är därigenom stort. Allt oftare har följaktligen fusioner, i och med deras svårigheter att uppnå fastställda angivna motiv eller krav, lett till spekulationer kring ledningens egentliga intentioner med den avsedda fusionen. Enligt Larsson drivs ibland personer som initierar fusionsplaner av underliggande personliga motiv att genomföra fusioner. Bakom detta motiv ligger ofta belöningar och ersättningar i bakgrunden men även aspekter som prestige, makt, och tillväxt i den bemärkelse att storleken på ett företag kan inge respekt. Buckley och Ghauri framhäver även hybris som bakomliggande anledning till varför initierare av fusionsplanerna vill driva igenom fusioner trots de många svårigheterna som är förknippade med dessa.⁴²

3.3.2 Informationsasymmetri och agentproblem

De personliga motiven kan få en särskild roll i fusions-sammanhang då det i företag föreligger, av såväl praktiska som strategiska skäl, skillnader i olika parter access till information. Mellan ledning och övriga anställda i ett företag återfinns den större andelen av värdefull information av förklarlig anledning hos den förstnämnda. Även i relationen mellan ledning och aktieägare föreligger denna obalans gällande information till fördel för ledningen vilket i teorin har kommit att benämnas som informationsasymmetri. Eftersom viss information endast är tillgänglig för ledning (eller en person i ledande befattning) ges dessa möjlighet att i större utsträckning handla efter egna motiv.⁴³

Existensen i ett aktiebolag av separationen mellan ägande och ledning har enligt forskare uppkommit eftersom denna separation utgör en effektivare arbetsfördelning. Ledningen har därför som uppgift i dessa företag att arbeta i enlighet med vad som ligger i aktieägarnas intresse. Nackdelen som inte bör bortses från i och med detta förfarande består i att personerna med ledande befattningar har en bättre tillgång till information och därför kan handla på ett sätt som strider mot aktieägarnas intressen. Agentproblemet som på detta sätt kan uppstå innebär att agenten (ledningen) och ägarens motiv skiljer sig åt.⁴⁴

⁴¹ Översättning ur Frommer, Ranja, *Between expectation and experience* (2001).

⁴² Buckley, Peter J & Ghauri, N Parvez, *International Mergers and Acquisitions- A reader* (2002). Larsson, Rikard, *Coordination of action in M&A, interpretive and systems approaches towards synergy*, (1990)

⁴³ Hatch Mary Jo & Schultz Majken, *Organizational identity- a reader* (2004).

⁴⁴ Booth, Peter & Schulz, Axel K-D, The impact of an ethical environment on managers' evaluation judgments under agency problem conditions, *Accounting, Organizations and Society* (2004)

3.4 Media

Den allmänna uppfattningen om massmedias roll i det demokratiska samhället består i att denna är en förmedlare av information, opinionsbildare och kritisk granskare. Yttrandefriheten, som grundval i vårt demokratiska samhälle, ger alla rätt att i tal, skrift, bild eller på annat sätt meddela upplysningar samt uttrycka tankar, åsikter och känslor.

3.4.1 Massmedias roll i samhället

Media innehar en mycket stor roll och maktposition i dagens samhälle. Vi lever i en värld som genomsyras av medias förställningar. Journalister bestämmer vilka ämnen som kommer fram i strålkastarljuset och kan därmed indirekt påverka våra uppfattningar om vad som är viktigt. Media har tagit på sig en roll att informera samhället om vad som händer och fungerar till viss del som en granskningsenhet. Denna granskningstendens beror mycket på befolkningens tilltagande misstro mot auktoriteter ofta riktad till företag och politiker⁴⁵ men även på individers ökade intresse för ekonomiska frågor efter privatiseringen av förut reglerade verksamheter. I egenskap av ett samtida fenomen är fusioner och förvärv av stort intresse i den allmänna debatten. Detta förstärks av det faktum att sådana omfattande organisatoriska förändringar som F & F⁴⁶ innefattar kan drabba såväl anställda, konsumenter och aktieägare som underleverantörer och andra aktörer med koppling till endera företaget i samgåendet. Anette Risberg och andra forskare menar att F & F höga påverkan på människors liv skapar ett behov för ett kollektivt utredande av vad som sker i dessa situationer. Av denna anledning blir det eftersökta klagörandet av situationen inte bara avgränsande för organisationens ramar. Massmedia blir därför en kanal för reflektioner och bidrar med framställningar som kan leda till förståelse.⁴⁷

Risberg et al. liksom Hellgren et al. skriver i dessa sammanhang om massmedias möjlighet att forma allmänhetens bild av fusioner i och med mångfalden av tolkningar.⁴⁸ På så sätt kan vissa versioner framhävas framför andra som marginaliseras eller helt bortses från. En risk finns således att media framhäver vissa röster som kan beskrivas som kontrasterande ”med syfte att skapa bra historier”.⁴⁹ Sammantaget menar man alltså på att media har möjligheten att såväl bekräfta som att ge en missvisande bild av hur något verkligen föreligger. Genom intensiv bevakning försvårar medier

⁴⁵ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Reflexiv Kommunikation Nya tankar för strategiska kommunikatörer* (2003).

⁴⁶ F&F: förkortning för fusioner och förvärv

⁴⁷ Risberg, Anette, Tienari, Janne et al., *Legacies of superiority & inferiority – media texts & sensemaking of a merger across national boundaries*, Working series paper (2000)

⁴⁸ Hellgren B, Lowstedt J et al., How issues become (re)constructed in the media: discursive practices in the AstraZeneca Merger, *British Journal of Management* (2002)

⁴⁹ Risberg, Anette, Tienari, Janne et al., *Legacies of superiority & inferiority – media texts & sensemaking of a merger across national boundaries*, Working series paper (2000)

företagsverksamheten som måste agera försiktigt för att inte misstolkas och dra till sig negativ publicitet.⁵⁰

⁵⁰ Falkheimer, Jesper & Heide, Mats, *Reflexiv Kommunikation Nya tankar för strategiska kommunikatörer* (2003).

3.5 Kultur

Ett lands nationella kultur färgar företags organisationskulturer. Av denna anledning påverkar den nationella kulturen även det samverkansmönster som anställda i ett företag uppvisar.

3.5.1 Begreppet Kultur

Kultur kan ses som ett system där gemensamma idéer om symboler, ritualer, värderingar och sedvänjor föreligger.⁵¹ Geert Hofstede liknar begreppet kultur vid en kollektiv mental programmering som påverkar en grups gemensamma samverkansmönster.⁵² I företagssammanhang talas det om organisationskulturer i vilka medlemmarna utvecklar en gemensam uppsättning värderingar och normer genom att samarbeta med varandra. Organisationskulturen blir på så vis de anställdas sätt att gemensamt tolka omvärlden.⁵³ Vidare talas det om att organisationskulturer påverkas av ett lands nationella kultur.⁵⁴ Enligt Hofstede och Buckley och Ghauri bestämmer de normer och rutiner som kan tillskrivas en nationell kultur i stor utsträckning ett företags organisationsstruktur och managementstil.⁵⁵ Av denna anledning finner vi det relevant att studera Hofstedes studie om kulturella olikheter mellan olika länder. I en första ansats ämnar vi med denna studie ge läsaren en förståelse för hur Volvos företagskultur kan ha sett ut år 1993. Vi utgår således från att antagandet, om att ett lands nationella kultur även bestämmer ett företags kultur, stämmer. Det teoretiska bidraget kommer av den anledningen inte vara att utreda Frankrikes och Sveriges kulturella avstånd utan enbart att förstå vad som specifikt kännetecknar Sveriges kultur och således även Volvos företagskultur. Med utgångspunkt från Hofstedes studie ämnar vi sedan ur ett kulturellt perspektiv tolka och förklara de fenomen som vi uppmärksammat i samband med Renault- Volvoaffären. Nedan följer en kort beskrivning av studien. Vi kommer dock endast att beskriva de dimensioner som vi anser relevanta för att förstå hur Volvos företagskultur påverkade företagets kommunikationsprocess vid den aktuella tidpunkten. Vi begränsar oss således till att endast presentera Hofstedes dimensioner om maktavstånd och feminitet/maskulinitet.

⁵¹ Alvesson, Mats, *Cultural Perspectives on organizations* (1993). Hofstede, Geert, *Organisationer och kulturer* (1991). Bang, Henning, *Organisationskultur* (1999).

⁵² Hofstede, Geert, *Organisationer och kulturer* (1991).

⁵³ Nahavandi, Afsaneh & Malekzadeh, Ali R., *Organizational culture in the management of mergers* (1993).

⁵⁴ Sackmann Sonja, (1997), *Cultural complexity in organizations*. Hofstede, Geert, *Organisationer och kulturer* (1991).

⁵⁵ Hofstede, Geert, *Organisationer och kulturer* (1991). Buckley, Peter J & Ghauri, N Parvez, *International Mergers and Acquisitions- A reader* (2002).

3.5.2 Hofstedes studie

I studien som är utförd av Hofstede kartläggs kulturella skillnader mellan olika länder i världen, Sverige är ett av de länder som undersökts. Studien, som ligger till grund för en kategorisering av femtio olika länder avseende 4 stycken definierade kulturella aspekter, har sin grund i en undersökning av anställda på IBM runt om i världen. Dessa kulturella aspekter eller dimensioner som Hofstede valt att kalla dem berör områden för: maktdistans, feminitet/maskulinitet, individualism/kollektivism och osäkerhet. Resultaten har kommit att sammanställas i en överskådlig tabell där varje land tilldelats en placering i förhållande till varje enskild dimension.

Med dimensionen maktdistans avser forskaren få en bild av hur förväntan och acceptansen av att makt fördelas ojämnt i en organisation ser ut. I detta sammanhang fokuserar således denna dimension på ledarstil och maktförhållanden. Ett företag med stor maktdistans bedöms enligt Hofstede ha ett starkt hierarkiskt system som baseras på att överordnade och underordnade är olika. Makten är således centraliserad och återfinns bland de högt uppsatta i denna organisation. I organisationer med liten maktdistans däremot ses det hierarkiska systemet snarare som en strukturell nödvändighet och inte som ett maktverktyg. Med detta menas att de olika positionerna som de anställda har i företaget inte är förknippade med status utan har en mer symbolisk innebörd. I allmänhet är organisationer med liten maktdistans platta med större grad av decentralisering. Underordnade får i dessa organisationer en tydligare roll vid beslut som rör dem. De resultat som Hofstede kommit fram till gällande särdrag för den svenska kulturen består i att Sverige som land uppnår låga maktdistansvärden. Svenska företag kan därför sägas karakteriseras av decentralisering och en platt maktstruktur. Han menar vidare att samarbetet inom svenska företag som präglas av platt maktstruktur sker genom informella kontakter mellan de anställda och ledning. Slutligen pekar han på att beslutsprocesser inom företag med låg maktdistans i större utsträckning sker i samförstånd mellan olika parter. Makten är till skillnad från hierarkiska organisationer inte centrerad till ett fåtal individer.

Dimensionen feminitet/maskulinitet avser de sociala och kulturbetingade könsrollerna, istället för de rent biologiska faktorer som tillhör män och kvinnor. Inriktningen ligger på karaktärsdrag som kan anses gemensamma för nationer överlag och således även på både män och kvinnor. Detta resulterar i att vissa nationer anses mer feminina än maskulina. Ett feminint präglat företag kan man tillskriva karaktärsdrag såsom mjukhet och ödmjukhet. Ett exempel på det är att feminina företag i samband med beslutsfattande föredrar kompromissande och förhandlingar mellan olika parter i organisationen. Ytterligare karaktäristiska drag för den feminina organisationen är anspråkslöshet, personer i chefsbefattning är lyhörda för anställda med lägre befattning. Sociala kontakter är även av stor vikt och det är viktigt att ha goda förhållanden med sina medarbetare. I det maskulint färgade företaget däremot återfinns egenskaper av motsatta slaget. De anställda strävar här efter avancemang i hierarkin, utmaningar och erkänsla. Ett företags ledarstil präglas enligt Hofstede av de specifika landskulturerna. På så sätt blir ledaren i en typisk maskulin organisation aggressiv till sin karaktär, beslutsam och självhävdande. I raka motsats till detta är ledaren i den feminina organisationen mindre synlig och eftersöker

samstämmighet bland de anställda i företaget. Hofstede konstaterade att Sverige är ett mycket feminint land, således präglas även de svenska företagen av en feminin ledarstil.

3.5.3 Reflektioner

Vi är medvetna om att skillnaderna mellan företag av olika nationalitet kan ha blivit mindre sedan början av 1980 då Hofstedes resultat presenterades för första gången. Då företags internationella samarbeten världen över har stigit markant sedan 80-talet menar vi att denna internationalisering därför kan ha bidragit till att skillnader mellan olika länders företagskulturer har blivit mindre. Å andra sidan kan den internationalisering som skett tvärtom bidragit till att företagskulturerna blivit starkare. Vi anser att sannolikheten är minst lika stor att individer blir mer medvetna om sin egen nationella kultur då den hotas av en utländsk kultur och att den egna nationella kulturen därför blir mer framträdande. Vår uppfattning är därför att Hofstedes studie fortfarande är relevant. Förövrigt refereras det ofta till denna forskare även i nutida i litteratur och forskningsrapporter som berör internationellt samarbete mellan olika länder vilken enligt oss förstärker och bekräftar vårt antagande om att studiens resultat fortfarande är gällande och aktuella att beakta.⁵⁶

⁵⁶ Grange, J.M, La fusion Renault-Volvo : un échec culturel, *Revue Francaise du Marketing* (1996).

3.6 The Balance of Power Principle

Maktbalansprincipen skapar en förståelse för hur viktigt det är med en maktbalans mellan de två företagen som skall inleda ett samarbete under fusionsform. Vid fusioner föreligger förväntningar på en jämlig maktfördelning.

3.6.1 Principens innebörd

Internationella fusioner och förvärv är speciella då de omfattar nationell konfrontation. I samband med annonseringen och genomförandet av fusions- och förvärvsplaner över de nationella gränserna uppstår intressekonflikter på olika nivåer i organisationen och bland många andra grupper i samhället i respektive land eftersom frågor angående maktfördelning mellan de båda företagen blir aktuella. I samband med fusioner blir maktbalansprincipen synnerligen intressant i och med att en fusion i många fall har som utmärkande drag att vara en sammanslagning av två likställda företag. Eftersom det handlar om en sammanslagning mellan två likställda företag skapar fusioner förväntningar på jämlikhet, rättvisa och demokrati.⁵⁷ Vid förvärv däremot blir inte maktbalansprincipen lika intressant eftersom det vid förvärv till skillnad från fusion uppstår en viss självklarhet att den ena parten tilldelar sig mer kontroll.

Enligt Söderberg och Vaara används denna maktbalansprincip i praktiken i samband med olika sorters företagssamarbete över de nationella gränserna vid exempelvis uppdelande av ägarskap, kontroll och tilldelning av ledarpositioner. Principen blir även aktuell i samband med uppdelandet av roller och ansvarsområden samt i samband med nedläggningar och rationaliseringar i verksamheten. Vilket redan nämnts ovan uppstår det vid en fusion en förväntan att jämlikhet, rättvisa och demokrati ska råda inom ramarna för samarbetet. Då ledare i samband med presentationen av fusionsförslaget lyckas övertyga medlemmarna i organisationen att det kommer att råda maktbalans kommer acceptansen för fusionen att bli mycket högre. Mot denna bakgrund utgör således maktbalansprincipen ett intressant fenomen för att sälja fusionsidén till interna och externa intressenter som är ovilliga att ge upp kontroll. Användandet av principen är dock inte helt oproblemiskt. På samma gång som den kan användas av företagsledningen i ett led att förebygga konflikter genom att förankra fusionsidén hos intressenter och övertyga dessa att en såkallad rättvis maktuppdelning föreligger så uppstår det även ett behov att säkerställa att denna balans som beskrivits verkligen kommer att föreligga. I samband med företagsfusioner eller förvärv uppstår vanligtvis problem då maktspel mellan de båda företagen förekommer. Detta maktspel kan i sin tur leda till att vissa parter känner sig marginaliserade eller inte rättvist tilldelade.⁵⁸

⁵⁷ Söderberg, Anne-Marie & Vaara, Eero, *Merging across borders* (2003).

⁵⁸ Ibid.

3.7 Fusioner och förvärv

I det här kapitlet följer en diskussion kring de två begreppen fusion och förvärv. Forskning kring ämnet bedrivs oftast utan närmare precisering av huruvida man avser fusion eller förvärv. Det råder även viss osäkerhet kring begreppens definitioner.

3.7.1 Begreppen fusion och förvärv

I den forskning som rör företagsfusioner och företagsförvärv⁵⁹ råder det viss ovisshet kring begreppens definitioner.⁶⁰ Vidare kan det konstateras att forskning i ämnet oftast bedrivs utan närmare precisering av huruvida man avser just en fusion eller ett förvärv. Det mest förekommande i litteraturen har varit att omnämna dessa båda begrepp som ett och samma fenomen trots det faktum att praktiker i många fall lägger vikt vid att försöka särskilja dem åt. Med andra ord finner vi en tvetydighet i användningen av de båda termerna fusion och förvärv inom såväl den befintliga forskningen som i verkliga affärssammanhang. I ett led att bättre förstå våra diskussioner kring fusion och förvärv görs därför här nedan ett försök att redogöra för de båda begreppens innebörd och påvisa hur diffusa de faktiskt är.

I allmänhet när det talas om förvärv avses ett företag som köper ett annat under samtyckande omständigheter. I de flesta fall avses två jämlika enheter som går ihop till en då man talar om en fusion. För benämningen ”jämlika” finns det här flera möjliga beskrivningar. Det kan handla om jämlikhet i form av storlek, erfarenhet, vikt eller betydelse.⁶¹ Söderberg menar på att den mest uppenbara skillnaden som kan uppmärksammas mellan fusioner och förvärv är den att fusionen är en kombination av organisationer som är relativt lika i storleksavseende vilket gör att man i den nya organisationen inte kan säga att en part skulle vara köparen.⁶² Enligt Buckley och Ghauri innebär en fusion att tillgångarna av två tidigare åtskilda företag kombineras för att etablera en ny legal enhet. För förvärv är betydelsen att kontrollen över det uppköpta företagets tillgångar övergår till det köpande företaget. Med referering till en studie gjord av UNCTAD⁶³ menar samma forskare att fusioner som är tänkta att ske mellan lika parter oftast övergår till ett förvärv eftersom ett av företagen ofta kommer att kontrollera det andra. Utfallet av antalet fusioner i relation till antal förvärv har vidare visat på att siffran för fusioner är mycket låg. Av de ovan nämnda anledningarna anser Buckley och Ghauri därför att man skulle kunna utesluta ordet fusion och enbart säga förvärv för dessa

⁵⁹ företagsförvärv är synonym för uppköp

⁶⁰ Frommer, Ranja, Acquisition terminology, *Memo-stencil* (1998).

⁶¹ Ibid (egen översättning från engelska).

⁶² Söderberg, Anne-Marie & Vaara, Eero, *Merging across borders* (2003).

⁶³ United Nations Conference on Trade and Development

situationer.⁶⁴ I ett led att försöka förstå betydelseerna av begreppen fusion och förvärv har Frommer bidragit med följande sammanställning:

Definition av begreppet förvärv

- Ett företag som tar över kontrollen i ett annat företag.⁶⁵
- Ett företags uppköp av ett annat företag.⁶⁶

Definition av begreppet fusion

- Att finansiellt kombinera två företag så att endast ett av de två överlever som en legal enhet.⁶⁷
- Kombinera två eller flera företag till en enda affärsenhet på en grund som är överenskommen av företagens ledningar och godkända av deras respektive aktieägare.⁶⁸
- En omorganisation där ett bolag absorberar en annans bolagsstruktur vilket resulterar i ett upphörande av det förvärvade företaget.⁶⁹

Till de båda begreppen kan det tillskrivas mer eller mindre positivism. (se figur nedan)⁷⁰
 Detta förstås lättast i och med att en fusion i allmänhet innefattar en ömsesidig respekt och ett samtyckande från de båda parterna som ingår en fusion. På så vis finns det vid detta slags samgående en större acceptans i organisationen som helhet, medan det för ett förvärv inte nödvändigtvis är fallet i lika stor grad.

| Takeover ⁷¹ | Förvärv | Fusion | Joint Venture ⁷² |
|------------------------|---------|--------|-----------------------------|
| mer negativ | | | mer positiv |

Källa: Frommer Ranja.
(1998)

⁶⁴ Buckley, Peter & Ghauri, N Pervez, *International Mergers and Acquisitions- A reader* (2002).

⁶⁵ Definition enligt Frommer: one company taking over controlling interest in another company

⁶⁶ Ibid.: the acquisition by one firm of another firm

⁶⁷ Ibid. :to financially combine two companies so that only one of the companies survives as a legal entity

⁶⁸ Ibid. : combining two or more firms into a single business on a basis that is mutually agreed upon by the firms management and approved by their shareholders

⁶⁹ Ibid. : reorganization, in which one corporation absorbs the corporate structure of another, resulting in liquidation of the acquired firm

⁷⁰ Frommer, Ranja, *Acquisition terminology, Memo-stencil* (1998).

⁷¹ Definition enligt Frommer: change in the controlling interest in another company

⁷² Ibid.: agreement on two or more parties to work on a project together

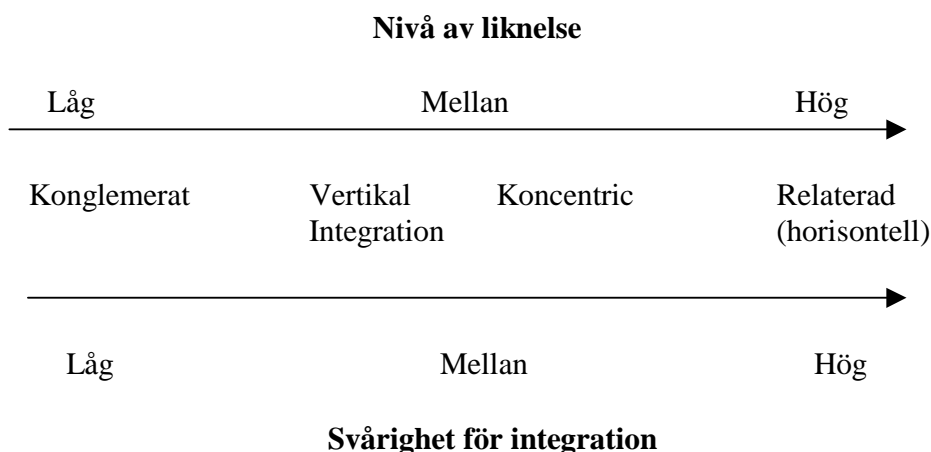
3.7.2 Olika typer av fusioner och förvärv

Fusioner liksom förvärv är av mycket komplex natur vilket leder till att varje fusion eller förvärv, som genomförs mellan två eller flera olika parter, är unik till sitt utseende. Däremot görs en kategorisering utifrån närheten mellan parternas respektive affärsaktivitet. Man skiljer här således mellan vertikal, horisontell, koncentric och konglomerat inom ramen av både fusioner och förvärv.

Definitioner

- För vertikalt samgående är innebörden ett säljar- köpar förhållande (verkligt eller fiktivt).
- Vid horisontellt samgående har de båda företagen identiska produkter för samma eller olika marknader.
- Vid koncentric struktur har företagen samma eller liknande produkt- eller distributionsteknologier.
- För konglomerat föreligger det inget förhållande alls mellan de båda parternas affärsaktivitet. (Exempel flygbolag och skivbolag.)

Till skillnad från vertikala fusioner och förvärv, liksom koncentric och konglomerat, är horisontella fusioner av komplexare natur då dessa nödvändiggör en mer omfattande integration av parterna. I och med parterna likhet i fråga om resurser är det vanligt förekommande att det nybildade företaget innehar ett överflöd av affärsaktiviteter och funktioner. En vanlig konsekvens vid horisontella F & F blir således uppsägningar och i vissa fall nedläggningar då det råder stor överkapacitet.



Källa: Nahavandi Afsaneh
& Malekzadeh Ali R
(1993)

4. Empiri

I följande kapitel presenteras studiens empiriska underlag. Kapitlet inleds med korta beskrivningar av fordonsindustrin och fallföretagen. Tyngdpunkten i kapitlet ägnas åt beskrivningar av viktiga moment i händelseförloppet kring Renault och Volvo för att bereda läsaren förståelse för problematiken kring fusionen.

4.1 Fordonsindustrin

Vid tidpunkten då en allians mellan Volvo och Renault började diskuteras rådde hård konkurrens och överkapacitet inom både personvagns - och lastvagnsindustrin.⁷³ Flera europeiska företag inledde samarbetsprojekt i ett försök att konkurrera på världsmarknaden eftersom det var svårt för europeiska producenter att ensamma möta den globala konkurrensen. Antalet fristående europeiska tillverkare minskade kraftigt som ett led i att öka konkurrenskraften genom storskalighet. Att ha ett flexibelt produktionssystem och stora volymer var för många avgörande för att överleva. Därför blev samarbete allt vanligare för att uppnå skalfördelar och en större lönsamhet.⁷⁴

4.2 Företagsbeskrivning Volvo

Volvo är ett publikt aktiebolag som introducerades på Stockholms Fondbörs redan 1935.⁷⁵ Vid tidpunkten då fusionsplanerna presenterades var företaget, vilket det fortfarande är i dag, ett av Sveriges största och viktigaste företag. Totalt arbetade över 70 000 personer i Volvo då fusionen var aktuell och cirka 90 % av den totala försäljningen skedde utanför den svenska hemmamarknaden.⁷⁶ 1993 ägde Volvo en betydande del av rösterna i Procordia som vid denna tidpunkt skulle delas varvid de två nya enheterna skulle utgöras av Pharmacia och BCP, en livsmedels- och konsumentvarukoncern. Fordonsindustrin skulle dock fortsatt vara Volvos värdemässigt största verksamhetsområde. I början av 90-talet hade Volvo en stark lastvagnsverksamhet, personbilsverksamheten gick däremot mycket dåligt och det var främst denna anledning som gjorde att Volvo behövde en samarbetspartner.⁷⁷

⁷³ *Information om alliansen mellan Volvo och Renault* (1990).

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ *Volvo Årsredovisning* (1994).

⁷⁶ L'Expansion, 18 maj 1994.

⁷⁷ *Volvo Årsredovisning* (1994).

4.3 Företagsbeskrivning Renault

Renault tillhörde liksom Volvo ett av sitt lands viktigaste företag vid tidpunkten för offentliggörandet av fusionsplanerna. Renault var vid perioden ett statligt ägt företag som planerades att privatiseras. Koncernens huvudsakliga aktiviteter bestod av tillverkning av personvagnar, lastvagnar och bussar, finansverksamhet och annan industriell verksamhet. Under slutet av 80-talet hade Renault en svår period med svag lönsamhet och flera förlustår i rad.⁷⁸ Deras totala försäljningsvärde var trots motgångarna ändå dubbelt så stort som Volvos och de producerade fyra gånger så många fordon som Volvo gjorde. Då fusionsplanerna med Volvo presenterades år 1993 gick det fortfarande dåligt för Renault gällande lastvagnsverksamheten. Personbilsverksamheten däremot var gynnsam och stark, förhållandena var således raka motsatsen till hur det förelåg i Volvo företaget.

4.4 Händelseförloppet mellan Renault och Volvo

4.4.1 En allians växer fram

Vid slutet av 80-talet försämrades situationen för Volvo, och Volvo fick precis som många andra företag inom bilbranschen ekonomiska problem. Volvo lastvagnar, LV, hade vid den tidpunkten en världsmarknadsandel på tio procent. Motsvarande siffra för personbilarna låg på endast en procent.⁷⁹ Volvos styrelseordförande Pehr G Gyllenhammar ansåg det därför nödvändigt att söka en samarbetspartner, främst på grund av att personvagnar, PV, hade så svaga marknadsandelar globalt sett.⁸⁰ VD:n för PV under perioden 1984-1990, Roger Holtblad, var liksom Gyllenhammar övertygad om att det var ett måste att söka efter en samarbetspartner för att överleva den hårdnande konkurrensen. Flera olika kandidater diskuterades bland annat General Motors/Opel, Volkswagen/ Audi, Saab och Renault.⁸¹

Valet av partner föll slutligen på Renault. Förslaget om ett samarbete som skulle ta sig uttryck i form av en allians presenterades officiellt den 23 februari 1990.⁸² Presskonferensen var något kaotisk, och Gyllenhammar kom senare att beskriva den som ”spännande, fransk och uppsluppen”.⁸³

Tanken var att de skulle komplettera varandras kärnkompetenser och få ekonomiska fördelar genom samarbetet. Vidare kompletterade de varandra bra då det gällde marknadsandelar, och detta var ytterligare en aspekt som vägdes in och som beräknades kunna vara gynnsam för Volvo. Volvo var ledande på den skandinaviska och den amerikanska marknaden medan Renault var stark på den europeiska marknaden. Tack vare Renault skulle Volvo kunna nå större volym på den franska och tyska bilmärknaden.

⁷⁸ *Information om alliansen mellan Volvo och Renault* (1990).

⁷⁹ Sundqvist, Sven-Ivan, *Exit PG* (1994).

⁸⁰ Se bilaga för befattningar och titlar.

⁸¹ Sundqvist, Sven-Ivan, *Exit PG* (1994).

⁸² Ibid.

⁸³ Hökerberg, Jan, *Spelet om Volvo* (2000).

Förvisso var de båda företagen närmast konkurrenter när det gällde lastbilsverksamheten men tillsammans skulle Volvo Lastvagnar och Renault Véhicules Industriels (RVI) storleksmässigt sätt kunna jämföra sig med Mercedes Benz som var världens största producent av lastvagnar.⁸⁴

Alliansen beskrevs som ett samarbete där båda parterna skulle behandlas som jämlikar och allt arbete skulle ske på jämställd bas.⁸⁵ Gyllenhammar var entusiastisk och hade höga förhoppningar för alliansen som han ansåg vara ”den mest betydelsefulla i sitt slag i Europa”. Enligt Jan Hökerberg, tidigare journalist på Veckans Affärer, var alliansen konstruerad på ett sådant sätt att den inte skulle gå att lösa upp. Målet var enligt honom att alliansen skulle övergå i en fusion efter en tids samarbete.⁸⁶ Redan 1990 då Renaults VD Raymond Lévy signerade det första avtalet med Volvo angående alliansen hade han för avsikt att låta alliansen resultera i en fusion. Ur nedanstående citat framgår att Lévy liknade alliansen vid en förlovning som senare skulle kunna komma att övergå i ett äktenskap. Det han egentligen då syftade på var att alliansen skulle kunna gå över till en fusion ifall samarbetet i alliansen fungerade på ett tillfredsställande sätt.

”Genom en förlovning kan man undersöka huruvida man skulle kunna leva tillsammans i ett äktenskap”⁸⁷

Volvos VD Sören Gyll var av samma uppfattning som Lévy. Han menade att Volvo tog ställning till en fortsättning i form av en fusion redan 1990 när alliansen bildades.⁸⁸ Gyllenhammars version låter dock annorlunda. I sin självbiografiska bok ”Fortsättning följer” uppger han att han från början inte hade några intentioner att låta allianssamarbetet mellan Volvo och Renault övergå till en fusion.

”Ingen av parterna hade ännu några ambitioner att göra en fusion. Å andra sidan ville vi skapa ett gediget förbund så att de två parterna skulle våga göra gemensamma satsningar för framtiden i övertygelsen om att de båda skulle tjäna och att ingen skulle tjuvpassa för att gagna egna särintressen.”⁸⁹

Alliansen trädde slutligen i kraft i januari 1991. De båda företagen började samarbeta om gemensamma produktformer och utbytte komponenter. De samarbetade även inom inköp, hade gemensamma forskningsprojekt och inrättade gemensamma funktioner. Tillsammans skulle Renault och Volvo kunna utvecklas och förbättra sina positioneringsmöjligheter på den internationella marknaden. Från Volvos sida sågs samarbete i form av en allians som nödvändigt för att nå konkurrenskraft, finansiell styrka och lönsamhet.⁹⁰

⁸⁴ Sundqvist, Sven-Ivan, *Exit PG* (1994). *Information om alliansen mellan Volvo och Renault* (1990).

⁸⁵ *Information om alliansen mellan Volvo och Renault* (1990).

⁸⁶ Hökerberg, Jan, *Spelet om Volvo* (2000).

⁸⁷ Översättning av : *fiancailles permettent de vérifier que l'on peut vivre ensemble en vue d'un mariage*, *Le Nouvel Economiste*, 22 maj 1992.

⁸⁸ *Le Nouvel Economiste*, 5 november 1993.

⁸⁹ Gyllenhammar, Pehr G, *Fortsättning följer*, (2000).

⁹⁰ *Samgående mellan Volvos fordonsrörelse och Renault* (1993).

4.4.2 En allians med meningsskiljaktigheter

Ledningen som tillsattes för att styra alliansen kom att bestå av ett antal kommittéer där såväl Volvo och Renault hade 50 procents inflytande var.⁹¹ På den punkten gällde försäkran om jämlikhet men efterhand växte en annan bild det faktiska makthavandet fram. Medarbetare med personlig erfarenhet av det fransk-svenska samarbetet inom Volvo Personvagnars och Lastvagnars organisationer beskrev att erfarenheterna från samarbetet med fransmännen generellt sett var negativa.⁹² Inom de gemensamma verksamhetsområdena som rörde bland annat inköp, kvalitet och produktionsplanering uppkom en bild av en ojämn maktfördelning. Ett exempel är det omfattande kvalitetsteam, med säte i Frankrike, där representationen av svenska specialister endast uppgick till 30 personer utav totalt 350.⁹³ Samtliga ovan beskrivna verksamheter hade tilldelats en Renault-anställd och tillika fransman som högsta ansvarig. Effekten blev att många av de svenska civilingenjörerna hårt motsatte sig samarbetet.

Samarbetet kring lastvagnsverksamheten var mer jämställt än på personvagnssidan. Gällande samarbetet om personbilar var Volvo den svagare parten, medan det på lastvagnssidan rådde motsatt förhållande. De båda företagen uppvisade en större jämbördighet inom detta område, även om Volvo var den starkare parten.⁹⁴ Trots att samarbetet på lastbilssidan sades vara mer jämlikt uppgav en av de ansvariga inom lastbilssektionen att arbetet varit färgat av ett konfliktfyllt och svårstyrt samarbete, då varje part varit övertygad om att vara den som hade rätt.⁹⁵ Således förflöt samarbetet inte problemlöst vare sig gällande samarbetet kring personvagnar eller lastvagnar.

Efter det tre år långa samarbetet med Renault upplevde svenskarna fransmännen som arroganta och dominanta. Renaults ledningsstil ansågs vara starkt hierarkisk. Gyllenhammar däremot talade om allianssamarbetet som lyckat och menade att det under de tre gångna åren fortlöpt oproblemiskt. Han ansåg att alliansens uppnådda resultat hade överträffat förväntan, och förtroendet mellan de båda företagen var fullständigt på alla nivåer. Vidare sade han att samarbetet avancerat på alla plan.⁹⁶

4.4.3 Fusionsarbetet inleds

Redan 1991 började Gyllenhammar och Lévy att arbeta på ett program för ett samgående. Avsikten var att förslaget skulle presenteras för de båda företagens styrelser under 1992 och arbete inleddes för att ta fram ett prospekt.⁹⁷ En sammanslagning av Volvos och Renaults lastbil- och personbilverksamheter skulle göra Renault - Volvo, RVA, till ett av Europas största fordonsföretag. Målet för RVA var att tillhöra ett av de främsta i världen inom fordonsbranschen. Planerna på en fusion offentliggjordes den 6 september 1993. Tanken var att fusionen skulle träda i kraft den 1 januari 1994, och det stod klart att

⁹¹ Veckans Affärer, 8 december 1993

⁹² Veckans affärer, 27 oktober 1993

⁹³ Le Nouvel economiste, 10 december 1993

⁹⁴ Le Nouvel Economiste, 10 september 1993

⁹⁵ Le Nouvel Economiste, 22 maj 1992

⁹⁶ L'Expansion, 5-18 december 1991

⁹⁷ Hökerberg, Jan, *Spelet om Volvo* (2000).

ledningarna för Volvo och Renault i detta fördjupade samarbete önskade en fullständig integration av såväl lastvagns -, personbilsverksamhet samt busstillverkning. Den tre år långa alliansen som hade föranlett detta beslut ansågs av Gyllenhammar ha givit ett fruktsamt resultat, och som ett led i detta önskade ledningarna för respektive företag nu ta det sista steget och gå samman. Förslaget lades fram i Paris under högtidliga förhållanden och medieuppbådet var massivt. Ett symboliskt fotografi där Gyllenhammar, franske industriministern Gérard Longuet och Renaultchefen Louis Schweitzer skakade hand alla tre samtidigt, med Longuet i mitten, kom att spridas i pressen.⁹⁸ Fotografiet kom att starkt kritiserats och kan närmast anses som ett stort misstag. Bilden av Gyllenhammar, Longuet och Schweitzer fick inte ett önskat resultat, utan gav i Sverige snarare upphov till tolkningen att det var Renault och Frankrike som skulle ta kontrollen över Volvo.⁹⁹

Överensstämmelsen i fråga om Volvo och Renaults produktutbud var vid den här tidpunkten i det närmaste identisk. Båda företagen erbjöd marknaden hela bredden från lastvagnar och bussar till personbilar. I såväl pressmeddelandet som övriga inofficiella framställningar om Volvo och Renaults tänkta fusion framgick det att både Volvos och Renaults företagsledningar avsåg en fusion där jämlikhet skulle råda. Denna mening om jämlikhet i samarbetet rådde som tidigare nämnts även vid tidpunkten för skapandet av alliansen.¹⁰⁰ Pressmeddelandet uttryckte Volvos och Renaults gemensamma åsikt om att samarbeta på lika villkor till skillnad från hur det tidigare hade sett ut i bilindustrin vid olika samgåenden. Gyllenhammar menade i detta sammanhang att ett övertagande eller ett dominerande av den ena parten var omöjligt då företagen befann sig i ett läge där nationella aspekter spelade in, och även för att båda företagen hade en betydande storlek.¹⁰¹

Planen var att den nyskapade RVA - koncernen¹⁰² skulle ha huvudkontor både i Sverige och i Frankrike medan moderbolaget skulle ha sitt säte i Paris. Samgåendet skulle innebära att Volvo och Renault skulle komma att ha en gemensam operativ ledning. Denna ledning skulle etableras för att snabbare och effektivare kunna genomföra rationaliseringsåtgärder. Louis Schweitzer var tänkt som ordförande för koncernledningen. RVA:s styrelse skulle bestå av 14 medlemmar av vilka Volvo och Renault fick utse tre var.¹⁰³ Totalt beräknades närmare 200 000 anställda komma att vara verksamma inom koncernen.

Den tänkta fusionen skulle innebära att Renault - Volvo RVA kom att ägas till 65 % av den franska staten och till 35 % av Volvo AB.¹⁰⁴ Renault var alltså ett statligt ägt bolag då fusionsförhandlingarna inleddes, men den franska regeringens privatiseringsprogram innebar att direkta och indirekta innehav i den tänkta Renault-Volvo- gruppen skulle

⁹⁸ Äktenskap med förhinder

⁹⁹ L'Expansion 25 november-8 december 1993

¹⁰⁰ L'Expansion, 12-18 december 1991

¹⁰¹ Enquist, Bo & Javefors, Håkan, *Huvudmannskapet dialektik* (1996).

¹⁰² Den koncern som skulle bildas genom samgåendet mellan Volvos fordonsrörelse och Renault.

¹⁰³ *Samgåendet mellan Volvos fordonsrörelse och Renault. Kompletterande information till Volvos aktieägare* (1993).

¹⁰⁴ Bruner, Robert & Spekman, Robert, *The dark side of the alliances: Lessons from Volvo- Renault*,

säljas ut då tidpunkten var lämplig. Troligen skulle en privatisering ske under 1994 men några garantier gavs aldrig.¹⁰⁵

4.4.4 Motiv bakom fusionen

För Volvo liksom för många andra företag på bilmarknaden var ett samgående nödvändigt för att offensivt kunna möta den hårdnande konkurrensen på världsmarknaden. Det ansågs att samarbetet med Renault hade nått en punkt där ett samgående var det enda sättet att fullt ut kunna realisera de potentiella samordningsfördelar som fanns. Det var dags att utveckla allianssamarbetet för att ge plats åt ett närmare samarbete. Förhoppningen var att fusionen skulle ge det nya bolaget styrka och en överlevnadskraft som skulle kunna motstå kortsiktiga påfrestningar. Vidare innebar affären den största utländska investeringen någonsin i Sverige, och detta vid ett tillfälle då Sverige befann sig i en ekonomisk kris¹⁰⁶. Affären var således inte endast betydande för Volvo, utan även för Sverige. Volvos fortlevnad var av största vikt, då Volvo stod för 8 procent av Sveriges totala BNP.¹⁰⁷

Motiven för samgåendet uttrycktes klart och tydligt i den pressrelease som publicerades i samband med beslutet. De båda företagen såg en stark potential i de kompletterande produktions- och utvecklingsresurserna som det fördjupade samarbetet skulle leda till samt i den större marknadsnärvaro som sammanslagningen därmed skulle ge upphov till.¹⁰⁸ De väsentligaste drivkrafterna för att vidareutveckla alliansen till ett samgående var synergieffekter och den tilltagande världskonkurrensen¹⁰⁹. Vidare skulle Volvo genom fusionen kunna förverkliga samordningsfördelar, strukturförändringar och ytterligare besparingar som inte kunde realiseras i ett allianssamarbete.¹¹⁰ Dessa besparingar skulle kunna göras inom produktutveckling, inköp och tillverkning av komponenter. Booz- Allen & Hamilton, ett av världens ledande konsultföretag med stor erfarenhet av fordonsindustrin, utförde på uppdrag av Volvo och Renault en analys av besparings- och samordningsmöjligheterna inom lastvagnsområdet. Enligt dem beräknades besparingsmöjligheterna för RVA:s lastvagnsverksamhet i samband med fusionen kunna uppgå till 25 miljarder franska franc.¹¹¹ Att möta konkurrensen från de stora japanska eller amerikanska företagen på egen hand var inget alternativ för Volvo eftersom situationen inte var enkel att hantera för ett litet bilföretag under början av 90-talet. Om alliansen inte övergick i en fusion ansågs möjligheterna att alliansen skulle fortsätta opåverkat som omöjliga eftersom Volvo inte kunde realisera nödvändiga strukturförändringar i ett allianssamarbete. Att inte fullfölja alliansen genom fusionen

¹⁰⁵ *Samgåendet mellan Volvos fordonsrörelse och Renault. Kompletterande information till Volvos aktieägare* (1993).

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ *L'Expansion* 25-8 december 1993

¹⁰⁸ Enquist, Bo & Javefors, Håkan, *Huvudmannskapet dialektik* (1996).

¹⁰⁹ *Samgående mellan Volvos fordonsrörelse och Renault. Information inför extra bolagsstämma* (1993).

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ *Samgåendet mellan Volvos fordonsrörelse och Renault, Kompletterande Information till Volvos aktieägare* (1993).

skulle därför kunna innebära en försvagning av företaget såväl industriellt som finansiellt.¹¹²

Volvo hade tidigare betalat 6,5 miljarder för att ingå allianssamarbetet med Renault. Detta kom att tära kraftigt på Personvagnars soliditet och användes senare som argument av Gyllenhammar för att visa på behovet att fusionera med Renault. Från vissa håll hävdades att alliansen och samarbetet från första början varit Gyllenhammars affär, och att det inom Volvos egna led inte fanns någon större entusiasm.¹¹³ Gyllenhammar pläderade framför aktieägarna i slutet av april 1992 inför det tänkta närmandet med sin franska partner. Han beskrev fusionen som en logisk följd till alliansen och betonade att utvecklingen under allianssamarbetet varit mer givande än vad som förutsetts.¹¹⁴ Därför ansåg att han samarbetet borde utvecklas i form av en fusion. ” Ett lysande avtal för Gyllenhammar ”, sa bilindustrikonstulnen Karl Ludvigsen och syftade på fusionsavtalet genom vilket Gyllenhammar skulle komma att bli ordförande för det 6:e största bilföretaget i världen. Vilka framtida förtjänster och fördelar fusionen skulle föra med sig för Volvo var en betydligt mer komplicerad fråga.¹¹⁵

Gyllenhammars främsta motivering till att inleda fusionen var att uppnå skalfördelar. Dessutom behövde Volvo en partner för att utveckla efterföljaren till Volvo 900 som var tvungen att bli klar 1998.¹¹⁶ Gällande personbilssidan var Volvo mest framgångsrikt inom herrgårdsvagnssegmentet. Sådana tillverkade inte Renault och därför fanns det inga skalfördelar på det området.¹¹⁷ Därför uppstod det meningsskiljaktigheter kring huruvida fusionen skulle kunna ge upphov till några skalfördelar eller ej. Chefen för lastvagnsverksamheten inom Volvo menade att fusionen endast skulle kunna leda till skalfördelar inom området för inköp och att samarbetet skulle kunna vara gynnsamt för att Volvo skulle kunna arbeta med större volymer i verksamheten. Ytterligare reaktioner till Gyllenhammars motiv att genomföra fusionen uppkom. Professor Christer Karlsson¹¹⁸ menade att det inte fanns någon möjlighet alls att fusionen skulle kunna leda till skalfördelar vad det gällde produktion. Anledningen till att det inte gick var enligt honom att komponenterna för Volvos respektive Renaults tillverkning var tvungna att vara märkesunika och de inte gick att kombinera eftersom Renaults lastbilar var billigare.

4.4.5 Motiven ifrågasätts

Allteftersom dagen för fusionens verkställande närmade sig blev ifrågasättandet av de motiv som angetts allt större. Gyllenhammar hade som ett motiv angett att Volvo inte hade någon chans att klara sig ensam i den hårdnande konkurrensen på världsmarknaden

¹¹² *Samgåendet mellan Volvos fordonsrörelse och Renault, Kompletterande Information till Volvos aktieägare* (1993).

¹¹³ Hökerberg, Jan, *Spelet om Volvo* (2000).

¹¹⁴ *Le Nouvel Ecnomiste*, 22 maj 1992

¹¹⁵ *Veckans affärer*, 15 september 1993

¹¹⁶ *Ibid.*

¹¹⁷ Hökerberg, Jan, *Spelet om Volvo* (2000).

¹¹⁸ Professor i företagsledning och teknologi vid Handelshögskolan (Stockholm) och European Institute for Advanced Studies (Bryssel)

eftersom Volvos resultatutveckling var för svag. I en artikel i Svenska Dagbladet den 30 november 1993 presenterades dock information som visar att koncernens resultat låg betydligt högre än vad som tidigare påståtts. Den 30 november publicerades ytterligare en artikel i Svenska Dagbladet som uppgav att Volvo under oktober månad generat en vinst på ca 486 Mkr. Det gick alltså att konstatera att Volvos siffror var på väg upp medan Renault stod inför ett försämrat resultat.¹¹⁹ Gyllenhammar som tryckte på att Volvos samgående var en nödvändighet på grund av dåliga resultat mötte ytterligare motstånd och fick kritik för att han skulle sälja Volvo alldeles för billigt till Renault. Aktiespararna¹²⁰ påvisade högt och tydligt sitt misstycke till fusionen oavsett vilka löften som den franska regeringen gav. VD för Aktiespararna, Lars- Erik Forsgårdh, ansåg inte att fusionen skulle frambringa några större fördelar, varken ekonomiska, tekniska eller marknadsmissiga. Vidare menade Forsgårdh att Volvos styrelse och ledning flera gånger förut presenterat affärer som stred mot aktieägarnas intresse. Enligt honom var Volvo och Renault egentligen konkurrenter vilket innebar att samarbete under fusionsform skulle kunna resultera i att de skulle störa varandras marknader, endast med hänsyn till lastbilverksamheten skulle samarbetet vara gynnsamt.¹²¹ Starka reaktioner uppkom och Gyllenhammar anklagades för att ha sålt sin själ för att tillfredsställa sina överdrivna ambitioner.¹²²

4.4.6 Dagliga missförstånd och påfrestningar

Vid inledningen till fusionen hade samarbetet mellan Renault och Volvo redan pågått i drygt tre år. Därför hade aktörerna redan haft tid att förbereda sig och det fanns redan en uppfattning om hur de nya kollegorna reagerade i olika situationer. Under det tidigare samarbetet hade det visat sig att de båda företagen och dess anställda fungerade relativt olika och att det fanns kulturella skillnader, men trots detta ansåg de båda företagens ledningar att de kände till varandras beteende så pass väl att olikheter inte skulle hindra samarbetet i fusionen.¹²³

Gyllenhammar hade som tidigare nämnts uppgett att samarbetet fungerade på ett fullt tillfredsställande sätt. Men i det dagliga arbetet ute i organisationen uppstod många små irritationsmoment som bidrog till att arbetet mellan fransmännen och svenskarna inte flöt så bra som det var tänkt. Det fanns skillnader i hur de båda kulturerna kommunicerade och agerade. Fransmännen uppskattade att diskutera och såg visioner. Svenskarna var generellt sett mer tystlåtna, och mer praktiska till sättet.¹²⁴ Utöver de mer dagliga relationerna fanns det skillnader i hur Renault och Volvo var uppbyggda som organisationer. Volvo framställs som platt och Renault som ett starkt centraliserat och hierarkiskt styrt företag.¹²⁵ Det ansågs vara komplicerat att samordna det platta företaget med det hierarkiskt styrda, och ofta uppfattades det som att beslut fattades på olika nivåer

¹¹⁹ *Äktenskap med förhinder* (1994)

¹²⁰ Svensk intresseorganisation som tar tillvara de små aktieägarnas intressen.

¹²¹ Hökerberg, Jan, *Spelet om Volvo* (2000).

¹²² *Le nouvel economiste*, 19 november 1993

¹²³ Grange, J.M, *La fusion Renault-Volvo : un échec culturel*, *Revue Francaise du Marketing* (1996).

¹²⁴ *Veckans Affärer*, 18 september 1993

¹²⁵ *Le Nouvel Economiste*, 10 december 1993

i de båda företagen. De anställda inom Volvo reagerade på den franska ledarstilen, och ansåg att cheferna inte lämnade någon plats för diskussion. Det togs inte någon hänsyn till att diskutera med personalen och att få den motiverad, så som är fallet i de flesta svenska företag.¹²⁶

4.4.7 Fransk dominans

Flera tecken i Renaults beteende och gjorda uttalanden från den franska sidan gjorde att det fanns förningar om att det var Renault som skulle komma att ta makten i det nya nära samarbetet.¹²⁷ I en fransk artikel beskrivs till exempel Volvo som sonen och Renault som fadern.¹²⁸ För svenskarna innebar affären en rädsla för att man skulle förlora kontrollen över Volvo, och snarare bli en del av Renault än en jämställd partner i fusionen. Affären beskrevs som ett svek mot svenska intressen och Scantias chef Leif Östling menade att Gyllenhammar av historien skulle dömas som ”Sveriges störste industriförstörare”.¹²⁹ Svenskarna anklagade Gyllenhammar för att sälja Volvo alldeles för billigt och på så vis ta i ifrån dem sitt nationella industriarv.¹³⁰ Peter Wallenberg befann sig vanligtvis inte på Volvos sida, men med avseende på fusionen tog han Volvos parti och han lär ha sagt följande till svenska folket för att lugna deras nationalistiska reflexer: ”(...) vi reagerar bara då utlänningar köper något av oss. Men knappast då det är vi som är köparen. Det är normalt: vi har varit skyddade i ett halvt sekel”. Den tänkta fusionen mellan Renault och Volvo delade den svenska befolkningen i två läger, hälften var starkt emot och den andra hälften trodde fortfarande på projektet. Dessutom kunde majoriteten av Volvos ägare, det vill säga aktieägarna anses höra till nej-sidan.¹³¹

För Volvo fanns det en oro för att man snarare skulle bli en del av det större företaget Renault än en jämbördig partner. Det sågs som en risk att Volvo skulle förlora sin karaktär och istället närmast börja ses som en fransk bil, eftersom varumärket Volvo nu skulle komma att förknippas med Renault. Detta hade kunnat störa handeln på den för Volvo så viktiga marknaden USA, eftersom Frankrike vid tidpunkten låg i handelskrig med USA.¹³² Vid ett besök i Sverige av Renaults vice finanschef François Schwartz var uppfattningen att han redan uppträdde som om han ägde Volvo. Han sade att Renault klarade sig bra utan Volvo, men att Volvo inte klarade sig utan Renault. Han sade vidare att det var helt naturligt att den föreslagna ledningsgruppen dominerades av fransmän.¹³³ Dessutom fanns det en rädsla för att Sverige skulle förlora fabriker och viktiga arbetstillfällen. Redan i allianssamarbetet inför den tänkta fusionen mellan Volvo och Renault vidtogs vissa åtgärder för kostnadsrationalisering. Fabriker tillhörande Volvo i Uddevalla och Kalmar med särskilda produktionsprocesser som kraftigt avvek från

¹²⁶ Äktenskap med förhinder

¹²⁷ Veckans Affärer, 8 september 1993

¹²⁸ Le Nouvel Economiste, 14 januari 1994

¹²⁹ Dagens Nyheter, 2 maj 2000

¹³⁰ Le Nouvel Economiste, 5 maj 1993

¹³¹ Le Nouvel Economiste, 19 november 1993

¹³² Veckans Affärer, 27 oktober 1993

¹³³ Ibid.

Renaults lades ned av Sören Gyll på inrådan av franska Renault.¹³⁴ Gyll yppade en viss oro att fusionen skulle innebära avindustrialisering och han berättade att det även fanns en intern oro inom Volvo som grundade sig på misstro mot fransmännen och deras påstådda chauvinism.¹³⁵ I allmänhet rådde det stor osäkerhet inför hur pass mycket Volvo skulle ha att säga till om i det kommande fördjupade samarbetet. En stor osäkerhetsfaktor i detta sammanhang bedömdes vara att Renault vid denna tidpunkt var statligt ägt.¹³⁶ Detta antogs man skulle komma att resultera i att de huvudsakliga och nödvändiga rationaliseringarna enklare skulle genomföras i Sverige eftersom Volvo var privatägt. Vidare hade det uppkommit krav från den franska sidan om att premiera samarbete med franska underleverantörer för det nya gemensamma företaget och att förlägga huvuddelen av all produktion i Frankrike.¹³⁷ Alla dessa faktorer kom att skapa oro inför hur fusionen skulle påverka Volvo. Från både tjänstemän och chefer inom Volvo uppkom det reaktioner inför den förestående fusionen, och i många fall uttrycktes det en kraftig misstro mot Renault som partner.¹³⁸ För Gyllenhammar resulterade uttalandena och de uppkomna reaktionerna i att han fick en ny uppgift som bestod i att övertyga sin organisation och dess medarbetare om att fransmännen inte skulle sluka dem.¹³⁹

4.4.8 Den Gyllene Aktien avslöjas

Vid presentationen av fusionsförslaget den 6 september 1993 fick Gyllenhammar ett brev av de franska finans- och industriministerna. Brevet innehöll viktig information om en gyllene aktie som ägdes av den franska staten och som Renault skulle kunna använda mot Volvo. Kortfattat innebar den gyllene aktien att Renault i samband med den planerade privatiseringen skulle ha rätt att hindra oönskade aktieägare att ta kontroll över koncernen. I den mån den gyllene aktien skulle användas skulle det vara för att inte bli uppköpta av utlandet.¹⁴⁰ Så länge det fanns balans mellan aktieägarna det vill säga så länge Volvos andel i RVA inte översteg totalt 35 procent skulle den gyllene aktien inte användas.¹⁴¹ Detta brev valde Gyllenhammar att inte informera om förrän långt senare. Först den 6 oktober 1993 meddelade Gyllenhammar vid ett styrelsemöte i London¹⁴² att den gyllene aktien kunde komma att användas emot Volvo vilket upprörde många. För svenskarna framstod dock aktien som ett bevis på misstroende och arrogans från den franska sidan.¹⁴³ Majoriteten av de som tidigare hade varit emot Gyllenhammar blev nu ännu mer negativa till fusionen och tidigare anhängare gick över till nej-sidan. Förtroendet för Gyllenhammar minskade drastiskt, inte bara bland de anställda utan även

¹³⁴ Le Nouvel economiste, 10 september 1993

¹³⁵ Veckans affärer, 6 oktober 1993

¹³⁶ Veckans Affärer, 27 oktober 1993

¹³⁷ Veckans Affärer, 18 sep 1993

¹³⁸ Veckans Affärer, 8 december 1993

¹³⁹ Le Nouvel Economiste, 5 november 1993

¹⁴⁰ Sundqvist, Sven-Ivan, *Exit PG* (1994).

¹⁴¹ *Samgåendet mellan Volvos fordonsrörelse och Renault, Kompletterande Information till Volvos aktieägare* (1993).

¹⁴² Sundqvist, Sven-Ivan, *Exit PG* (1994).

¹⁴³ Le Nouvel Economiste, 10 december 1993

i företagsledningen och bland flera styrelseledamöter.¹⁴⁴ Det faktum att han presenterade ny viktig information en månad efter fusionens tillkännagivande samt att inte ens ledningen hade haft vetskap om den gyllene aktien gjorde att folk började misstänka att Gyllenhammar hade personliga intressen i affären och tyckte att han utnyttjade sin makt. Han kritiserades starkt av ledningen i Volvo för att ha varit arrogant och drivit sin egen linje utan att lyssna på Volvos ägare.¹⁴⁵ Utåt sett höll man dock ihop. Gyllenhammar och Gyll valde att ensamma sköta diskussionerna med fransmännen om den gyllene aktien och Renaults privatisering. Av denna anledning fick Renaults VD, Louis Schweitzer, inte komma till tals inför de svenska aktieägarna gällande villkoren för fusionen och den gyllene aktien, vilket han hade haft avsikt att göra.¹⁴⁶

Aktieägarna krävde att få förtydligande information angående fusionen. De ansåg att den information Gyllenhammar givit om fusionens innebörd var oklar och att den skulle bli en förlustaffär för Volvos aktieägare. Lars-Erik Forsgårdh, Aktiespararnas VD, var av uppfattningen att de små och medelstora ägarna som aktieägarna representerade skulle förlora mellan 7-11 miljarder kronor om fusionen genomfördes. Aktiespararna menade att Volvo hade lämnat ofullständig information angående fusionsprospektet. Vidare hade Frankrike inte lämnat några garantier för privatiseringen av Renault, och framförallt var det den bristande informationen om den gyllene aktien som gjorde att de helt vände sig mot affären.¹⁴⁷ Många anställda på Volvo upplevde att Renault började uppträda som om de ägde Volvo, och bland Volvos medarbetare spreds insikten att man kanske inte höll på att fusionera, utan snarare var på väg att bli en del av ett franskt statligt företag. Bland Volvoanställda och den svenska befolkningen höjdes röster externt i massmedia för att försvara landets nationalsymbol. Stödet för fusionen minskade successivt.¹⁴⁸

4.4.9 Informationsläckage och motstridiga uppgifter

I Göteborgsposten den 2 december 1993 publicerades en artikel där Gyll ombads att föreslå ett tillbakadragande av fusionsförslaget. Materialet till denna artikel var grundat på ett brev skrivet av PV-chefen Per-Erik Mohlin, Fred Bohlin och Mats Ola Palm och undertecknat av 25 personer inom PV - LV- och moderbolagets ledningsgrupper. Hur brevet kommit till Göteborgspostens redaktion är oklart, men mycket tyder på att någon inom Volvo hade läckt information eftersom denna sorts information endast kunde finnas inom företaget. I ett annat brev, denna gång avsett för aktieägarna rådde två föredetta höga chefer inom Volvo vid namn Malmros och Renell aktieägarna att ta avstånd från fusionen. De ansåg att informationen angående affären var bristfällig och att man borde genomföra en fusion först efter det att Renault privatiserats.¹⁴⁹

Den 3 oktober uppgav Gyllenhammar i en artikel i Göteborgsposten att lastvagnstillverkningen under de föregångna 20 åren inte bidragit alls till Volvos

¹⁴⁴ Ibid.

¹⁴⁵ Hökerberg, Jan, *Spelet om Volvo* (2000).

¹⁴⁶ Le nouvel economiste, 10 december 1993

¹⁴⁷ Ibid. ; Äktenskap med förhinder, (1994)

¹⁴⁸ Bruner, Robert & Spekman, Robert, The dark side of the alliances: Lessons from Volvo- Renault,

¹⁴⁹ Sundqvist, Sven-Ivan, *Exit PG* (1994).

aktieägarutdelning. Reaktionerna på detta påstående var många. "Detta är ett lindrigt sagt missvisande uttalande" svarade Lars Malmros, före detta chef för Volvo Lastvagnar och vice VD i Volvo till och med 1984. Malmros förklarade att Volvo lastvagnar bidragit med miljardbelopp som fritt kunde disponeras och delas ut till aktieägarna.¹⁵⁰ "Lögn och förbannad dikt" kontrade en annan person med hög position inom Volvo i en artikel i Göteborgsposten den 5 oktober som svar på Gyllenhammars yttrande. Tjänstemän på Volvo menade att Gyllenhammar kom med felaktiga uppgifter, och insinuerade till och med att han ljög.¹⁵¹ Kort därefter kommenterade Gyllenhammar läckagen och sade att han under hela den tid han varit verksam hos Volvo aldrig erfarit så mycket läckage som han gjort de två senaste månaderna.¹⁵²

4.4.10 Fusionsplanerna möter allt större kritik

Den 30 november 1993, drygt en vecka innan bolagsstämman skulle hållas, samlade Sören Gyll samtliga högt uppsatta direktörer inom Volvokoncernen, alla utom Gyllenhammar. Högst upp på dagordningen stod fusionen och hur ledningen var inställd till denna. Utslaget blev närmast enhetligt, och det ansågs att villkoren för att kunna resultera i en lyckad fusion inte var uppfyllda.¹⁵³ I Veckans affärer den 21 oktober 1993 går att läsa att inställningen till fusionen mellan Volvo och Renault överlag var relativt sval. Detta ansågs som oroväckande eftersom ett fusionsarbete av Renault och Volvos omfattning var en svår process som krävde en helhjärtad insats av hela organisationen, och då i synnerhet på chefsnivå. Hade fusionen inte en stark förankring i organisationen skulle den bli svår att genomföra.¹⁵⁴

I november 1993 publicerades en undersökning som Volvos ledning låtit genomföra bland sina ingenjörer angående den kommande fusionen. Eftersom ingenjörerna var de mest berörda i det svensk-franska samarbetet var deras åsikt av stor vikt. Utfallet chockerade Renaults ledning eftersom endast en tredjedel av Volvos medlemmar var för fusionen.¹⁵⁵ Ett dokument som påstods varit uppsatt på Volvo förkunnade att "den som inte tycker om fusionen kan lämna skeppet".¹⁵⁶ Budskapet var enligt Sundqvist, författaren till *Exit PG*, tydligt – stödde man inte fusionen kunde man sluta på Volvo.

Interna reaktioner som uppkom i samband med utvecklingen av samarbetet vändes främst mot Volvos ledning och Gyllenhammar. Anställda i stora delar av organisationen kritiserade ledningen för att vara mer franskorienterad än svensk och menade på att Volvo gjorde för stora eftergifter för att nå överenskommelser med Renaults ledning. Det hade exempelvis godkänts att det nybildade företaget Renault-Volvo skulle få en koncernchef av fransk nationalitet samt att moderbolagets huvudkontor avsågs förläggas i

¹⁵⁰ Göteborgsposten, 6 oktober 1993

¹⁵¹ *Äktenskap med Förhinder* (1994)

¹⁵² Sundqvist, Sven-Ivan, *Exit PG* (1994).

¹⁵³ *Le Nouvel economiste*, 10 december 1993

¹⁵⁴ *Veckans affärer*, 20 oktober 1993

¹⁵⁵ *Le nouvel economiste*, 10 december 1993

¹⁵⁶ Sundqvist, Sven-Ivan, *Exit PG* (1994).

Paris.¹⁵⁷ Dessutom sågs Gyllenhammar närmast som en sympatisör till den franska sidan. När fransmännen talade om Gyllenhammar talade de främst om honom som en "francophile" och syftade på hans förkärlek till Frankrike och det franska språket. Gyllenhammar och fransmännen förstod varandra mycket väl.¹⁵⁸ Trots detta framgår att fransmännen efter det att fusionsplanerna lösts upp tyckte att Gyllenhammar skött kommunikationen dåligt och att han misslyckats med att marknadsföra fusionsidén hos Volvofolket. De menade även att Gyllenhammar låtit onödiga uppgifter rörande fusionsplanerna komma ut till allmänheten. På hemmaplan ogillades Gyllenhammars ledarstil av många anställda på Volvo eftersom de ansåg att han drev sin egen linje utan att lyssna på synpunkter som skiljde sig från hans egna. De klagomål som hade cirkulerat på Volvo uppmärksammades främst av Gyll och inte av Gyllenhammar.¹⁵⁹

4.4.11 Innebörden av fusionen diskuteras

Det växande missnöjet visade allt tydligare uttryck. Lastvagnars VD, Sten Langenius meddelade att han ämnade lämna företaget om fusionen trädde i kraft.¹⁶⁰ Ifrågasättandet kom även att rikta sig direkt mot Renault och deras dominans i samarbetet. Flertalet yttranden samt Schwartz uttalande om att Renault klarade sig bra utan Volvo ledde till att anställda på Volvo blev upprörda.

En mellancheff uttryckte sitt stora missnöje på följande sätt:

"Uttalandet väckte en enorm förstämning bland mina medarbetare. Plötsligt stod det klart att vi inte skulle fusioneras med Renault utan bli uppköpta".¹⁶¹

Detta uttalande kom att komplettera andra svenska aktörers åsikter angående fusionens innebörd. Redan i samband med offentliggörandet av fusionen under hösten 1993 lät Frankrikes industriminister Gérard Longuet meddela att makten och beslutsfattandet skulle ligga hos franska staten och Renault.¹⁶² Ju närmare man kom dagen för bolagsstämman, då det skulle ha tagits beslut om Volvos och Renaults framtid, desto intensivare mediebevakning och svensk upprördhet. En person med chefsbefattning i Volvo försökte förklara de reaktioner som uppkom under hösten 1993. Hans uppfattning var att Gyllenhammar misslyckats med marknadsföringen kring den tänkta fusionen med Renault. Som ett led i att försöka få affären att nå acceptans hos hemmaopinionen blev effekten den motsatta, enligt samme man, då allt fler tecken pekade på ett franskt kontrolltagande av svenska Volvo.¹⁶³

¹⁵⁷ Veckans Affärer, 27 oktober 1993

¹⁵⁸ L'expansion, 5-18 maj 1994

¹⁵⁹ Le nouvel economiste, 24 januari 1992

¹⁶⁰ Veckans affärer, 27 oktober 1993

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² Le Novel Economiste, 10 september 1993

¹⁶³ Le nouvel Economiste, 5 november 1993

Annan information som dock inte kom ut i massmedia förrän långt efter upphävandet av fusionen berörde den initiala fusionsplan som Gyllenhammar låtit besluta om tillsammans med Renault. Christer Zetterberg, dåvarande VD för Volvo, tog initiativet att utreda huruvida fusionsplanen verkligen bestod i en fusion eller om det rörde sig om ett förvärv. Resultatet och tolkningarna av denna plan bedömdes av de tillfrågade juristerna andelsmässigt likna mer ett förvärv och ett kontrollhavande från Renaults sida. Gyllenhammar fick då lova att föra ytterligare förhandlingar med Renault och saken tystades.¹⁶⁴ Kort därefter avgick Zetterberg och kom att ersättas av Sören Gyll.

4.4.12 Samarbetet avbryts

Den 2 december togs beslutet att lägga ned fusionsplanerna. Såväl majoriteten av aktieägare som högsta ledningen i Volvo var eniga om detta. Då styrelsen läste upp sitt beslut meddelade Gyllenhammar samtidigt sin avgång.¹⁶⁵ Under 1994 upplöstes även alliansen stegvis och Volvo återfick full kontroll över Volvo Personvagnar AB och Volvo Lastvagnar AB. Volvo valde en ny strategisk inriktning, och man valde att koncentrera samtliga resurser till fordonsindustrin.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Sundqvist Sven-Ivan, *Exit PG*, (1994)

¹⁶⁵ Hökerberg, *Spelet om Volvo*, (2000)

¹⁶⁶ Volvo Årsredovisning (1994)

5. Analys

I detta kapitel kommer vi med hjälp av vår fallstudie och det teoretiska kapitlet att belysa problemområden förknippade med kommunikation i skedet inför en fusion. Volvo och Renaultfallet används således som ett verktyg för att framhäva dessa problemområden med avsikt att bereda läsaren en förståelse för hur kritiskt det kan vara för ett företag att genomföra en fusion om inte intressenterna står bakom denna.

Den tänkta fusionen mellan Renault och Volvo kom att få ett drastiskt slut. Fusionsplanerna som till en början mötts av en relativt positiv inställning kom senare att attackeras och misstänksamt behandlas av journalister i svensk press. Eftersom Volvo hade stor betydelse för Sverige och gav arbetstillfälle till en stor andel personer i landet bevakades Renaults och Volvos samarbetsplaner med högsta intresse och oro. Uppmärksamheten som dessa samarbetsplaner tilldrog sig var stor och affären blev därför väl synlig i media. Genom medias framställningar blev vi medvetna om de heta debatter som kom att utvecklas såväl internt i Volvo som i det svenska samhället. Volvos framtid blev således inte bara en intern utan även en allmän angelägenhet för hela svenska folket. I ett led att förstå kommunikationens betydelse, för att kunna visa på att den kan vara avgörande för fusionens genomförande, kommer vi här nedan behandla och analysera möjliga problemområden för kommunikation inför en fusion.

5.1 Osäkerhet kring fusionens konsekvenser

Enligt Frommers studier om fusioner och förvärv råder det större positivism inför ett samgående som definieras som en fusion jämfört med ett förvärv. Innehållsmässigt vid en fusion uppstår ofta förväntningar på att de två företagen tilldelas lika mycket inflytande och bestämmanderätt. Detta är enligt oss en möjlig anledning till varför den planerade fusionen mellan Renault och Volvo i ett inledningsskede accepterades av merparten av Volvos olika intressenter. I en tid där konsolideringar och omstruktureringar är nödvändiga blir en fusion i förhållande till ett förvärv enligt vår mening det bättre alternativet av två onda ting för företagets anställda. Anledningen till att denna initiala acceptans bland de anställda på Volvo senare kom att minska menar vi till stor del berodde på den tänkta fusionens specifika karaktär. Detta eftersom vi i enlighet med teorin om olika fusionsformer kan konstatera att det i Renault och Volvos fall skulle handla om den närmsta formen av samarbete, nämligen en horisontell fusion. Vi anser att detta tyder på att det kan behövas en större mängd information till de anställda vid en horisontell fusion, än i en fusionsform som är mindre integrerad. Horisontella fusioner är enligt

Nahavandi och Malekzadeh mer svårimplementerade eftersom de medför större konsekvenser för de anställda än andra fusionsformer. En horisontell fusion kräver nämligen enligt dem en större grad av integration av flertalet av företagets funktioner. Sett ur de anställdas perspektiv blir en sådan organisatorisk förändring enligt vår mening en naturlig källa till oro i och med att det historiskt sett har visat sig att fusioner, beroende på grad av integration, bland annat kan leda till uppsägningar och oönskade nedläggningar av fabriker. Härav följer att det är naturligt att anställda inför en kommande fusion av det här slaget vill få information eftersom de känner en osäkerhet inför sina framtida arbetsförhållanden.

I samand med Renault -Volvofallet var syftet med samgåendet en fullständig integration av de båda parternas fordonsverksamheter, vilket skulle komma att få betydande konsekvenser eftersom konkurrenssituationen vid tidpunkten ställde krav på kostnadseffektivitet och rationaliseringar. Ur vårt empiriska underlag framgår att Gyll på grund av det kommande samarbetet varit tvungen att stänga fabriker och göra personalnedskärningar. Han yppade även oro att fusionen skulle komma att innebära ytterligare nedskärningar vilka oundvikligen skulle komma att påverka de befintliga arbetsförhållandena inom Volvo. Av denna anledning finner vi det logiskt att oro uppstod bland Volvos anställda och att de krävde ytterligare information. Sålunda förstärks påståendet att information inför en fusion har stor betydelse då fusionen kommer att påverka de anställdas framtid. De kan känna osäkerhet kring huruvida de får behålla sina jobb, om de kommer behöva flytta utomlands eller om de får behålla sin nuvarande position. Med Renault-Volvofallet i åtanke kan vi utläsa att den oro som uppstår i samband med omvälvande organisationsförändringar ställer höga krav på företags ledningar att reflektera över hur de kommunicerar med såväl dess anställda som med de externa intressenterna.

5.2 Meningsskapandeprocessen

Då stora företag skall fusionera blir uppmärksamheten större för dessa vilket bereder många svårigheter att kommunicera internt i och med andra konkurrerande budskap. Kring Renault-Volvos kommande fusion utvecklades som vi tidigare nämnt en debatt som accentuerades inför bolagsstämman där aktieägarna skulle rösta för eller emot fusionen. Tillströmningen av olika informationsflöden från såväl massmedia genom enskilda journalisters åsikter, från före detta chefer på Volvo och naturligtvis från ledning till anställda medförde stora svårigheter för Volvo att ostört föra dialog med intressenterna. Följaktligen menar vi att ett företags anställda blir utsatta för ett rikligt och osystematiskt informationsflöde från många olika håll. Av naturliga skäl ställs därför höga krav på anställdas och aktieägares sortering av information och tolkningar av dessa.

I enlighet med teorin kring information som översänds från avsändare till mottagare uppstår det problematik i frågan om mottagarens sätt att tolka informationen. Vi finner att detta teoretiska inslag i allmänna termer bör få en synnerligen stor roll i fusionsssammanhang. Ledningen bör enligt vår mening av denna anledning fundera över sitt sätt att kommunicera, eftersom informationen oundvikligen tolkas på så många olika

sätt av företagets olika intressenter och omvärld. Detta påstående stöds av Simonsson som talar om hur varje individ utifrån sin kontextuella bakgrund har unika erfarenheter och värderingar som färgar och bestämmer hur en människa tar till sig information och skapar mening. Hon är av meningen att kommunikationsprocessen är av mycket komplex karaktär, vilket vi även kan förstå genom att studera vårt empiriska underlag. Kommunikationsprocessen som skedde inom Volvo påverkades således av externa faktorer och blev av denna anledning mycket komplex och okontrollerbar för ledningen. De kontexter som vi menar fick en framträdande roll i samband med Renault och Volvos tänkta fusion var den samhälliga och organisatoriska kontexten. Som en del av den samhälliga kontexten återfann vi här massmedias inflytande vilket i hög grad påverkade de interna informationsflöden som skedde i den organisatoriska kontexten, med andra ord inom Volvo. Av denna anledning blev det svårt för Volvos ledning att förutsäga effekten av all kommunikation som rörde fusionen med Renault. Av ovanstående resonemang att döma blir det uppenbart att det är en svårbemästrad uppgift för ett företags ledning att förankra fusionsplanerna hos intressegrupper under den tid som följer efter presentationen av en fusionsplan. Detta i och med att intressenter utsätts för andra informationinflöden i olika kontexter. Vi anser att Simonssons meningsskapande process är relevant i det här sammanhanget men med en viss reservation för processens förenkling av verkligheten. Massmedia ges i modellen en relativt liten roll för hur tolkningar och uppfattningar skapas. I ett fusionssammanhang har dock massmedia som vi tidigare påpekat en mycket stor roll i att påverka individens inställning till fusioner.

5.3 Medias influenser

Vi finner medias roll mycket intressant eftersom media står för en mycket stor del av den information som cirkulerar utanför ett företag. Således har media enligt oss stora möjligheter att påverka bilden av en tänkt fusion genom sina framställningar. Massmedias makt att skapa en bild av förhållanden i fusionssammanhang, inte bara till allmänhet utan även till anställda och aktieägare, är stor. Situationen tycks vara av den karaktär att media finner ett stort behov av att granska dessa affärer. Genom att tolka och göra urval av informationen tillför media mycket information till parter som ingår eller är knutna till organisationen. För ett företag som ämnar fusionera med ett annat blir troligtvis den massemediala inblandningen ett otacksamt problem från ledningens sida. Detta i och med att massmedias bevakning kan försvåra för ledningen i deras arbete att verka för acceptans för fusionen.

Fusionsplanerna mellan Renault och Volvo kom som bekant att bevakas under längre tid av såväl affärs- som dagspress. Av denna anledning blev de anställda på Volvo utsatta för ett informationsflöde även utanför arbetsplatsen genom massmedias bevakning. De framställningar som gjordes i media kom att ge upphov till, enligt teorin, så kallade störningar som försvårade kommunikationsprocessen mellan Volvos ledning och dess intressenter. Med hänsyn till att media i Sverige på många sätt ses som en granskningsenhet och tilliten till vad som skrivs enligt teorin är stor menar vi att den bild som framställdes i tidningar gällande Volvo och Renaults samgående ofta kom att accepteras utan närmare eftertanke av läsaren. Huruvida den information som media

framställer överensstämmer med den bild som intressenter har av vad som sker inom företaget kan enligt vår mening sedan antingen bekräfta, förstärka eller förkasta det som ledningen tidigare kommunicerat. I Renault - Volvo fallet kom betydelsefulla personers utlåtanden och medias framställningar att resultera i att trovärdigheten i Gyllenhammars och lednings uttalanden minskade.

Brown och Starkey menar att en för företaget mycket viktig kunskap i kommunikationssammanhang består i att vara medveten om att företaget ständigt förmedlar information och budskap både medvetet och omedvetet. Möjliga sändare av tolkningsbar information kan därför existera på alla nivåer inom ett företag. Sådana exempel kan vi se i Volvo. Utöver det som uttrycktes verbalt från anställda och ledning kom även deras agerande i olika avseende att bli talande i sig. Detta var något som oundvikligen kom att uppmärksammas och tolkas av journalister. Det framgår att de anställdas negativa reaktioner och stora oro kom att till stor del bero på ledningen och även Gyllenhammars sätt att agera. Ett exempel på detta är turerna kring den gyllene aktien. Denna hade som tidigare nämnts accepterats i ett första skede av Gyllenhammar personligen utan medgivande från övrig organisation. Då detta blev känt för övriga Volvo och dess aktieägare framstod Gyllenhammars agerande som minst sagt svekfullt och förtroendet för honom minskade. Rädslan för att förlora inflytande över Volvos framtid till förmån för franska staten och Renault kom sedermera att prägla utvecklingen fram till nedläggningen av fusionsplanen. Ur denna rädsla, menar vi, kan allmänhetens spekulationer om att Gyllenhammar handlade efter egna motiv härledas. I och med offentliggörandet av att Gyllenhammar valt att hemlighålla existensen av en gyllene aktie nådde förtroendet för Gyllenhammar sin botten. Detta bidrog till att Gyllenhammars roll i förhandlandet inte blev lika framträdande längre.

Mot denna bakgrund menar vi att en lednings agerande kommer att påverka förtroendet för denna. Då förtroendet för ledningen är skadat kommer ny information från samma personer enligt oss med största sannolikhet att bemötas mycket kritiskt av företagets intressenter och trovärdigheten starkt ifrågasättas. Av denna anledning finner vi det naturligt att Gyll, som till skillnad från Gyllenhammar inte hade stämplats som en "francophile", övertog rollen som kommunikatör utåt eftersom han ansågs vara mer objektiv i sammanhanget. Vi kan tänka oss att det var ett medvetet val av ledningen att hädanefter låta Gyll vara den som skötte informationshanteringen i offentliga sammanhang för att återfå intressegruppernas förlorade förtroende för fusionens lämplighet. Således menar vi att ledaren kan sägas ha en komplicerad roll och måste iaktta försiktighet i vad denne säger eller gör i och med att denna person är den yttersta förtroendebäraren i ett företag. Om detta förtroende raseras försvaras med största sannolikhet det fortsatta arbetet att genomföra en fusion.

Med hjälp av vårt teoretiska och empiriska material kan vi således konstatera att det inte bara är vad en företagsledning uttryckligen säger som kan tolkas av berörda parter. Även hur en ledning handlar sänder ut signaler kommer att inverka på hur journalister uppfattar och tolkar fusionsplaner. Ett externt informationsflöde menar vi försvårar ett företags kommunikation med sina intressegrupper eftersom de omöjligtvis kan förutsäga hur den information de tillkännager och hur deras handlingar kan komma att tolkas av

journalister. I detta sammanhang blir det även aktuellt att beakta att journalister selektivt kan välja att belysa vissa aspekter, vilket de gjorde i Renault och Volvofallet, för att göra en intressant och säljande historia.

Ett exempel på massmedias makt att tillskriva en händelse en särskild mening är publicerandet av det fotografi som togs i samband med presentationen av fusionsplanerna den 6 september 1993. I mitten på fotot stod franske industriministern Gérard Longuet som genom ett fast handslag med Gyllenhammar på den ena sidan och Renaults VD Louis Schweitzer på andra sidan kom att väcka stor uppmärksamhet i Sverige. Renaults och Volvos avsikt med detta fotografi tror vi endast var att representera det djupare nya samarbetet mellan de båda företagen. Massmedias tolkning av detta fotografi, vilken skapade en het debatt i Sverige, var däremot att Volvo skulle komma att bli ett franskt statligt företag vid ett eventuellt samgående med Renault. Gérard Longuets närvaro i sammanhanget ingav oro hos de svenska intressegrupperna i och med att han på ett sätt symboliserade den franska staten. Att se de tre personerna sammanlänkade på bilden uppfattades därför som om Volvo skulle hamna i den franska statens grepp. Volvos ledning hade förmodligen aldrig kunnat ana att så mycket tyngd skulle läggas vid detta treeniga handslag som enligt vår uppfattning kom att påverka inställningen till fusionen i mycket negativ bemärkelse.

Enligt oss har således media, med hänsyn till deras möjligheter att lyfta fram vissa aspekter en oerhörd makt att påverka utvecklingen av ett händelseförlopp. Journalisters selektiva sällning av intervjuobjekt, bilder, information och händelser och deras rubriksättning kan således enligt vår mening bidra med information som kanske i själva verket är missvisande. Därför kan vi dra slutsatsen att företag måste överväga handlingar eftersom allt de gör kan komma att tolkas. Detta kan sålunda i sin tur påverka företagets planer och möjligheter i negativ bemärkelse att genomföra fusionen.

5.3.1 Motsägelsefull information

Då intressenter blir utsatta för informationsflöden som inte har överensstämmelse med varandra tror vi att de med stor sannolikhet kommer att tappa förtroende för uppgiftslämnaren som förespråkar fusionen. Informationsasymmetrin som föreligger i ett företag är enligt vår mening en av de bidragande orsakerna till detta.

I vårt empiriavsnitt har vi uppmärksammat hur motsägelsefulla uttalanden i relation till vad som tidigare sagts av Volvos ledning och Gyllenhammar fått utrymme i media. Detta har kommit att spela en stor roll i hur inställningen har kommit att ändras inför den tänkta fusionen. I vissa fall hade personer som tidigare innehaft en hög position inom Volvo men som år 1993 inte längre var verksamma inom Volvo uttalat sig negativt i media angående fusionen. De kritiserade den information som Gyllenhammar yttrat och menade i flera av fallen att den var helt felaktig. Ett exempel är då en före detta chef inom Volvo Lastvagnar kommenterade Gyllenhammars uttalande i Göteborgsposten om att lastbilsverksamheten inte alls bidragit till Volvos utdelning de senaste 20 åren. Denne konstaterade att informationen var helt felaktig och menade att vinsterna som gjorts i

lastbilsverksamheten faktiskt hade bidragit till utdelning. Det faktum att Gyllenhammars uttalande kontrasterade med information från en informationskälla med hög förtroendefaktor eftersom han var före detta chef inom lastbilverksamheten resulterade i att trovärdigheten till Gyllenhammar som informationskälla sjönk.

Av denna anledning anser vi att medias spegling av intressegruppers misstro gentemot fusioner ofta kan härledas till diskrepansen mellan ledningens information och intressegruppernas självupplevda verklighet. Detta antagande får stöd av Bastiens forskning om misstroendeskapande då information avviker från mottagarens upplevda verklighet. I fallet med Renault och Volvo har det faktum att det existerade kontrasterande budskap förvillat intressenterna och skapat en osäkerhet kring vilken information som var den rätta. Följaktligen kan vi konstatera att motsägelsefulla uttalanden som blir synliga genom medias framställningar skapar stor oro i organisationer och väcker såväl anställdas som aktieägares misstänksamhet gentemot fusioner.

I detta sammanhang anser vi att det bör beaktas att även då spekulationer om ledningars intentioner inte är befogade så skadar dessa olika åsikter ändå ledningen i slutändan.

5.3.2 Motiven ifrågasätts

Den informationssymmetri som av naturliga skäl råder mellan ledning och övriga anställda i ett företag möjliggör enligt teorin att en person i ledande befattning kan handla emot aktieägarnas intresse. Med bakgrund till denna teori och vårt empiriska underlag kan vi förstå att media och allmänhet börjar spekulera i huruvida det föreligger personliga motiv bakom fusioner eller ej då andra röster menar att de angivna motiven för fusioner är svaga. Massmedias intresse av att granska auktoriteter och personer i ledande befattningar styrker detta antagande ytterligare.

Kring Renault och Volvo kom ett av det starkaste motivet att ifrågasättas, det ekonomiska motivet. Professor Christer Karlsson menade att uttalandet om att fusionen mellan Renault och Volvo skulle tillåta skalfördelar var en svårighet då Volvos komponenter höll en betydligt högre kvalitet än Renaults. Även Aktiespararnas VD Forsgård tillhörde de som ifrågasatte motiven. Gyllenhammars motivering till att genomföra fusionen var bland annat att Volvos fordonsverksamhet gick dåligt och att företaget inte skulle klara sig ensamt i den hårdnande globala konkurrensen. I Svenska Dagbladet publiceras en artikel som visade att Volvo under oktober månad år 1993 generat en mycket stor vinst. Att artikeln visade att Volvo gått med vinst under den senaste tiden gjorde enligt oss att Gyllenhammars motivering att ingå fusionen med Renault fick mindre tyngd, eftersom verksamheten inte alls gick så dåligt som han låtit påskina tidigare.

Med hänsyn till att motiv utgör ett marknadsföringselement för att nå acceptans av en tänkt fusion kan trovärdigheten för motiven komma att minska då det inleds en diskussion i massmedia. Det kan ifrågasättas ifall personer i högsta ledningen styrs av personliga motiv. Vi menar att motstridiga framställningar om motiven kan bidra till att trovärdigheten för en lednings intentioner minskar. En naturlig följd till detta är att det

kan inverka negativt på intressegruppernas inställning till en planerad fusion. Massmedias inblandning avseende aspekter som rör fusioners trovärdighet, det vill säga de för fusionen uttalade motiven, får härmed stora konsekvenser för hur fusioner därefter upplevs av företagets intressenter. Utomstående experter eller andra personer med intresse för ett företags framtid som genom media tillåts att göra sina röster hörda har därför stor inverkan på intressenters inställning till hur en kommande fusion utvecklas.

5.4 Intern kommunikation

Området vad gäller lämplig mängd av information vid företagsförändringar är inte ett välstuderat område. De befintliga forskarnas åsikter för huruvida det är positivt eller negativt att informera mycket i samband med fusioner skiljer sig dock starkt åt. Holbeche, Schweiger och Denisi menar att osäkerhet i samband med stora företagsförändringar kan minskas genom riklig och kontinuerlig information. Eisenberg och Witten är av åsikten att information bör ges sparsamt då företagets framtid fortfarande är oviss.

Av empirin att döma framgår det att många intressegrupper efter det att fusionen mellan Renault och Volvo tillkännagivits ansåg att informationen kring fusionens utformning varit otillräcklig. Vi anser inte att vi kan uttala oss om huruvida informationen från den svenska ledningen varit riklig eller bristfällig då begreppen riklig kontra bristfällig är svårkvalificerade mått. Vad som sägas kan är dock att aktieägarna krävde kompletterande information och förtydligande rörande fusionsinnehållet ett flertal gånger. Det mest efterfrågade av såväl anställda som aktieägare var dock att få klargörelse kring Renaults eventuella privatisering och den redan nämnda gyllene aktien. Trots det faktum att Volvos ledning valde att komplettera med information angående dessa frågor förblev osäkerheten stor.

Vi menar att det inte finns en enkel förklaring till vad en lämplig mängd information egentligen är i samband med en fusion. Därför anser vi att Holbeche, Schweiger och Denisi samt Eisenberg och Witten förenklar problematiken gällande mängden information inför en fusion. Utifrån vår fallstudie blir vi medvetna om att deras teorier inte bör ges så stor relevans. En fusion är för komplex för att kunna generalisera kring informationsmängden. Detta påstående stöds till viss del av Simonsson som menar att ökad information inte alltid reducerar osäkerheten och att det således inte finns en given lösning.

Grunden till att det diskuteras kring hur mycket information som ska offentliggöras inför en fusion kommer enligt vår mening av att hela organisationen omöjligtvis kan involveras i beslutsprocessen. Naturligtvis kan det tyckas vara önskvärt att samtliga intressenter involveras och får ta del av all information som rör fusionsprocessen men detta är en omöjlighet. Förövrigt anar vi att intressenter oberoende av informationsmängd alltid kommer att uppleva informationen som otillräcklig. Enligt teorin söker mottagaren informell information då denne anser att den formella kommunikationen inte räcker till. I fallet om Renault och Volvo ser vi att just medias framställningar i stor utsträckning

bidragit till att fylla i de luckor som den formella informationen från Gyllenhammar och ledning inte förmådde fylla. Till en början var intressenternas tilltro till ledning förmodligen stor, men då många händelser gjorde att förtroendet för ledningen minskade, fick media och betydelsefulla personers uttalande större vikt eftersom informell information i enlighet med teorin upplevs som mer objektiv. I och med att den interna kommunikationen ofta upplevs som otillräcklig söks informell information som kan vara missvisande. Ett förvärv av denna information kan i sin tur sedan kan skada ledningens arbete i att förankra fusionsplanerna bland såväl anställda som aktieägare.

5.4.1 Svag intern dialog

Vårt teoretiska avsnitt om kommunikation i vilket Holbeche påtalar att konsekvenserna av en svag dialog mellan sändare och mottagare leder till misstänksamhet och demoralisering får stöd i vår empiri. Ur empirin framgår det att den interna dialogen mellan de anställda och Volvos ledning var bristfällig. Vi uppfattar att de anställdas synpunkter i mycket liten utsträckning givits betydelse och tagits i beaktning vid utarbetandet av de nya fusionsplanerna och att detta har bidragit till en försämrad inställning till den tänkta fusionen med Renault.

Gyllenhammars uttalande om att alliansen fortlöpt oproblematiskt kan kritiseras eftersom de anställda, vilka var de som var mest berörda av samarbetet med Renault, upplevde att det varit svårt att samarbeta med fransmännen och de hade överlag dåliga erfarenheter från de gemensamma projekten. Det faktum att personer valde att gå via media för att skapa en debatt om Renault-Volvofallet menar vi kan vara ett ytterligare exempel på att deras röster inte blev hörda på Volvo. Den hierarkiska ledarstilen hämmade enligt oss den interna dialogen och gav inget utrymme att kritisera eller ifrågasätta fusionens lämplighet. Detta menar vi är ett tydligt exempel på hur dialogen emellan de båda parterna kan försvagas då ledaren inte hör sammar de anställdas klagomål och åsikter.

En bristande eller avsaknad av dialog mellan ledare och anställda ger massmedia ytterligare en stor roll i hur inställningen till en fusion artar sig. Då media utgör ett debattforum för medlemmarna i den fusionerande organisationen förstås graden av demoralisering än bättre. Det faktum att medlemmar i organisationen vänder sig till media visar att förtroendet för ledningen eller ledare är svagt. Ledarstilen i sammanhang där stora omvälvningar, såsom fusioner, överskuggar verksamheten kan enligt vår mening ha stor betydelse för hur anställda ställer sig till en sådan förändring. Ledaren är i många fall den person som för ledningens talan och som därigenom inger förtroende och tillförlitlighet hos mottagarna av informationen. En ledare, i egenskap av en god kommunikatör, tror vi underlättar för argumentationen för genomförandet av en fusion.

I såväl tidningsartiklar och böcker som legat till grund för det empiriska materialet kan vi se flera tendenser till att Gyllenhammars ledarstil uppfattades som auktoritär på grund av hans bristande förmåga att vara lyhörd för aktieägares och anställdas åsikter. Han ogillade starkt åsikter som avvek från hans egna och vid vissa tillfällen resulterade meningsskiljaktigheter inom Volvo på de högre nivåerna med att chefer blev omplacerade eller själva valde att lämna företaget. Ett talande exempel på

Gyllenhammars auktoritära stil som vi anser i hög grad bör ha hämmat den interna dialogen är följande citat: "De som inte tycker om fusionen kan lämna skeppet." När det gällde just Gyllenhammars ledarskap går det utifrån vårt empiriska material att utläsa att det uppstod många konflikter inom Volvo på grund av dennes agerande. Sett utifrån ett kulturellt perspektiv kan dessa konflikter ha berott på att Gyllenhammar tillämpade en stil som krockade med Volvos företagskultur. Journalister och författare valde att beskriva hans ledarstil som osvensk och maskulin. Med stöd av vårt teorikapitel om kultur och kommunikation kontrasterade Gyllenhammars ledarskap med Volvos organisationskultur som enligt Hofstede benämns som feminin och karaktäriseras av en platt struktur. I Volvos decentraliserade organisation borde därför kommunikationen rört sig relativt fritt och ha medgivit möjligheter för organisationens alla medlemmar att delta i högre utsträckning. Av exemplet att döma kan vi förstå att en ledarstil som avviker från de normer som kan sägas gälla i en organisation rimligtvis har inverkan på fortsatt kommunikation mellan ledning och anställda i fusionsammanslagning. Detta i och med att vi anser att förtroendet för en sådan person automatiskt försvagas då en krävande situation som fusioner kräver ett gott samförstånd mellan ledning och övrigt anställda.

Trots det ovanstående resonemanget anser vi att det är av vikt i sammanhanget att vara medveten om medias möjligheter att selektivt välja vad som publiceras. De framställningar som gjordes av Gyllenhammars ledarstil framhävde honom som en hierarkisk ledare. Detta är nödvändigtvis inte en rättvis återgivning av hur det faktiskt var. Journalister och författare kan ha valt att inte belysa eller söka positiva uttalanden om hans ledarstil eftersom den allmänna opinionen tagit en klar ställning emot denne. I allmänhet har vi i de studerade artiklarna och böckerna uppmärksammat att det är främst personer som varit negativt inställda till fusionen som kommit till tals. Vi anser att man kritiskt bör beakta detta i och med vetskapen att undersökningen som utförts på Volvo visade att en tredjedel av civilingenjörerna faktiskt var för fusionen. Det faktum att förespråkares positiva upplevelser inte skildrades i massmedias framställningar betyder enligt oss att media tagit nejsägarnas parti. Av denna anledning är det även intressant att ifrågasätta om bilden som massmedia framhävde om Gyllenhammar verkligen var rättvisande.

5.4.2 Osäkerhet och mångtydighet

Centrala funderingar kring företags kommunikation, vid osäkra situationer i allmänhet och inför en fusion i synnerhet, rör faktorer gällande informationens mängd och innehåll. Som vi redan påpekat kan situationen för dessa organisatoriska förändringar kännetecknas av en omfattande oro från de anställdas sida till följd av de många frågetecken som en sådan förändring omfattar. Till detta kan ofta tillskrivas de många frågetecken som företagens ledning ställs inför. Fusioners komplexitet vid samgåendet av två organisationer har enligt tidigare studier sällan visat sig motsvara de förväntningar som skapats såväl organisatoriskt som ekonomiskt och synergimässigt. Studierna kan därför sägas styrka påståendet att ledningar även de ställs inför stor osäkerhet trots att de itererat fusionsplanerna. En naturlig följd till detta menar vi kan vara att ett företags intressenter ofta upplever att information från ledning icke är tillfredsställande.

Detta påstående får stöd av vår studie i Renault-Volvofallet där vi kunnat urskilja tendenser till att de anställda på Volvo liksom Volvos ägare upplevt att informationen och således kommunikationen kring fusionen varit otillfredsställande. Många av de bittra reaktionerna som framkom i det senare skedet kan härledas till ledningens och framförallt Gyllenhammars ovilja att diskutera Renaults eventuella privatisering och syftet med den gyllene aktien. Vi finner att Volvos ledning samt Gyllenhammar till stor del genom sitt kommunikativa handlande ådrog sig problem i och med att de inte ville, eller hade möjligheten, att diskutera med Volvos anställda och aktieägare om ytterst viktiga och konsekvensfyllda frågor. Vilket tidigare diskuterats är det inte uppenbart att ledning har acces till all information och att de av denna anledning inte kan kommunicera med dess intressenter.

Teorin i sammanhanget framhåller osäkerhet och mångtydighet som två element som bör tas i beaktning vid kommunikation i fusionssammanhang. Vi finner dock att en särskiljning av de båda i ett led att härleda den osäkerhet som anställda står inför förefaller som en alltför stor förenkling av verkligheten. Detta bygger på våra tidigare argument om att mängden av information är svårdefinierad och att ledningen själv inte alltid kan råda över mängden information till övrig organisation. Begreppet mångtydighet ensamt får dock en större betydelse i våra resonemang eftersom det i stor utsträckning kan ge upphov till feltolkningar vilket framgår i avsnittet nedan.

5.5 Svårtolkad information

Mångtydighet i information utgör enligt oss ett problemområde i fusionssammanhang då detta ger utrymme för mycket tolkningar. Mångtydighetsproblemet återspeglas tydligt i Renault - Volvofallet. Ett av exemplena på mångtydighet som vi menar har haft stor inverkan på händelseförloppet i vårt fallföretag är det faktum att fusionen framställdes som ett samarbete mellan jämlika parter. Begreppet jämlik är mångtydigt i sig kan således tolkas på olika vis av olika individer. I vårt teoretiska avsnitt framgår det att detta uttryck i enlighet med maktbalansprincipen ger upphov till vissa förväntningar om jämlik maktfördelning vid en fusion. Innebörden av begreppet jämlikt kom att givas en annan mening genom ledningens och Gyllenhammars agerande. Mycket av den konfliktfyllda debatt som rörde Renaults och Volvos planerade fusion kulminerade på grund av intressegruppernas uppfattning att Renault tilläts inta en dominerande roll i det fördjupade allianssamarbetet och av denna anledning förväntades göra det även efter fusionen. Då intressegrupperna inte upplevde att villkoren för jämlikhet efterlevdes tror vi att deras erfarenheter påverkade hur den nya fusionsidén senare kom att uppfattas. De tidigare erfarenheterna från alliansen påverkade således de anställdas inställning till den kommande fusionen.

Följaktligen kan vi med stöd såväl av teori som empiri göra antagandet att mångtydighet i informationssammanhang skapar många problem. För att återknyta till ett problemområde som den här studien redan behandlat kan det återigen konstateras att en

diskrepans mellan vad ett företags ledning uttryckligen säger eller gör kan leda till att förtroendet för denne minskas.

Att en fusion föranleds av en lång allians, vilket var fallet för Renault och Volvo, är inte vanligt. Men man kan ändå tänka sig att många andra företag också har haft någon form av samarbete med företag de ämnar fusionera. Erfarenheter som förvärvats från tidigare samarbeten gör att denna sorts problematik blir aktuell för dessa företag. Vi menar alltså att det är viktigt för ledningar som ämnar genomföra en fusion att de är medvetna om att erfarenheter från tidigare samarbeten kan spela in på acceptansen av den nyplanerade fusionen. Av denna anledning blir maktbalansprincipen och dess konsekvenser aktuell trots att den i vanlig fall, vilket bör poängteras, först skapar problem efter en sammanslagning vid integrationen.

Vi ställer oss dock frågande i detta sammanhang huruvida det egentligen är möjligt att två fusionerande företag kan samarbeta under en jämlik maktfördelning om innebörden av begreppet jämlik är att det råder en absolut balans i fördelningen mellan de båda företagen. Renaults och Volvos samarbete under alliansen inom lastvagnsverksamheten var ett av de få områden, vilket framkom i massmedias bevakning, där det förelåg en balans i makthavandet. Detta bedömdes dock ha varit ett mycket svårstyrt område just på grund av att ingen av parterna tilläts anta en ledande ställning.

5.6 Diffusitet kring begreppen fusion och förvärv

Vi har tidigare dragit slutsatsen att förtroende minskar för ett företags ledning då dess intressenter upplever att det finns en oöverensstämmelse mellan det som ledningen verbalt kommunicerar och det som framkommer på annat sätt. Innebörden av begreppen fusion och förvärv är som det framgår av vårt teoretiska avsnitt diffusa. Buckley och Ghauri menar vidare att fusioner i praktiken ofta övergår till att bli förvärv i och med att det ena företaget tar kontrollen över det andra företaget. Av denna anledning anar vi att begreppens diffusa karaktär kan försvåra i praktiken då ett företags ledning vill förankra ett samarbete med ett annat företag hos den egna organisationen. En uttalad fusion, med de upplevda förväntningar som denna innefattar, och som därefter upplevs annorlunda, tror vi följaktligen kan ha stor betydelse för hur intressenter upplever företagsledningen och dess intentioner i ett fusionssammanhang.

Utifrån vår fallstudie av Renault och Volvo framgick det att Renault skulle komma att få en så stor makt i den nya gemensamma organisationen i den grad att antydningar från Volvos anställdas sida gjordes om att det snarare handlade om ett franskt förvärv av Volvo. Vi upplever här att utvecklingen av alliansen spelade en stor roll i och med att denna, som redan tidigare nämnts, hade skapat en bild hos Volvos anställda av ett franskt kontrollhavande för de flesta av företagens gemensamma projekt. En trolig slutsats av denna situation blir att den bidrog till att förstärka det misstroende som hade utvecklats gentemot Volvos ledning och främst Gyllenhammar. På samma sätt som resonemanget kring begreppet jämlik kan knytas an till ett minskat förtroende för ett företags ledning finner vi att förtroendet kan minskas utifrån ovan nämnda resonemang.

6. Slutsatser

Här nedan följer det avsnitt där vi möjliggör för läsaren att ta del av studiens slutsatser. Därefter följer avsnitten diskussion, vidare forskning och egna reflektioner.

6.1 Resultat

Syftet med den här uppsatsen har varit att utröna kommunikationens betydelse inför en fusion. Detta eftersom vi anser att ett företags kommunikation kan ha en stor betydelse för hur förloppet utvecklas efter offentliggörandet av en kommande fusion. Med hjälp av den valda fallstudien om Renault och Volvo har vi kunnat närmas oss denna problematik och således fått stöd för den argumentation som vi fört i detta sammanhang.

I vår studie av den tänkta fusionen mellan Renault och Volvo kom kommunikationen mellan Volvos ledning och dess intressenter att spela en stor roll för hur inställningen till fusionen utvecklades fram tills det att fusionsplanerna lades ner. Vår uppfattning är att fallstudiens resultat belyser hur företags kommunikativa handlande kan vara en bidragande faktor till att fusionsplaner tvingas läggas ner. För att förstå kommunikationens betydelse inför fusioner har vi genom fallstudien identifierat ett antal problemområden som vi anser kan påverka om en fusion genomförs eller ej.

Identifierade problemområden

- Såväl i företagssammanhang som i allmänhet skapar begreppet kommunikation en bild av en medveten informationsöverföring. Studien har i det här hänseendet visat på hur mångfasetterad och komplex ett företags situation inför en fusion är, och hur denna komplexa situation komplicerar kommunikationsprocessen mellan ett företags ledning och dess intressenter. Kommunikationsprocessen mellan ledning och intressenter är mycket komplex i sig dels eftersom varje enskild individ är unik och av den anledningen inte kan uppfatta information på exakt samma sätt, dels med anledning av att viss information i sig är mångtydig och kan tolkas på olika vis. Utöver ledningens medvetna kommunikation som berör såväl aktieägare som anställda medför framförallt den omedvetna kommunikationen genom företagets agerande stora konsekvenser för hur informationsinnehållet kan komma att uppfattas hos dessa parter. Negativa erfarenheter från eventuellt tidigare samarbeten kan ha betydelse för hur anställdas inställning till fusionen utvecklas samt hur de kritiskt kommer att se på ny information.

- Uppfattade brister i information kan leda till att trovärdigheten minskar vilket i sin tur kan medföra att förtroendet för ledning och ledare som informationskällor minskar drastiskt. En ytterligare faktor som gör att deras trovärdighet sjunker är då presenterade motiv starkt kritiserats och genererar spekulationer om i vems intresse fusionen avses genomföras. Genom intressenters visshet om att ledning kan utnyttja informationsasymmetrin som föreligger i ett företag kan spekulationer förstärkas angående fusionens lämplighet. Frågor kan därför uppstå huruvida ett genomförande av en fusion verkligen ligger i företagets intresse.
- Det är svårt för företag att bedöma en lämplig tidpunkt samt omfattning för kommunikation inför fusioner. De svåröversägliga konsekvenserna av en fusion bidrar till att ledningens uppgift att informera försvåras eftersom de inte kan gardera sig att all information som ges vid en tidpunkt även kommer att vara aktuell i framtiden. Riskerna finns därför att information kommer att uppfattas som motsägelsefull eller felaktig då framtiden för med sig andra konsekvenser än informationskällan tidigare antytt. Detta kommer att resultera i att förtroendet för informationskällan minskar och dennes möjlighet att genomföra fusionen kommer därför att bli mindre. Problematiken ligger därför i ledningens svårighet att bedöma i vilken utsträckning kommunikationen skall ske samt hur riklig eller återhållsam information som delges intressenter skall vara för att inte skada det egna förtroendet.
- Ett ytterligare kommunikationsproblem blir, givet ovan resonemang, att berörda parter söker informell information då den formella informationen upplevs som otillräcklig. Särskilt då personer upplever risk att fusionen kan få omedelbara konsekvenser för den enskilde individen i form av uppsägningar och nedläggningar. Den informella informationens budskap kommer att konkurrera med den formella informationen och kan därför i enlighet med teorin att upplevas som mer trovärdig än den som ledning delgivit. Problematiken ligger därmed för ledning i att inkorrekt information kan cirkulera omkring och resultera i att inställningen till fusionen försämras och att ledningen har mycket liten möjlighet att påverka händelseförloppet i positiv bemärkelse.
- Genom vår studie har vi funnit att en avvikelse mellan organisationskultur och ledarstil kan minska förtroendet för ledaren och för honom som informationskälla om han inte kommunicerar på ett vis som intressenterna förväntar sig.
- Medias stora närvaro i fusionsammanhang påverkar utvecklingen inför en fusion genom dess makt att influera individers inställning. I denna bemärkelse försvåras därför kommunikationsprocessen mellan ledning och företagets intressenter av ett tillkommande externt informationsflöde. Genom medias möjlighet att selektivt göra urval av information kan detta innebära att en rättvisande bild av fusionens potentialer inte ges.
- Begreppet fusion som används vid själva marknadsföringen av fusionsidéer kan ge utrymme för mycket tolkningar bland ett företags intressenter då en fusion föräns

av ett tidigare samarbete. Då uppkomna förväntningar inte införlivas försvåras inställningen till fusioner i negativ bemärkelse och kan medföra stor problematik i den kommande kommunikationsprocessen.

Vårt teoretiska bidrag

Studier som tidigare gjorts kring fusioner och förvärv har i stor utsträckning fokuserat på den problematik som uppstår efter det att de båda företagen gått samman, i integrationsfasen. I vårt fall lades istället fokus på de svårigheter som drabbar ett av de båda fusionerande företagen inför fusionen. Vår studie har i detta sammanhang bidragit med en ökad insikt i den svåra situation som ett företag befinner sig i då en fusion har kommit till allmän kännedom. De ofrånkomliga konsekvenserna i denna situation avspeglar sig därför på företagets valda kommunikation. Detta medför således att kommunikationen får en central betydelse för hur utvecklingen tar sig här efter. Genom de resultat vi tidigare redogjort för har vi därför funnit att ett försummande av kommunikationens och informationsflödernas betydelse kan leda till att inställningarna till en tänkt fusion försvagas i en sådan grad att detta kan påverka huruvida fusionen blir till verklighet eller ej. Med andra ord blir kommunikationen inför en fusion högst betydande och kan vara avgörande för om fusionen kommer att genomföras eller ej.

6.2 Diskussion

I uppsatsen har en relativt stor tyngd lagts vid förväntningars inverkan på händelseförloppet i samband med en kommande fusion. Som det framgår av slutsatsen har våra tolkningar visat på att många av de uppkomna reaktionerna kan härledas till själva avvikelserna från personers förväntningar i de olika sammanhangen. Genom vår studie av Renault-Volvo studerades en tänkt fusion mellan två företag med olika nationell tillhörighet. Konsekvenserna av att de två företagen hade sitt ursprung i två skilda länder har i vårt tolkande inte bedömts ha en större betydelse och har därmed inte färgat de slutsatser som vi kommit fram till.

Om företagens respektive landstillhörighet däremot tas i beaktning skulle orsakerna till de kraftiga reaktionerna som skådats bland såväl anställda, aktieägare och allmänhet kunna omvärderas utifrån detta alternativa synsätt. I och med att den rika debatten i mångt och mycket berörde maktfördelningen mellan de båda företagen, i det avseende att den svenska sidan reagerade på Renaults tilltagande inflytande, kan en möjlig tolkning vara att reaktionerna hade nationalistiska inslag. En tänkbar tolkning kan därför vara att svenskarna upplevde att svenska intressen till stor del förbisågs utifrån upplevelsen att franska Renault tilläts ta mer kontroll och makt i samarbetet inför den tänkta fusionen.

Uppgifter i det empiriska materialet kan till viss del styrka att nationalistiska inslag möjligen har färgat förloppet. Dels utifrån medias egna tolkningar av situationen då journalisten fört en debatt gällande Volvos lednings intentioner. Dels från de återgivningarna som media förmedlade av exempelvis vissa av Volvos anställdas åsikter

samt från de böcker vi studerat. Gyllenhammar beskrevs till exempel som en "francophile" och syftade på att denne premierade Renaults vilja framför Volvos i både allianssamarbetet och inför den kommande fusionen. De starka reaktioner som uppstod i Sverige skulle på detta vis kunna förklaras av just nationalism och att den svenska opinionen upplevde starka vi - och ni -känslor i förhållande till Renault och Frankrike. Genom ett sådant nationalistiskt perspektiv kan vi tillskriva till viss del den mycket negativa inställning till fusionen med att svenskarna möjligen vill skydda den svenska industrin. Detta påstående förstärks eftersom Volvo var ett mycket betydelsefullt och symboliskt företag för Sverige och dess befolkning.

6.3 Förslag till vidare forskning

Fusioner är ett komplext fenomen med många aspekter att undersöka. Sammanslagningar av företag blir allt vanligare, och därför är det en aktuell företeelse att studera. En fusion är en mycket nära form av samarbete, och den höga misslyckandefrekvensen tyder på att det finns mer att göra inom detta område. Eftersom tyngdpunkten i vår uppsats har varit riktad på kommunikation i ett förstadium till en fusion, har vi identifierat några andra aspekter inom samma område som hade varit intressanta att behandla.

- Givet den ovan nämnda diskussionen kring nationalism vore det önskvärt att utföra en studie av ett flertal olika företag från olika länder som skall fusionera. En intressant infallsvinkel är här den massmediala återgivning som kan tänkas bottna i nationalism.
- En ytterligare aspekt som vi finner av intresse är att på ett mer djupgående plan behandla kommunikationen mellan enbart ledning och aktieägare. Då aktieägarna är det avgörande organet vid en fusion, blir kommunikationen mellan ledningen och dessa av största vikt för de förändringar som kommer att ske i organisationen.
- En beteendevetenskaplig inriktning på en studie av anställdas situation och upplevelser efter offentliggörandet av en fusion kan utgöra ett annat intressant forskningsområde. Detta skulle därmed bidra med ett ytterligare djup som vi omöjligen kunde nå givet vår avsaknad av ämneskunskap och metodval.

6.4 Reflektioner

Vi är medvetna om att undersökningen vi utfört har vissa begränsningar. Möjligheten att kunna generalisera och dra slutsatser om kommunikationens betydelse inför en fusion hade blivit större genom en studie av ytterligare fallföretag som befunnit sig i samma situation som Renault och Volvo. Vi har dock av tidsskäl inte haft möjlighet att uppmärksamma och studera andra internationella företag som också planerade fusionera och sedan lade ner fusionsplanerna. Vi uppsatsskribenter menar att studien med andra tidsramar och resurser hade kunnat genomföras på ett annat sätt. Vi anser att en studie av ytterligare tidningsartiklar hade kunnat vara positivt för vårt resultat. Intressant hade varit att studera fransk dagspress för att komplettera undersökningen ytterligare, accessproblem har dock begränsat oss i detta hänseende.

Vi anser att det faktum att den tänkta fusionen mellan Renault och Volvo föranleddes av ett långt och djupt allianssamarbete kan ha haft en fallspecifik inverkan på resultatet. På detta sätt finner vi att delar av den problematik som uppstått i förhållande till förväntningar och tidigare erfarenheter accentuerats för just Renault och Volvo. Det som spelade mot Renault och Volvos tänkta samgående kan då sammanfattas som en tidsaspekt. I samband med det cirka tre månader långa tidsspännat mellan offentliggörandet av fusionen och beslutet för denna gavs antagligen ett större utrymme för kritik än vanligt vilket gavs utlopp för i massmedia. På så sätt finner vi att den tänkta fusionen mellan Renault och Volvo i detta hänseende får anses som speciell.

Vi hoppas att studiens resultat kommer att vara användbart och intressant att beakta för företag som planerar att fusionera. Vidare tror vi att framtida uppsatsskribenter och andra personer som liksom vi intresserar sig för kommunikationens betydelse i fusionerande företag kommer att ha intresse av vår studie.

7. Källförteckning

Böcker

Alvesson Mats, (1993), *Culture perspectives on organizations*, Cambridge University Press

Alvesson Mats, Deetz Stanley, (2000, svensk utgåva), *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Alvesson Mats, Sköldberg Kaj, (2002, 3:e upplaga), *Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research*, SAGE Publications, London.

Bang Henning, (1999), *Organisationskultur*, Studentlitteratur

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

Buckely J Peter, Ghauri N Pervez, (2002), *International Mergers and Acquisitions: a reader*, Photoprint

Enquist Bo, Javefors Håkan, (1996), *Huvudmannskapets dialektik- en studie av Renault/Volvo-affären*, BAS

Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim Paul Finn, (1991, 4:e upplaga), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermods

Falkheimer Jesper, Heide Mats (2003), *Reflexiv kommunikation- nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Liber

Frommer Ranja, (2001), *Between expectation and experience*, USAB/KTH

Gyllenhammar Pehr G, (2000), *Fortsättning följer*, Albert Bonniers Förlag

Hatch Mary Jo, Schultz, (2004), *Organizational identity – a reader*, Oxford University Press

Hofstede Geert, (1991, svensk utgåva), *Organisationer och kulturer*, Studentlitteratur

Hökerberg Jan, (2000), *Spelet om Volvo*. Ekerlids Förlag, Stockholm

Jablin Fredric M, Putnam Linda L, Roberts Karlene H, Porter Lyman W, (1989) *Handbook of Organizational communication*, Sage Publication

Larsson Arne, (1994) *Äktenskap med förhinder: en redovisning av Aktiespararnas roll I Volvo/Renaultaffären*, Aktiespararna

Nahavandi Afsaneh & Malekzadeh Ali R (1993) *Organizational culture in the management of mergers*. Quorum Books, Westport

Pettersson Gertrud, (1997), *Att skriva reporter – Om formen och dess betydelse för innehållet*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Rienecker Lotte, Stray Jørgensen Peter, (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Liber

Sackmann Sonja, (1997), *Cultural Complexity in Organizations*

Simonsson Charlotte, (2002), *Den kommunikativa utmaningen- en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*, Lunds Universitet

Sundqvist Sven-Ivan, (1994), *Exit PG*, Bokförlaget T Fischer & Co

Söderberg Anne-Marie, Vaara Eero, (2003), *Merging across borders*, Copenhagen Business School Press

Vetenskapliga artiklar & forskningsrapporter

Balmer John M T & Dinnie Keith, (1999) "Corporate identity & corporate communications: the antidote to merger madness", *Corporate Communications: An International Journal*, volym 4

Bastien David T, (1987), "Common patterns of behaviour & communication in corporate mergers & acquisition", *Human Resource Management*, volym 26

Booth, Peter & Schulz, Axel K-D, (2004) "The impact of an ethical environment on managers' evaluation judgments under agency problem conditions", *Accounting, Organizations and Society*, volume 29, issues 5-6.

Brown Andrew D, Starkey Ken, (1994), "The effect of organizational culture on communication & information", *Journal of management studies*, volym 31

Bruner Robert, Spekman Robert, "The Dark Side of Alliances: Lessons from Volvo-Renault", *European Management Journal*, volym 16, Nummer 2.

Denisi Angelo S, Schweiger David M, (1991), "Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment", *Academy of Management Journal*, volym 34, nummer 1.

Eisenberg Eric M & Witten Marsha G, "Reconsidering openness in organizational communication", *Academy of management Review*, vol 12.

Frommer Ranja, (1998), *Acquisition terminology*, Memo-stencil nr 197, Preliminära forskningsrapporter

Grange, J.M, (1996) « La fusion Renault-Volvo : un échec culturel », *Revue Francaise du Marketing*

Hellgren B, Lowstedt J, Puttonen L, Tienari J, Vaara E, (2002), "How issues become (re)constructed in the media: discursive practices in the AstraZeneca merger", *British Journal of Management*

Holbeche Linda, (1998), "Scary splice", *People Management*, volym 4

Larsson Rikard, (1990), "Coordination of action in M & A, Interpretive and systems approaches towards synergy", *Lund University Press*

Larsson Rikard, Risberg Anette, (1997), *The cross cultural side of mergers and acquisitions: cultural awareness and national vs. Corporate barriers to acculturation*, Working paper series

Kotter John P & Schlesinger Leonard A, (1979) "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, vol 57.

Nguyen Han & Kleiner Brian H, (2003), "The effective management of mergers", *Leadership & Organization Development*

Peet Laura, (1997), "Internal communications for merging companies", *Public Relations Tactics*, volym 4

Risberg Anette, Tienari Janne, Vaara Eero, (2000) "Legacies of superiority & inferiority-media texts & sensemaking of a merger across national boundaries", *Working series paper*

Tidningsartiklar

Franska

- ”Interview: Pehr G Gyllenhammar”, *L’Expansion*, 5-18 december 1991
- ”Renault n’est pas tout beau”, *Le Nouvel Economiste*, nummer 829, 24 januari 1992
- ”Renault-Volvo: la fusion sinon rien”, *Le Nouvel Economiste*, nummer 846, 22 maj 1992
- ”Renault-Volvo: Les trois défis de Schweitzer”, *Le Nouvel Economiste*, nummer 911, 10 september 1993
- ”Portrait: Louis Schweitzer”, *L’Expansion*, 9-22/09/93
- ”Renault-Volvo: les Suédois tempêtent”, *Le Nouvel Economiste*, nummer 919, 5 november 1993
- ”La fusion Renault-Volvo traumatise les Suédois”, *Le Nouvel Economiste*, nummer 921, 19 november 1993
- ”Renault-Volvo: la fêlure”, *L’Expansion*, 25 november – 8 december 1993
- ”Le Napoléon de Göteborg”, *Le Nouvel Economiste*, nummer 925, 17 december 1993
- ”Renault-Volvo: les raisons d’un putsch”, *Le nouvel Economiste*, nummer 924, 10 december 1993
- ”Renault-Volvo: l’heure des comptes”, *L’Expansion*, 9-19 december 1993
- ”Volvo attendait juste que Renault lui fasse la cour”, *Le Nouvel Econmiste*, nummer 928, 14 januari 1994
- ”Volvo vise le tout-transport”, *L’Expansion*, 5-18 maj 1994

Svenska

“Bra för Volvo sämre för Sverige”, *Veckans Affärer*, nr 36, 8 september 1993

”Bilfusioner bromsar upp bolagen”, *Veckans Affärer*, nr 37, 15 september 1993

“Valborgsfest- ett tidens tecken på Renault, *Veckans Affärer*, nr 39, 29 september 1993

“Profil- Sören Gyll”, *Veckans Affärer*, nr 40, 6 oktober 1993

“Aktiespararna- Slår åt alla håll men hårdast mot Volvo”, *Veckans Affärer*, nr 42, 20 oktober 1993

”Säg nej till Renault-fusionen”, *Veckans Affärer*, nr 43, 27 oktober 1993

”Misstro hindrar fortsatt allians”, *Veckans Affärer*, nr 49, 8 december 1993

Dagens Nyheter, 2 maj 2000

Göteborgsposten, 6 oktober 1993

Företagsinterna källor

Information om alliansen mellan Volvo och Renault. Till aktieägarna i Volvo (1990).

Samgående mellan Volvos fordonsrörelse och Renault. Nyemission avseende förvärv av BCP Branded Consumer Products AB. Information inför extra bolagsstämma AB Volvo (9 november 1993).

Samgåendet mellan Volvos fordonsrörelse och Renault. Kompletterande information till Volvos aktieägare (1993).

Volvo Årsredovisning (1994).

8. Bilagor

Titlar och befattningar år 1992/1993

Volvo

| | |
|---------------------|--|
| Pehr G Gyllenhammar | Ordförande i Volvos styrelse |
| Sören Gyll | Verkställande direktör och koncernchef i Volvo |
| Christer Zetterberg | fd verkställande direktör i Volvo |
| Sten Langenius | Verkställande direktör för Volvo lastvagnar |
| Lars-Erik Forsgård | Aktiespararnas verkställande direktör |
| Roger Holtback | fd verkställande direktör för Volvo personvagnar |
| Håkan Frisinger | fd Volvo-direktör |

Renault

| | |
|------------------|--|
| Edouard Balladur | Frankrikes premiärminister |
| Louis Schweitzer | Verkställande direktör och ordföranden i Renault |
| Raymond Lévy | fd verkställande direktör och ordförande i Renault |
| Gérard Longuet | Frankrikes industriminister |