



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Magisteruppsats  
Vårterminen 2006

# **Organisk tillväxt eller tillväxt via förvärv** – en studie av Axis Communications och Bringwell

Författare: Martin Ericsson  
Heidi Schoszarzek

Handledare: Per-Hugo Skärvad

## FÖRORD

Vi vill tacka de personer som har gjort det möjligt för oss att skriva denna uppsats. Ett stort tack vill vi framförallt rikta till Martin Gren och Malin Ruijsenaars på Axis samt till David Rönnerberg på Bringwell. Vi vill även tacka Margareta Lantz på Axis och Kristina Eneroth på Ekonomihögskolan. Slutligen vill vi tacka vår handledare, Per-Hugo Skärvad, för råd och kommentarer under arbetets gång.

Lund juni 2006

---

Martin Ericsson

---

Heidi Schoszarzek

## SAMMANFATTNING

<b>Titel:</b>	Organiskt tillväxt eller tillväxt via förvärv – en studie av Axis Communications och Bringwell
<b>Seminariedatum:</b>	Den åttonde juni 2006
<b>Ämne/Kurs:</b>	Magisteruppsats 71-80 poäng, Strategic Management FEK591
<b>Författare:</b>	Martin Ericsson & Heidi Schoszarzek
<b>Handledare:</b>	Per-Hugo Skärvad
<b>Nyckelord:</b>	Tillväxt, organisk tillväxt, förvärv, organisationsstruktur, företagskultur, Axis Communications, Bringwell
<b>Syfte:</b>	Vårt syfte är att belysa Axis och Bringwells val av tillväxtstrategierna organisk tillväxt och tillväxt via förvärv. Genom att analysera dessa företag övergripande teoretiskt och empiriskt praktiskt skall slutsatser dras hur valet av respektive tillväxtstrategi har framkommit och om tillväxtstrategierna påverkar eller påverkas av organisationen och av företagskulturen.
<b>Metod:</b>	Vi har valt att arbeta utifrån en abduktiv ansats. Undersökningen baseras på en kvalitativ fallstudie av Axis och Bringwells tillväxtstrategier.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	I teorin behandlas tillväxt och olika strategier för tillväxt som ett företag kan tillämpa. Fokus ligger på att belysa organiskt tillväxt och tillväxt via förvärv. Vi presenterar även teori som berör organisationsstruktur och företagskultur.
<b>Empiri:</b>	Här ges en inblick i företagens val och konsekvenser av tillväxtstrategierna, organisk tillväxt och tillväxt via förvärv. Empirin består både av primärdata och sekundärdata.
<b>Slutsatser:</b>	Vid tillväxt ser vi ett klart samband mellan strategi, struktur och företagskultur. Dessa olika delar påverkar varandra. En viktig faktor som påverkar valet av tillväxtstrategi är hur det ser ut på den marknad som företaget agerar på.

## **ABSTRACT**

- Title:** Organic growth or growth through acquisition – a study of Axis Communications and Bringwell
- Seminar date:** The 8<sup>th</sup> of June 2006
- Course:** Master thesis 71-80 points, Strategic Management FEK591
- Authors:** Martin Ericsson & Heidi Schoszarzek
- Advisor:** Per-Hugo Skärvad
- Key words:** Growth, organic growth, growth through acquisition, structure, corporate culture, Axis Communications, Bringwell
- Purpose:** The purpose is to illuminate Axis and Bringwells choices of growth strategies, organic growth or growth through acquisition. By analysing these two companies theoretical and empirical, conclusions are made about how the choices for the growth strategies influence or get influenced by the structure of the organisation and the corporate culture.
- Methodology:** We use an abductive approach. The method is based on a qualitative case study on Axis and Bringwells growth strategies.
- Theoretical perspectives:** Growth and different strategies for growth are two strategies that are described. Focus in the theory are organic growth or growth through acquisition. We also present theory about corporate culture and organisational structure.
- Empirical foundation:** Here we get an insight how the companies choose their strategies and the consequences of these choices. The empirical part consists of both primary data and secondary data.
- Conclusions:** We see a connection between strategy, structure and corporate culture. These different parts affect each other. An important factor, which affects the choice for how a company shall grow, is the market.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problem (forskningsfrågan).....	9
1.3 Syfte.....	9
1.5 Tidigare studier.....	9
1.4 Avgränsning.....	10
1.5 Studiens fortsatta disposition.....	10
2. METOD.....	11
2.1 Metodval.....	11
2.2 Insamling av data.....	11
2.3 Val av teori.....	12
2.4 Val av empiri.....	12
2.4.1 Val av fallföretag.....	13
2.4.2 Intervju.....	13
2.5 Analys och slutsatser.....	13
2.6 Validitet och reliabilitet.....	13
2.7 Källkritik.....	14
3. TEORI.....	15
3.1 Modell över strukturen i teoriavsnittet.....	15
3.2 Tillväxt.....	15
3.2.1 Tillväxt/marknadsandels-matris.....	18
3.2.2 Hur företag växer i förhållande till den rådande marknadspositionen.....	19
3.3 Organisk tillväxt respektive tillväxt genom förvärv.....	21
3.3.1 Organisk tillväxt.....	22
3.3.2 Förvärv.....	24
3.3.2.1 Motiv till förvärv.....	24
3.3.2.2 Nackdelar med förvärv.....	27
3.3.2.3 Förutsättningar för ett förvärv.....	27
3.3.2.3 Fusionsfaser vid förvärv.....	28
3.4 Organisation.....	31
3.4.1 Förändring och organisationsstruktur.....	31
3.4.2 Riktlinjer för förändring.....	36
3.5 Företagskultur.....	39
4 EMPIRI.....	44
4.1 Axis Communications AB.....	44
4.1.1 Företagspresentation.....	44
4.1.1.1 Axis strategier.....	44
4.1.1.2 Axis tillväxt.....	49
4.1.1.3 Empiri från en tidigare studie av Axis.....	50
4.1.2 Intervju.....	51

4.1.2.1 Tillväxt .....	52
4.1.2.2 Organisk tillväxt .....	54
4.1.2.3 Organisation .....	56
4.1.2.4 Företagskultur .....	57
4.2 Bringwell .....	59
4.2.1 Företagspresentation .....	59
4.2.1.1 Bringwells strategi och tillväxt .....	59
4.2.2 Intervju .....	62
4.2.2.1 Tillväxt .....	62
4.2.1.3 Förvärv .....	64
4.2.1.4 Organisation .....	67
4.2.1.5 Företagskultur .....	68
5. Analys .....	70
5.1 Samband mellan teoriblocken – ett integrerat synsätt.....	70
5.2 Tillväxt passar in på både Axis och Bringwell .....	71
5.3 Varför väljer Axis och Bringwell att växa på respektive sätt? .....	74
5.4 Påverkar och påverkas organisationen vid tillväxt? .....	78
5.5 Påverkar och påverkas företagskulturen vid tillväxt? .....	81
6. Slutsats .....	84
7. Källförteckning .....	87
7.1 Publicerade källor .....	87
7.1.1 Litteratur .....	87
7.1.2 Tidskrift .....	88
7.2 Elektroniska källor .....	89
7.3 Muntliga källor .....	89
7.4 Material från företag .....	89
Bilaga 1 Intervjumall för Axis Communications.....	91
Bilaga 2 Intervjumall för Bringwell.....	93

# 1. INLEDNING

---

*I nedanstående kapitel behandlas studiens bakgrund, problemområde, syfte, tidigare studier och avgränsning. Vidare presenteras en disposition av uppsatsens kommande områden.*

---

## 1.1 Bakgrund

I många branscher handlar det om att vinna eller försvinna. Då är det viktigt att ett företag kan växa för att skapa en bättre position i förhållande till sina konkurrenter. Olika tillväxtstrategier kan tillämpas för att exempelvis få ut nya produkter och tjänster på marknaden.<sup>1</sup> Det sätt ett företag väljer att växa på kan i sin tur kännetecknas av att företaget växer organiskt eller via förvärv. Organisk tillväxt är all tillväxt som inte sker via förvärv.

Nilson et al. menar att det inte finns någon generell etablerad metod för att definiera och mäta tillväxt.<sup>2</sup> Vi definierar tillväxt som ökning av antalet anställda och ökning av omsättningen.

Det är inte ovanligt att många företag väljer att tillämpa en tillväxtstrategi som innefattar en kombination av att både växa organiskt och att växa via förvärv. Ekelund, analytiker på Redeye refererar i en artikel till Telelogics tillväxtmål:

*”Bolagets tillväxtmål för i år är nu 10 procents organisk tillväxt och minst 25 procent inklusive förvärv.”*<sup>3</sup>

Inom vissa branscher är det viktigt att ständigt lansera nya produkter. Dessa produkter kan företagen antingen utveckla själva eller så kan de välja att köpa in färdiga produkter. Ett alternativ kan vara att först försöka utveckla produkter själva och om det inte går, kan produkter istället förvärvas. En annan taktik kan vara att i första hand försöka förvärva produkter och om det inte är möjligt, får man försöka utveckla och tillverka dem själva. Så här resonerar Volvos vd Leif Johansson, då han talat om att komma in på marknaden för medeltunga lastbilar.

*”Kommer vi inte fram förvärvsvägen så får vi ta fram egna produkter i stället”*<sup>4</sup>

Varför vill man välja en strategi framför en annan? Vad avgör vilken strategi som kommer att tillämpas? Argumenten för att växa på det ena sättet framför det andra varierar. Ett argument till varför ett företag väljer att växa organiskt kan

---

<sup>1</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

<sup>2</sup> Nilsson et al., *Företagsvärdering med fundamental analys*, 2002.

<sup>3</sup> Ekelund, Starkt Axis, illavarslande Telelogic, *Dagens Industri*, 2006-04-19.

<sup>4</sup> Nachemson-Ekwall, Storleken viktigast för Volvos vd, *Dagens Industri*, 2006-05-11.

vara att det helt enkelt inte finns några lämpliga förvärvskandidater. Låt oss återigen citera Leif Johansson, vd på Volvo.

*"Där finns inget förvärv att göra av mellanlastbilar. Så i USA planerar vi för en organisk tillväxtstrategi."*<sup>5</sup>

En förvärvsstrategi kan vara populär då det handlar om att komma in på nya marknader. Ett exempel på detta är hur Unibets vd Petter Nylander beskriver varför ett förvärv av ett bolag kan vara intressant.

*"...ett förvärv framförallt skulle kunna bli aktuellt i Mellan-, Syd- eller Östeuropa med kriterierna att det sker till rätt värdering, på en marknad som Unibet är svag på och att bolaget har kulturella likheter med Unibet."*<sup>6</sup>

Här handlar det om att förstärka sin ställning på en marknad där de idag inte anser sig vara så starka. Petter Nylander nämner att ett förvärv kan vara intressant för Unibet om det finns kulturella likheter.<sup>7</sup> Detta är något som idag blivit mer och mer viktigt att titta på då ett förvärv kan komma att vara aktuellt. Om företagskulturerna inte stämmer överens kan problem uppstå och de synergier som förvärvet skulle resultera i lysa då med sin frånvaro.

När ett företag fattar strategiska beslut som rör dess tillväxtstrategier är det samtidigt viktigt att beakta konsekvenserna av vad det innebär att bli större. Genom att företaget växer kan förändringar behöva göras i organisationens utformning. En annan viktig aspekt att ta hänsyn till vid tillväxt är hur företagets kultur kommer att påverkas. Hur organisationens utformning och företagskulturen påverkas är viktiga aspekter att beakta vid både förvärv och vid organisk tillväxt.

Schweiger menar att det har blivit allmänt känt att olikheter i kulturen mellan företag är källan till att problem uppstår då företag går samman.<sup>8</sup> Genom att tillämpa en förvärvsstrategi tar företaget en risk, då syftet med förvärvet kan vara svårt att uppnå. Företagskulturen i de olika bolagen kan ibland vara svåra att förena. Detta är något som kan ställa till problem.

När förvärvet skall genomföras är det viktigt att det blir en integrationsprocess mellan företagen, för att synergier och ekonomiska effekter skall lyckas.<sup>9</sup>

Vi tycker det vore intressant att se hur ett företag som tillämpar organiskt tillväxt argumenterar för varför de valt just den strategin. Likaså vore det intressant att se hur ett företag som valt att genomföra förvärv motiverar sina strategival. Vi har

---

<sup>5</sup> Nachemson-Ekwall, Storleken viktigast för Volvos vd, *Dagens Industri*, 2006-05-11.

<sup>6</sup> Förvärv kan bli aktuellt, *Nyhetsbyrån Direkt*, 2006-05-10.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Schweiger, Merge Right, *Business and Economic Review*. Apr-Jun 2002.

<sup>9</sup> Ibid.



valt att titta på hur Axis Communications (hädanefter benämns enbart som Axis) valt att växa. Vilka motiv ligger bakom deras strategi att växa organiskt och hur har detta påverkat organisationens struktur och företagskultur? Företaget som vi har valt att titta närmre på när det gäller tillämpandet av tillväxt via förvärv är Bringwell. Bringwell har under de senaste åren förvärvat flera bolag och produkter.

Axis är ett företag som utvecklar nätverksprodukter medan Bringwell är ett säljbolag inom hälsokost och naturläkemedel. Genom att undersöka deras strategival hoppas vi kunna få en inblick i varför just de företagen använder respektive strategi och hur de strategierna påverkar företagets organisationsstruktur samt företagskultur.

## **1.2 Problem (forskningsfrågan)**

Vad innebär tillväxt för företag? Varför väljer företag att växa utifrån respektive strategi, det vill säga organiskt tillväxt och tillväxt via förvärv? Vilka effekter har dessa strategival på organisationen och företagskulturen?

## **1.3 Syfte**

Vårt syfte är att belysa Axis och Bringwells val av tillväxtstrategierna organisk tillväxt och tillväxt via förvärv. Genom att analysera dessa företag övergripande teoretiskt och empiriskt praktiskt skall slutsatser dras hur valet av respektive tillväxtstrategi har framkommit och om tillväxtstrategierna påverkar eller påverkas av organisationen och av företagskulturen.

## **1.5 Tidigare studier**

Tidigare studier kring ett företags tillväxtstrategier har genomförts. Redan på 1960-talet genomförde Chandler omfattande undersökningar kring företags strategier och hur dessa strategier påverkar strukturen i organisationen. Vi vill med denna uppsats se hur strategivalen får konsekvenser för Axis och Bringwell och försöka förstå varför de olika tillväxtstrategierna används. Flera studier har genomförts av företagskulturer och organisationers utformning. Med denna studie vill vi försöka belysa hur de olika delarna hänger samman och påverkar varandra.

Det har tidigare gjorts en studie av hur Axis strategiska kompetens kan förstås. Denna studie gjordes 1997 av Eneroth vid Lund Universitet. Från denna studie har vi fått ett och annat uppslag som vi valt att använda i Axis fall. Studien är omfattande men rör inte riktigt samma delar som vi ämnar studera i Axis och Bringwells fall.

## **1.4 Avgränsning**

När det gäller organisationen är vi främst fokuserade på själva strukturen i en organisation. Begreppet organisation är ett omfattande begrepp, varpå vi väljer att avgränsa oss till att titta på strukturen.

## **1.5 Studiens fortsatta disposition**

Nedan presenteras studiens fortsatta disposition:

### **Kapitel 2: Metod**

*I kapitlet beskrivs och förklaras vilka metodval och vilken datainsamling som har gjorts för studien. I kapitlet motiveras även tillvägagångssätten i empiri, teori och analys samt slutsats. Avslutningsvis behandlas reliabilitet och validitet samt källkritik.*

### **Kapitel 3: Teori**

*I kapitlet presenteras det teoretiska ramverk som ligger till grund för studien.*

### **Kapitel 4: Empiri**

*I kapitlet ges en presentation av fallföretagen och det empiriska resultat som erhållits från de intervjuer vi genomfört av respektive företag.*

### **Kapitel 5: Analys**

*I kapitlet analyseras teori och empiri.*

### **Kapitel 6: Slutsats**

*I kapitlet dras slutsatser från det som analyserats i föregående kapitel. Här ges också förslag till vidare forskning.*

### **Kapitel 7: Källförteckning**

*I kapitlet presenteras de källor som använts i studien.*

## 2. METOD

---

*I detta kapitel beskrivs och förklaras vilka metodval och vilken datainsamling som har gjorts för studien. Här motiveras även tillvägagångssätten i empiri, teori, analys och slutsats. Avslutningsvis behandlas reliabilitet och validitet samt källkritik.*

---

### 2.1 Metodval

För att ta hänsyn till samhällsförhållanden på ett teoretiskt sätt finns det olika angreppssätt inom forskningsprocessen.<sup>10</sup> Om studien utgår från empirin, är detta en induktiv ansats. Utgår undersökningen istället ifrån befintlig teori kallas det för deduktiv ansats.<sup>11</sup> I denna studie är den abduktiva ansatsen relevant då forskningen kan beskrivas som en blandning mellan induktiv och deduktiv ansats.<sup>12</sup> Genom abduktion dras slutsatser av tidigare kända mönster inom forskningsramen ur ett nytt perspektiv.<sup>13</sup> Studien utgår ifrån både upptäckten samt bevisandets väg,<sup>14</sup> då en djupare förståelse inom problemområdet och utvecklande av ny kunskap är centralt. Uppsatsen baseras alltså på befintlig teori inom relevanta områden samt insamlad empiri från fallföretagen. Teorin och empirin utgör en växelverkan.

Undersökningens metod baseras på en kvalitativ studie av Axis och Bringwells tillväxtstrategier i form av fallstudier. Dessa fallstudier baseras på primära och sekundära källor som berör företagets bakgrund, tillväxt, tillväxtstrategier, organisation och företagskultur. Syftet är att belysa företagets tillväxtstrategier och hur dessa påverkar eller påverkas av företagets organisation och företagskultur.

En kvalitativ undersökning kräver närhet mellan studien och datainsamlingen för att nå djup och förståelse. En kvalitativ studie är både tids- och resurskrävande.<sup>15</sup> Med hänsyn till detta resonemang har avgränsning gjorts till två företag och deras strategier att växa.

### 2.2 Insamling av data

De primärdata som studien består av är personliga intervjuer och deltagande observation på det ena företagets bolagsstämma. Intervjuerna har spelats in och på bolagsstämman har anteckningar förts kring det som är relevant för studien.

---

<sup>10</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997.

<sup>11</sup> Jacobsen, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, 2002.

<sup>12</sup> Alvesson & Sköldberg, *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 1994.

<sup>13</sup> Lantz, *Intervjumetodik*, 1993.

<sup>14</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997.

<sup>15</sup> Ibid.

Akademisk litteratur, årsredovisningar, pressreleaser, hemsidor, artiklar och en forskningsrapport utgör studiens sekundärdata. Fallföretagens årsredovisningar har tillhandahållits av företagen. Pressreleaser och information om företagen har hämtats från deras hemsidor. Akademisk litteratur och artiklar har erhållits genom sökningar från olika bibliotekskataloger, främst från Lovisa och Elin. Forskningsrapporten har vi fått av Eneroth själv.

Från dessa primära och sekundära källor används det som är relevant för vår studie för att uppnå dess syfte.

### **2.3 Val av teori**

Teorin behandlar akademisk litteratur inom strategi, organisation och företagskultur. För att fokusera på studiens problemområde behandlas teori om tillväxt, organisk tillväxt och tillväxt via förvärv. Inom organisationsteorin behandlas förändringar i organisationen och i organisationsstrukturen. Teorin om företagskulturen beskriver vikten av att företagskultur är relevant att beakta vid förändringar.

Genom att relevant teori från flera olika källor presenteras ges läsaren en god inblick i de olika teoriområdena. Den teori som presenteras ligger även till grund för utformandet av intervjuer och analys.

### **2.4 Val av empiri**

Empirin utgör informationen från fallföretagen genom kvalitativa intervjuer med tre respondenter och årsredovisningar från respektive fallföretag. Informationen från intervjuerna ger en djupare förståelse för hur respektive företag fungerar, vilka val de gjort och hur detta har påverkat respektive företag. Årsredovisningarna bidrar med viktig information om hur verksamheten har gått, deras framtidsutsikter och vilka nyckeltal företagen har. Ytterligare underlag till ett av fallföretagen kommer från en tidigare gjord studie och en deltagande observation vid ett av företagens bolagsstämma som en av författarna närvarat vid. Den tidigare gjorda studien verkar som bakgrundsinformation till fallföretaget. Det som sades på bolagsstämman ger oss ytterligare information som kan vara användbar för studiens syfte.

Respondenterna som har deltagit i undersökningen har varit involverade och arbetat under den strategiska tillväxtperioden. Det är viktigt att de som intervjuas har varit delaktiga i tillväxtprocessen för att få relevant underlag för studien.

### 2.4.1 Val av fallföretag

I linje med studiens syfte undersöks och analyseras två företag, som representerar varsin tillväxtstrategi. Vidare kriterier för val av företagen är att de skall ha växt antingen organsikt eller via förvärv. Efter noga sökande och övervägande bland företag fann vi Axis och Bringwell som två intressanta företag. Eftersom Axis har växt organiskt och Bringwell genom förvärv, är dessa företag lämpliga för studiens problemområde.

### 2.4.2 Intervju

En intervjumall med lämpliga frågor som behandlar studiens problemområde och syfte har använts som underlag. Med det ena fallföretaget har två intervjuer genomförts. En intervju har gjorts med grundaren och en intervju har genomförts med personalchefen där även grundaren deltog. De två intervjuerna skedde ansikte mot ansikte på Axis i Lund.

Intervjun med det andra fallföretaget har genomförts med företagets vd. Av praktiska skäl genomfördes intervjun via telefon då respondenten befann sig i Stockholm. För att komplettera och samla ytterligare information genomfördes en kompletterande intervju. Denna skedde också via telefon.

Intervjuerna har varit mer strukturerade än öppna. Frågorna var i fast ordningsföljd men gav den som intervjuades utrymme till inslag av öppna svar.<sup>16</sup> Varje intervju har spelats in. Detta har underlättat sammanställningen och ger en mer pålitlig empiri.

## 2.5 Analys och slutsatser

Då uppsatsen grundar sig på en ny empirisk studie av etablerad teori, har teorierna jämförts med den empiri som är presenterad. Här har företagens tillväxtstrategier analyserats och hur dessa påverkar eller påverkas av organisation och företagskultur. Utifrån analysen har sedan slutsatser dragits om samband mellan teoriblocken i respektive fallföretag.

## 2.6 Validitet och reliabilitet

Då studiens metod är av kvalitativ karaktär har validitet och reliabilitet inte samma centrala plats som hos en kvantitativ studie. Syftet med kvalitativa

---

<sup>16</sup> Jacobsen, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, 2002.

studier är att få en djupare förståelse genom en större närhet till det som undersöks, vilket ger en större pålitlighet och giltighet hos studien.<sup>17</sup>

Validiteten som är beroende av vad som mäts<sup>18</sup> beaktas genom att intervjuerna har genomförts med respondenter som är väl insatta i de områden som studien behandlar. Intervjumallen har sänts i förväg till respondenterna för att de skall få en möjlighet till att förbereda sig och få en inblick i vad intervjun kommer att handla om. Ytterligare har intervjuerna spelats in på band. Detta har underlättat sammanställningen och främjat till att insamlad data speglar källan, vilket ökar reliabiliteten hos studien.

Ur filosofiska och vetenskapsteoretiska aspekter kan det vara svårt att skilja mellan det objektiva och det subjektiva.<sup>19</sup> Närheten till det som undersöks kan skapa problem genom att bestämda förväntningar kan uppstå.<sup>20</sup> Därför kan validitet och reliabilitet hos studien påverkas och bör beaktas. Vi försöker vara så objektiva som möjligt men är medvetna om att en viss subjektivitet präglar studien.

## 2.7 Källkritik

Det är ogenomförbart i praktiken att skaffa en total översikt och kunskap om all tillgänglig information som berör studiens syfte. Valet av källor kan då ge systematisk skevhet i materialet.<sup>21</sup> För att undvika detta har bibliotekskataloger använts för att observera de källor som verkar vara intressanta och relevanta för studiens syfte. Fler källor än de som har använts hade kunnat finnas med i studien. Detta hade dock varit mer tids- och resurskrävande. Någonstans måste en avgränsning ske. Detta gäller även de intervjuer som har genomförts. Givetvis hade fler respondenter från fallföretagen gett oss en djupare inblick. De intervjuer som har genomförts anser vi vara relevanta och tillräckliga för denna studie. Detta därför att personerna vi har talat med har varit delaktiga i företagets strategival. En av personerna är personalchef och har därför en god inblick i företagets organisation och företagskultur.

När källorna analyseras är det viktigt att ha i åtanke att en bedömning aldrig kan vara helt och hållet objektiv. I teorin används både modern och lite äldre litteratur. Vi anser att trots att en del av litteraturen är lite äldre, är den än idag aktuell för studien. De äldre teorierna är nämligen kända och grundläggande inom sina områden.

---

<sup>17</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Lantz, *Intervjumetodik*, 1993.

<sup>20</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997.

<sup>21</sup> Ibid.

### 3. TEORI

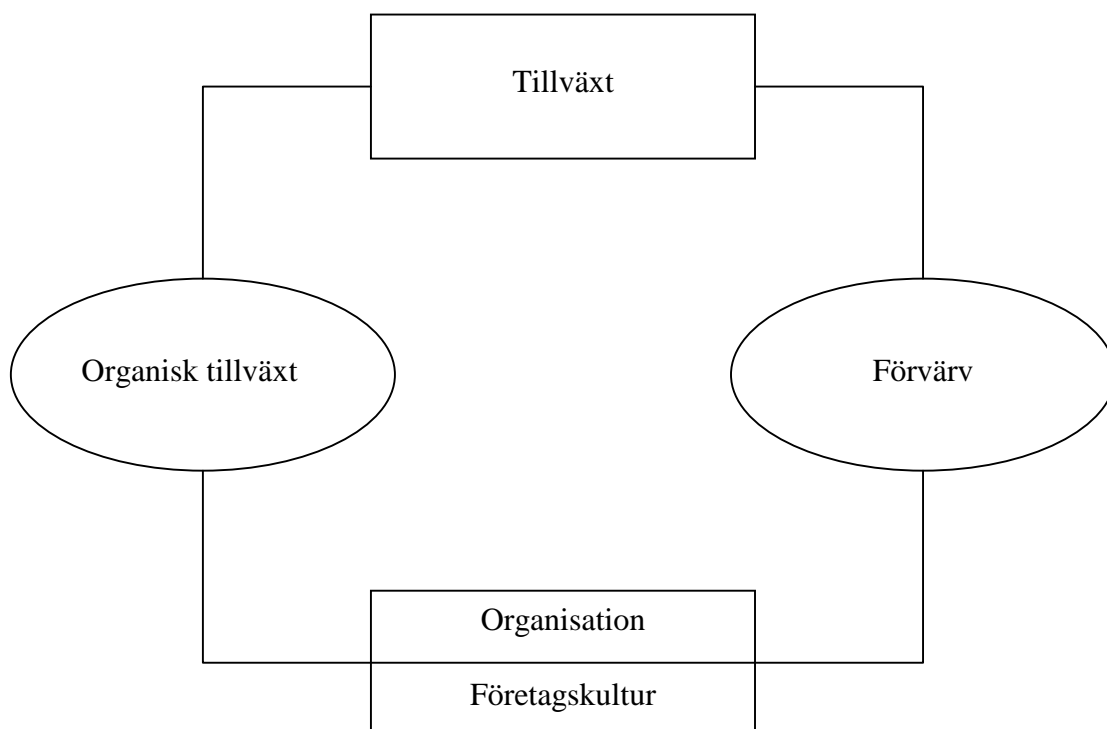
---

*Under detta kapitel definieras tillväxt och det slås fast vilka tillväxtstrategier företag kan använda sig av. Teori om organisk tillväxt samt tillväxt genom förvärv beskrivs, liksom teori kring organisationsstruktur och företagskultur.*

---

#### 3.1 Modell över strukturen i teoriavsnittet

Vi har konstruerat en modell som skall ge en bild över strukturen i teoriavsnittet.



Figur 1. Modell över strukturen i teoriavsnittet

#### 3.2 Tillväxt

För att tillväxt i företag skall kunna förklaras och förstås, är det viktigt att uppmärksamma företagets strategi. Storey (1994) skriver: *"To some extent 'strategy' in this context can be considered as asking the question – given the characteristics of the entrepreneur(s) and the firm – what managerial actions, once the firm has started, are likely to be associated with more rapid rates of growth?"*<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> NUTEK, *Tillväxt i småföretag*, 2003.

Begreppet strategi härstammar från det grekiska ordet *strategos* och betyder generalkonst. Inom företagsekonomi betyder begreppet ”konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål”.<sup>23</sup> Bengtsson och Skärvad förklarar att strategi handlar om att bli unik, uppnå konkurrensfördelar, förbättra positionen gentemot kunder samt att fördela resurser.<sup>24</sup>

Att ett företag växer sker inte automatiskt utan måste planeras väl. Företaget måste således ha en plan, en strategisk plan för att kunna växa. Om planen skall kunna genomföras gäller det att resurserna är tillgängliga för företaget, antingen genom företaget eller genom marknaden. Företaget måste kunna ta tillvara på de marknadsmöjligheter som är tillgängliga för dem och kunna utnyttja de resurser som finns inne i företaget.<sup>25</sup>

För att kunna uppnå den strategiska planen kan det hända att företaget behöver göra strategiska förändringar. Det kan innebära en omstrukturering av företagets produkter eller marknadsmiljö. Vidare krävs det vid förändring att beslut fattas. Ansoff menar att det finns olika typer av beslut. Vid administrativa beslut behandlas organisation samt anskaffning och utveckling av resurser. Operativa beslut fokuserar på lönsamheten för rådande aktiviteter. Strategiska beslut behandlar företaget och dess omgivning, varav nyckelbesluten är differentieringsstrategier, expansionsstrategier samt tillväxtmetoder.<sup>26</sup> För att företag skall kunna växa behövs alltså strategiska beslut tas.

Många företag ser tillväxt som ett viktigt instrument för att mäta framgång. Beroende på vad intresset är för företaget, kan tillväxt mätas på olika sätt. Företagsledningens uppmärksamhet ligger ofta på försäljningsintäkten. Aktieägare är mest intresserade av utdelningstillväxt per andel. Kunder är kanske mer intresserade av hur många produkter företaget erbjuder. Anställda kanske istället fokuserar mer på antal anställda samt lönen som erbjuds till dem.<sup>27</sup>

För att företag skall kunna överleva krävs långsiktig lönsamhet vilket uppnås genom förnyelse, införande av nya resurser samt utveckling av nya produkter och marknader. Om ett företag endast behandlar lönsamhet på kort sikt kan inte företaget uppnå de konkurrensfördelar som krävs och riskerar att gå under.<sup>28</sup> Att öka lönsamheten på lång sikt är ekvivalent med att växa på lång sikt.<sup>29</sup> De karaktäristika man använder för att mäta långsiktig lönsamhet kan därför verka som underlag för hur tillväxt kan mätas. Ansoff visar att tillväxt inom ett företag innefattar:

---

<sup>23</sup> Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001, sida 11.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959.

<sup>26</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

<sup>27</sup> Hamberg, Mattias, *Strategic Financial Decisions*, 2004.

<sup>28</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

<sup>29</sup> Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959.



- Kontinuerlig försäljningstillväxt
- Ökning i relativ marknadsandel
- Intäktsstillväxt
- Förtjänstillväxt
- Produktutveckling samt ökning i produktlinjen
- Ökning i marknadsomfång genom att öka kundkretsen.<sup>30</sup>

Det finns dock ingen generell etablerad metod för att definiera och mäta tillväxt. Det beror på ur vilket perspektiv tillväxten skall analyseras. Nilsson et al. menar att vanliga nyckeltal är:

- Antalet anställda
- Omsättning
- Vinst
- Summa tillgångar eller eget kapital<sup>31</sup>

Oberoende av vilka nyckeltal som används innebär en jämn och hög tillväxt att företaget klassificeras som ett tillväxtföretag.<sup>32</sup>

NUTEK har tillsammans med SCB gjort en enkätundersökning om vad företagare ansåg vara hinder för tillväxt. Det vanligaste tillväxthindret är tidsbrist. Andra typer av hinder innefattar hård konkurrens, dålig lönsamhet, begränsad tillgång till lämplig arbetskraft, myndighetsregler etc.<sup>33</sup>

När ett företag växer möts det av större utmaningar. Det växande företaget verkar nästan alltid på en större geografisk marknad än vad företaget gjorde när det var mindre. Det innebär större risker, hårdare ekonomiska krav och snabba förändringar. Om företaget verkar på internationella marknader kan risker som valutaförluster uppstå. När företaget växer ökar produktionen för att svara på marknadens efterfrågan. Detta görs genom att mobilisera nya organisatoriska möjligheter.<sup>34</sup> ”*Framgång leder till komplexitet, och komplexitet gör det mycket svårare att leda företaget.*”<sup>35</sup>

Charan & Tichy talar om fem centrala aspekter angående tillväxt. Den första är att alla företag kan växa. Mogna företag existerar inte. Den andra är att all tillväxt inte är bra. En bra tillväxt håller i sig och är lönsam. Tredje aspekten menar Charan & Tichy är att tillväxt är mentalt skapad av ett företags ledning för att få med alla de anställda att arbeta för tillväxt. Den fjärde är att balanserad

---

<sup>30</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

<sup>31</sup> Nilsson et al., *Företagsvärdering med fundamental analys*, 2002.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> NUTEK, *Tillväxt i småföretag*, 2003.

<sup>34</sup> Clifford & Cavanagh, *Det vinnande företaget*, 1986.

<sup>35</sup> Ibid., sida 46.

tillväxt är nyckeln för framgång. Slutligen framförs i femte aspekten att växa är mindre riskabelt än att inte växa.<sup>36</sup>

Utöver de fem centrala aspekterna som behandlar tillväxt har Charan & Tichy identifierat nio källor till tillväxt:

- Naturlig tillväxt, där marknaden växer och är stark.
- Vinna marknadsandelar genom att till exempel ha skalfördelar i produktionen eller hög vinst på tillgångarna.
- Patenterad teknologi.
- Utvecklat distributionsnät.
- Öppna nya marknader för existerande produkter, till exempel genom globalisering.
- Genomföra förvärv, allianser eller vertikala integrationer för att skapa makt på marknaden.
- Expandera företagets marknadsandel.
- Byta segment på marknaden som företaget verkar på.
- Arbeta för att komma in på segment som liknar de segment som företaget redan verkar på.<sup>37</sup>

### 3.2.1 Tillväxt/marknadsandels-matris

The Boston Consulting Group (BCG) är ett välkänt strategikonsultföretag. En av BCGs mest kända strategimodeller är tillväxt/marknadsandels-matrisen där marknadsandel i förhållande till tillväxttakt delas in i fyra olika kategorier.<sup>38</sup>

Tillväxttakt	Hög	<i>Stjärnor</i>	<i>Frågetecken</i>
	Låg	<i>Kassakossor</i>	<i>Hundar</i>
		Hög	Låg
		Marknadsandel	

Figur 2. Tillväxt/marknadsandels-matrisen<sup>39</sup>

<sup>36</sup> Charan & Tichy, *Every Business is a Growth Business*, 1998.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Armstrong & Kotler, *Marketing – An Introduction*, 1999.

<sup>39</sup> Ibid.

- *Hundarna* är produkter med låg marknadsandel med låg tillväxttakt. De kanske genererar tillräckligt för att gå runt men inte mer än så.<sup>40</sup>
- *Stjärnorna* har hög marknadsandel med hög tillväxttakt. Här är lönsamheten ofta stabil. Kan hända att de behöver göra stora investeringar för att finansiera deras höga tillväxttakt. När tillväxttakten stagnerar kommer stjärnorna att övergå till kassakossor.<sup>41</sup>
- *Kassakossorna* kännetecknas av hög marknadsandel med låg tillväxttakt. Här behövs inte lika stora investeringar göras som vid stjärnorna. Kassakossorna är etablerade och framgångsrika produkter som är mycket lönsamma. Dessa produkter finansierar frågetecknen.<sup>42</sup>
- *Frågetecknen* är produkter med låg marknadsandel med hög tillväxttakt. Här behöver stora investeringar göras så att frågetecknen kan bli stjärnor, för att sedan blir kassakossor. Företagsledningen står här vid ett vägskäl där de måste bestämma sig för vilka frågetecknen de bör satsa på, vilka produkter som har bäst potential för att kunna bli stjärnor.<sup>43</sup>

Utefter matrisen kan ett företag klassificera sina strategiska affärsenheter, vilka kan vara en avdelning, produktlinje, en enskild produkt eller ett märke.<sup>44</sup>

### 3.2.2 Hur företag växer i förhållande till den rådande marknadspositionen.

För att ett företag skall kunna identifiera sina tillväxtmöjligheter på ett bra sätt kan företaget analysera hur de kommer att växa i förhållande till den rådande marknadspositionen. För att kunna identifiera tillväxtmöjligheterna finns det olika strategier<sup>45</sup> som kan användas vid respektive tillväxtstrategi, organisk och förvärv. Strategierna för att kunna identifiera tillväxtmöjligheter kan alltså tillämpas både utifrån organisk tillväxt samt tillväxt via förvärv. Ett företag kan exempelvis utgå från att satsa på produktutveckling, vilket kan ske antingen via förvärv eller genom intern utveckling, det vill säga genom organisk tillväxt.

Hur ett företag växer i förhållande till den rådande marknadspositionen kan förklaras med hjälp av följande strategier som illustreras med en matris i figur 3.

---

<sup>40</sup> Armstrong & Kotler, *Marketing – An Introduction*, 1999.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

Produkt \ / Marknad	Nuvarande	Ny
Nuvarande	<i>Marknads- genomträngande</i>	<i>Produkt- utveckling</i>
Ny	<i>Marknads- utveckling</i>	<i>Differentiering</i>

Figur 3. Ansoffs tillväxtstrategimatrix<sup>46</sup>

Ansoff förklarar att företag kan växa genom:

- *Marknadsgenomträngning*: Genom denna tillväxtstrategi avser företaget att växa genom att marknadsandelen ökar på nuvarande marknader genom att öka försäljningen med rådande produkter utan att ändra produkterna. Ett exempel kan vara att öka försäljningen genom att sänka priset eller öka marknadsföringen.<sup>47</sup>
- *Produktutveckling*: Här innebär det att företaget skapar nya produkter på aktuella marknader, det vill säga om företaget utvecklar nya produkter eller lanserar produkten i nya färger eller storlekar.<sup>48</sup>
- *Marknadsutveckling*: Vid denna strategi ämnar företaget att med nuvarande produkter söka nya marknader som demografiska och geografiska marknader.<sup>49</sup>
- *Differentiering*: Här investerar företaget i nya produkter på nya marknader.<sup>50</sup>

Vid både marknadsutveckling och differentiering har företag möjlighet att ge liv till en helt ny marknad. Att bygga upp en dominerande ställning är då inte lika svårt. Företag har fördel med att vara först på marknaden genom att skapa enklare konkurrensfördelar. De har möjlighet att snabbare få volymfördelar i produktion och distribution samt sätta branschstandards som konkurrenterna tvingas följa.<sup>51</sup> Dock bör företag inte differentiera sig för brett, då kan företaget förlora marknadsfokus.<sup>52</sup>

<sup>46</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965, sida 109.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ahrens, *Tillväxtföretagets drivkrafter*, 1992.

<sup>52</sup> Armstrong & Kotler, *Marketing – An Introduction*, 1999.

Kotler har enligt Bengtsson och Skärvad utvidgat Ansoffs tillväxtmatris till 9 olika tillväxtstrategier. I matrisen delar Kotler in marknadsdimensionen i nuvarande kunder, geografisk expansion samt nya typer av kunder. Produktdimensionen består av nuvarande produkter, modifierade produkter samt nya produkter.<sup>53</sup>

Produkt Marknad	Nuvarande produkter	Modifierade produkter	Nya produkter
Nuvarande kunder			
Geografisk expansion			
Nya kunder			

Figur 4. Kotlers utvidgande av Ansoffs tillväxtmatris<sup>54</sup>

### 3.3 Organisk tillväxt respektive tillväxt genom förvärv

Utifrån tillväxt/marknadsandel-matrisen samt Ansoffs tillväxtmatris bör företag ta beslutet om tillväxten skall ske via organisk tillväxt eller via förvärv.<sup>55</sup> Att växa genom förvärv menar Penrose är den mest signifikanta och kraftfulla metoden att växa. Attributen för organisk tillväxt respektive att växa genom förvärv kan vara snarlika, men hur företagen agerar vid respektive tillväxtmetod skiljer sig åt. Vidare uppstår det problem vid förvärv angående företagets natur och funktion som inte uppkommer vid organisk tillväxt.<sup>56</sup> För att förtydliga skillnaden mellan organisk tillväxt och tillväxt via förvärv kan det förklaras att all tillväxt som inte sker via förvärv görs genom organisk tillväxt.

Ansoff beskriver att valet mellan organisk tillväxt eller att växa via förvärv påverkas av två aspekter, kostnad och tid. Vid organisk tillväxt kostar utveckling av nya produkter, uppbyggnad av nya lokaler och bildande av en ny organisation. Dessa kostnader finns också vid förvärv men då tillkommer ytterligare kostnader för själva förvärvet. Transaktionen samt inskolningsprocessen för förvärv är skeenden som beaktas. Tiden för organisk

<sup>53</sup> Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001.

<sup>54</sup> Ibid., sida 29.

<sup>55</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

<sup>56</sup> Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959.

tillväxt beror på synergien mellan företaget och den nya produkten eller marknaden.<sup>57</sup> Vid organisk tillväxt försöker företag att utveckla en stark marknads- och produktposition samt skapa en tydlig vision vilket normalt tar längre tid att utveckla än själva förvärvet.<sup>58</sup>

Olve presenterar fem olika sätt att växa på:

- Egen intern utveckling och tillväxt
- Samarbete med andra (t ex FoU)
- Gemensamägda bolag (Joint Venture)
- Minoritetsposter i andra företag
- Majoritetsägande/helt förvärv<sup>59</sup>

Mellan de två ytterligheterna att växa internt respektive att växa via förvärv finns det tre andra sätt att växa på. Olve menar att samarbete med andra företag kan vara ett alternativ till förvärv. Ett annat alternativ kan vara att ha gemensamägda bolag. Ett förvärv innebär ofta att ett företag skaffar sig en majoritetspost och på så sätt förvärvar ett bolag. Ett alternativ till att bli en majoritetsägare kan vara att skaffa sig minoritetsposter i andra bolag.<sup>60</sup> Vi menar att de två sätten att växa på, egen intern utveckling och samarbete, är relaterade till organisk tillväxt. De andra tre sätten berör förvärv. Här är det nämligen frågan om att företag köper, antingen själv eller tillsammans med andra företag, hela eller delar av andra företag.

### 3.3.1 Organisk tillväxt

Organisk tillväxt innebär intern utveckling som innefattar allt från att skapa nya produkter till mera komplexa organisationsförändringar.<sup>61</sup> Brewster, chef på Marakon Associates som är en amerikansk konsultfirma, förklarar att "*organic growth is growth that is achieved internally, not by acquisition*".<sup>62</sup> Vidare menar han att det är något som få företag är bra på nuförtiden. Varför det enbart är få företag som lyckas med organisk tillväxt kan vara att hinder som brist på idéer, dålig organisationsstruktur samt att inspirerande och skapande företagsledning saknas.<sup>63</sup>

Penrose menar att det finns tre förklaringar till varför det finns begränsningar att växa organiskt. Inom företag kan begränsningar av företagsledningens förmåga

---

<sup>57</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

<sup>58</sup> Ahrens, *Tillväxtföretagets drivkrafter*, 1992.

<sup>59</sup> Olve, *Företag köper företag*, 1988.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

<sup>62</sup> LeGault, Want growth – look in the mirror, *Canadian Plastics*, 2004: oktober.

<sup>63</sup> Ibid.

påverka hur tillväxten lyckas. Utanför företaget påverkas tillväxten av produkter och marknader. Där handlar det om utbud och efterfrågan. Tillsist finns det alltid en osäkerhet och risk. Det faktum att ingen kan förutse framtiden gör att företaget måste planera utifrån förväntningar.<sup>64</sup>

De externa möjligheterna för tillväxt är att efterfrågan växer för produkterna som företaget säljer. Vidare kan fokus på förändring av teknologi medföra att företaget gör skalfördelar inom produktionen samt att uppfinningar leder till nya produkter. De interna möjligheterna för tillväxt är resurserna innanför företaget samt specialkunskap.<sup>65</sup>

Planeringen för att växa och själva tillväxten ter sig på olika sätt. Små företag planerar och genomför den organiska tillväxten diskret i en steg-för-steg-process. Företagsledningen är belastad med att styra företaget så att tillväxten sker periodiskt, när det finns tid över eller när de tar sig tid. De större bolagen planerar och genomför kontinuerligt den organiska tillväxten. Tillväxtprocessen är inte så långt ifrån de nuvarande operationella aktiviteterna. Hela avdelningar kan välja att enbart fokusera på att växa. De söker efter nya produkter, ny användning av gamla produkter, nya metoder samt nya marknader. Allt för att företaget skall finna nya vägar att växa på.<sup>66</sup>

Processen att växa har visat sig bidra till tillväxt. I takt med att företaget växer organiskt behövs mer personal. Ny personal bidrar med kunskap och tekniska skickligheter, vilket i sin tur ger existerande personal nya erfarenheter.<sup>67</sup> Med mer kunskap inom företaget kan nya idéer blomstra och den strategiska planeringen att expandera blir mer möjlig.

Fokus och flexibilitet är viktiga element när företag växer organiskt. När tillväxten sätter igång sker detta ibland väldigt snabbt och företagen måste fortsätta att följa strömmen för att hänga på tillväxten. Detta kan medföra att många företag gynnas av gratis effekter som tillväxten kan bidra med. När företaget växer skapar det ofta lärande inom företaget. En annan positiv effekt kan vara att känslan av framgång genomsyrar företagsklimatet, vilket förbättrar motivationen bland de anställda. Framgång kan på så sätt stärka självförtroendet hos de anställda. Detta kan i sin tur leda till att ledningen i företaget vågar satsa på nya områden och produkter. Vidare kan nya idéer genereras genom att snabbheten skapar en mer öppnare relation mellan företaget och dess leverantörer samt partners.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Ahrens, *Tillväxtföretagets drivkrafter*, 1992.

### 3.3.2 Förvärv

Med förvärv menas att ett företag köper licenser, produkter eller andra företag.<sup>69</sup>

#### 3.3.2.1 Motiv till förvärv

Förvärv och även strategiska allianser är allt mer ett vanligt sätt att växa för företag. Genom samarbete med andra företag sker utvecklingen av nya produkter och tjänster samt penetration av nya marknader snabbare än vid organisk tillväxt. Vid förvärv har synergieffekterna som kan uppnås av en sammanslagning en betydande roll.<sup>70</sup> Larsson & Finkelstein (1999) menar att synergieffekter som företagen vill åstadkomma är i synnerhet bättre resursutnyttjande, bättre marknadsposition, bättre chefsförsörjning samt ökad finansiell styrka och uthållighet.<sup>71</sup>

Enligt Larsson finns det tre övergripande motiv till förvärv. Dessa har han sammanställt utifrån andra författares identifierade motiv till varför företag köper företag. De tre övergripande motiven är:

- Ekonomiska motiv
- Organisatoriska motiv
- Personliga motiv<sup>72</sup>

Med ekonomiska motiv menas att motiven är kopplade till skalfördelar, erfarenhetsutbyten samt utnyttjande av marknader.<sup>73</sup> Ett företagsförvärv kan enligt Johansson och Hult ses som en investering som skall generera framtida avkastning, vilket innebär att det förvärvade bolagets resultat blir avgörande för att bedöma företagets lönsamhet.<sup>74</sup> När det handlar om organisatoriska motiv är det snarare en fråga om riskspridning. En viktig faktor är också om företaget skall köpa annat företag eller själv bli uppköpt. Till de personliga motiven räknas oftast belöning. Larson menar att de personliga motiven samt delar av de organisatoriska motiven inte är rationella i jämförelse med strategiteori för strategisk tillväxt. Han menar även att oavsett om motiven är till största delen ekonomiska eller personliga så är den officiella anledningen till förvärv att företaget söker tillväxt.<sup>75</sup>

En som är kritisk till företagsförvärv är Porter, som menade (1987) att man bör ställa sig frågan: Varför skall koncerner lyckas bättre än enskilda företag? Porter

---

<sup>69</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

<sup>70</sup> Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001.

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Kleppestö, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, 1993, sida 32.

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Johansson & Hult, *Att köpa och sälja företag*, 2000.

<sup>75</sup> Kleppestö, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, 1993.



hävdade att det finns endast fyra skäl till varför ett företag förvärvar ett annat. Motiven beskrivs nedan.<sup>76</sup>

Motiv för ägaren kan vara att skapa en portfölj med poster i andra företag. Det är här fråga om riskspridning. Porter är dock kritisk till att köpa minoritetsposter i andra företag och agera som en passiv ägare. Skall företag syssla med att köpa delar av andra företag är det bättre att de lägger om sin verksamhet till att bli ett investmentbolag. Olve påpekar dock att olika skatteregler samt transaktionskostnader kan vara med och påverka motivet att skapa en portfölj.<sup>77</sup>

Ett annat motiv för förvärv är enligt Porter att det finns en ambition att omstrukturera. Det handlar om att köpa andra företag, förändra dem och eventuellt behålla vissa delar för att sedan sälja återstoden av företaget. Efter att strukturer ändrats kan företagen välja att sälja eller att behålla företaget.<sup>78</sup>

Ett tredje motiv handlar om att överföra kompetens. Det är synergieffekter som vill uppnås. För att önskvärda motiv och syfte med förvärvet skall uppnås krävs det ett långsiktigt planerande och en branschkundig ledning. Här är det av stor betydelse att människor från de olika företagen lär känna varandra.<sup>79</sup>

Det fjärde motivet handlar om att dela på olika aktiviteter. ”*Detta innebär att några koncernföretag är ofullständiga i vissa avseenden, varför ännu mer intim samverkan och integration inom koncernen blir nödvändig*”<sup>80</sup>. Här är det synergieffekterna som är målet med förvärvet.<sup>81</sup>

Olve nämner ytterligare motiv till varför företag förvärvar andra företag. Huvudorsaken till förvärv är att företaget vill växa och bli större. Detta vill man göra för att exempelvis komma åt nya produkter och marknader. Motiv som på senare år blivit allt vanligare är att etablera sig internationellt. Detta med tanke på att det anses svårt att starta upp från början i ett annat land där man saknar viktiga kunskaper som behövs för att lyckas.<sup>82</sup>

Andra motiv till förvärv kan även innefatta att det köpande företaget vill förändra sin företagskultur med hjälp av att förvärva ett mindre bolag med en mer kreativ prägel. På så sätt kanske kreativiteten i det egna företaget kan påverkas på ett positivt sätt. En annan faktor som kan ligga bakom ett förvärv kan ha att göra med skatteplanering.<sup>83</sup>

---

<sup>76</sup> Olve, *Företag köper företag*, 1988.

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Ibid., sida 24.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Ibid.

Det finns en skillnad mellan relaterade och orelaterade uppköp. De relaterade uppköpen har som syfte att till exempel förverkliga funktionssynergier. Här talar man om en högre grad av integration. Med orelaterade uppköp menas att uppköpet främst handlar om finansiella synergier. Det innebär då att det oftast är en lägre grad av integration än vid relaterade uppköp. Det behöver nödvändigtvis inte finnas något samband mellan att integrationen skulle bli mer omfattande vid ett relaterat uppköp, utan integrationen kan utebli. Likaså kan ett orelaterat uppköp mycket väl leda till en hög grad av integration.<sup>84</sup>

Olve belyser vikten av att noga överväga ett förvärv. Samtidigt som det är viktigt att tänka igenom ett förvärv noga och se om det kan vara lämpligt, krävs det ibland att ett företag agerar snabbt. Det kanske inte finns så mycket tid att tänka igenom förvärvet. Det gäller på så sätt att fatta ett beslut efter ett mindre beslutsunderlag, annars kan det vara för sent. Enligt Olve är det vanligt förekommande att *"affärer kräver snabbhet"* samtidigt som det gäller att ha i beaktning att *"få goda affärer görs under tidspress"*.<sup>85</sup>

Att förvärva ett annat företag är en process som kräver förberedelse i god tid. Förberedelsen kan och bör påbörjas innan själva affären dyker upp.<sup>86</sup> Vidare bör det redan i företagets strategi finnas beskrivet vad för typ av förvärv som kan tänkas vara intressant. Enligt Olve är det vanligt förekommande att chefer för olika affärsområden bör vara på sin vakt om det dyker upp något men även reflektera över om förvärv kan vara ett lämpligt instrument i de strategier de tillämpar.<sup>87</sup>

Enligt Olve är förvärvsstrategin vanlig då det rör sig om att etablera sig i andra länder. Ett alternativ till ett företagsförvärv eller en sammanslagning kan vara att satsa på samarbete med andra företag.<sup>88</sup>

Olve tar upp strategiska huvudfrågor som bör beaktas vid ett förvärv. Det företag som skall förvärvas bör ha en affärsidé som gärna skall innehålla något unikt. Vidare skall företaget ha intressanta portföljer eller produkter som tillför synergier. Strategin för förvärvet bör beakta vilka synergier, marknadsstyrkor och finansiella vinster som förvärvet kan bidra med. Har företaget som gör förvärvet internationella ambitioner i sikte bör kunskapsläget samt globalisering beaktas. Det är viktigt att se över målen för förvärvet. Är det expansion, synergier, finansiell placering eller att omstrukturera branschen som är målen? Detta menar Olve att företag bör fundera över i sin förvärvsstrategi.<sup>89</sup> Det är viktigt att utifrån syftet med förvärvet utvärdera om det anses lyckat eller ej.<sup>90</sup>

---

<sup>84</sup> Kleppestö, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, 1993.

<sup>85</sup> Olve, *Företag köper företag*, 1988, sida 19.

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Kleppestö, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, 1993.

### 3.3.2.2 Nackdelar med förvärv

Det är viktigt att fundera över om företaget är ”i skick” att hantera ett förvärv. Det ställer krav på ledningsresurser. Vad riskerar företaget med ett förvärv? Det gäller att ställa de vinster som kan uppstå mot de förluster som kan komma. Vad riskerar företaget att åsidosätta i sin nuvarande verksamhet? Detta är något som ledningen i företaget måste fråga sig.<sup>91</sup>

Vad som bör uppmärksammas är att växa via förvärv oftast på kort sikt ger snabb volym, men det kan uppstå långsiktiga koordinationsproblem om inte synergieffekterna är tillräckligt starka. Det bolag som förvärvas kan ha preciserat sin marknad på ett annat sätt och riskerar att hämma företagets expansion. Förvärv kan då beskrivas som en tempoförlust. Det köpande företaget har innan förvärvet oftast en tydlighet på marknaden. Efter själva förvärvet kan det förvärvade bolaget påverka denna tydlighet genom att de har identifierat sin marknad på ett annat sätt. Ett förvärv innebär nästan alltid en breddning, vilket kan få det förvärvande företaget att tappa fokus och som i sin tur leder till att tid förloras.<sup>92</sup>

Kleppestö menar att enligt flera analytiker finns det många som hävdar att uppköp inte är lönsamma. Inte nog med att de inte är lönsamma, de anses även som misslyckade. Pritchett hävdar 1985, att chansen för att ett uppköp skall ses som lyckat är mindre än 50 procent. En annan studie av Pritchett från 1987 pekar på att risken för att ett uppköp skall misslyckas är minst 80 procent. Enligt Business Week är 50-70 procent av alla uppköp klassade som ej lyckade. En annan studie kring förvärv, genomfördes av Acquisition Horizon och omfattade 537 företag. Resultatet av denna studie visade att 40 procent av fallen ansågs misslyckade eller som mindre lyckade.<sup>93</sup>

Genom att tillämpa en förvärvsstrategi bör man vara medveten om att de som vinner ofta är det uppköpta företagets ägare. Från det förvärvande bolagets sida hoppas man ofta på synergier, synergier som enligt Roberts ofta inte finns. Om möjligheter till synergier finns är det inte ovanligt att cheferna i det förvärvande bolaget inte klarar av att förverkliga dem.<sup>94</sup>

### 3.3.2.3 Förutsättningar för ett förvärv

En viktig förutsättning till ett förvärv är att de ekonomiska resurserna finns. Det är dock viktigt att inte bara titta på om företaget har råd med ett uppköp. Faktorer

---

<sup>91</sup> Olve, *Företag köper företag*, 1988.

<sup>92</sup> Ahrens, *Tillväxtföretagets drivkrafter*, 1992.

<sup>93</sup> Kleppestö, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, 1993.

<sup>94</sup> Bradley, Succeeding by (Organizational) Design, Decision: *Ireland's Business Review*, vol 11, 2006.

som hur nyckeltal påverkas och hur likviditeten förändras, är viktigt att reflektera över. Det rekommenderas från många författare att noga se över det egna företagets styrkor och svagheter innan företaget formulerar sin förvärvsstrategi.<sup>95</sup>

Omvärldsfaktorer spelar givetvis en stor roll för hur förutsättningarna till förvärv påverkas. Lagar kan reglera om det är möjligt att ett förvärv skall kunna bli verklighet. Konjunkturläget kan också ha betydelse.<sup>96</sup>

### 3.3.2.3 Fusionsfaser vid förvärv

Bengtsson och Skärvad talar om tre olika fusionsfaser vid förvärv:

- Strategi, sök- och analysfasen
- Förhandlings- och transaktionsfasen
- Integrationsfasen<sup>97</sup>

Första fasen består av utformning av förvärvsstrategi och att kandidater söks, analyseras och granskas.<sup>98</sup> Olve beskriver tre övergripande frågor som bör beaktas vid sökandet av lämplig förvärvskandidat. Först är det viktigt att analysera hur attraktiv förvärvskandidatens marknad ser ut. Hur ser det ut med kunder på deras marknad samt vilka geografiska områden täcks. Sedan är det viktigt att ställa sig frågan om man vill in på dessa marknader och områden?<sup>99</sup>

Den andra viktiga frågan berör förvärvskandidatens konkurrensförmåga. Här tittar man på om företaget kanske är ledande i något avseende. Den tredje huvudfrågan och kanske enligt oss den viktigaste frågan man bör beakta, är huruvida det förvärvande företaget respektive det förvärvade kommer att passa ihop. Det är viktigt att det finns en ”fit” mellan de båda företagen.<sup>100</sup> När lämplig kandidat är funnen är det dags att inleda förhandlingar. När förhandlingarna är klara genomförs den slutgiltiga transaktionen.<sup>101</sup>

Den sista och mest kritiska fasen är integrationsfasen, där organisationerna skall bli en. Här kan problem uppstå som kulturkrockar, att anställda känner motstånd till fusionen på grund av att osäkerhet skapas samt att karriärmöjligheterna förändras. Om fusionsprocessen görs snabbt och effektivt minskar osäkerheten bland de anställda och problemen mildras.<sup>102</sup>

---

<sup>95</sup> Olve, *Företag köper företag*, 1988.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001.

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> Olve, *Företag köper företag*, 1988.

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001.

<sup>102</sup> Ibid.

Integrationsfasen är något som Olve betraktar som en viktig del och menar att redan under själva planeringsfasen inför ett förvärv är det viktigt att beakta att det så småningom kommer att behövas ske en integration mellan företagen. Det handlar ofta om en anpassning av kulturerna. Undantag finns om det handlar om att ett förvärv endast ses som en portföljplacering. Då behövs inte någon integration och det har heller inte syftet med förvärvet varit. Syftet har då varit rent finansiellt. Olve väljer att använda sig av ordet inlemma istället för ordet integrera. Han menar att det inte handlar om en samordning av två parter utan att det snarare är det köpta företaget som skall infogas i gruppen eller i koncernen.<sup>103</sup>

Det är viktigt att tidigt informera berörda personer och ge dem tid till att förbereda sig inför förändringen. Psykologiska aspekter bör beaktas. Vanligt hur människor kan tänkas reagera vid förändring kan vara genom:

- Chock
- Tillbakavisande
- Erkännande
- Anpassning<sup>104</sup>

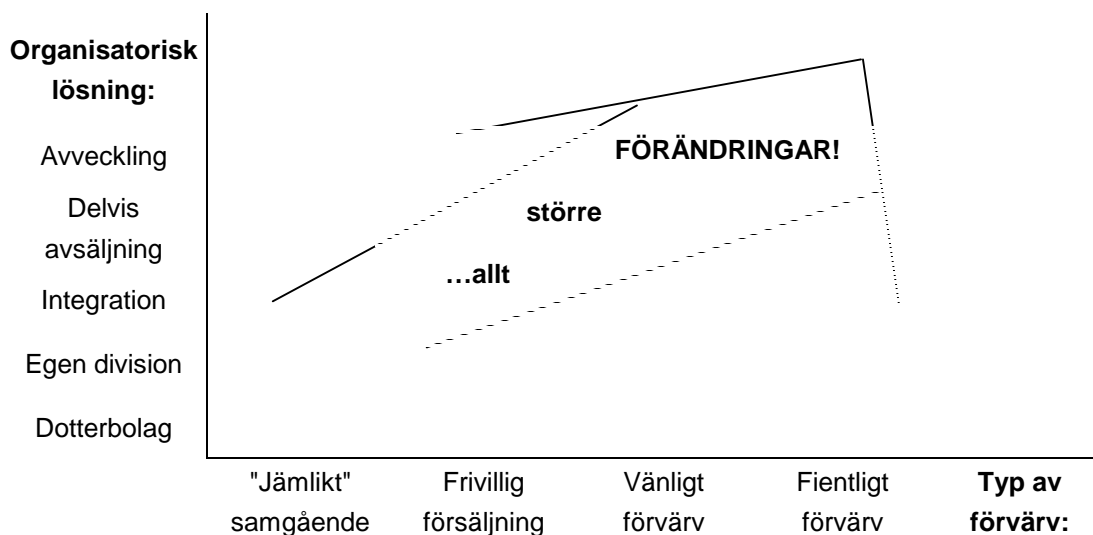
Det finns olika typer av förvärv. Dessa är samgående, frivillig försäljning, vänligt respektive fientligt förvärv. Typerna har stor betydelse för hur pass stora förändringar som bör genomföras. Detta ställs i relation till den typ av omorganisering som kan tänkas vara aktuell. Har det förvärvade bolaget blivit ett dotterbolag behövs det kanske inte så stora omorganiseringar. Ibland kan det handla om ett förvärv där det förvärvande företaget vill åt vissa delar av ett annat företag. Då kanske resten av företaget avvecklas vilket för med sig stora omorganiseringar.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Olve, *Företag köper företag*, 1988.

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> Ibid.



Figur 5. Olves samband över förvärvstyp/organisatorisk lösning<sup>106</sup>

Det finns risker med fientliga förvärv, framförallt då det handlar om ett kunskapsföretag som förvärvats. Kraftiga förändringar kan leda till att nyckelkompetens försvinner. Detta kan ske även om integrationsprocessen anses låg då det förvärvade bolaget ses som ett dotterbolag som är tänkt att få arbeta på som vanligt utan några större förändringar. Risken att viktig kompetens förloras är stor ifall nyckelpersoner motsatt sig uppköpet. De kan ha svårt att acceptera att de blivit uppköpta och finner sig kanske inte i den situationen.<sup>107</sup>

Viljan hos det förvärvade företaget att anpassa sin kultur till köparens beror på hur positivt inställda människorna är till förvärvet samt även hur pass egenkära de anses vara.<sup>108</sup> För det köpande företaget beror själva integreringsprocessen på hur nära det nya företaget skall integreras respektive förståelse för interna kulturskillnader som påverkar hur integrationen kommer att bli. Beroende på förändringsviljan hos de olika företagen påverkas vilken typ av kulturförändring som kommer att ske. De fyra typer av förändring som Olve presenterar är integrering, assimilering, separering samt dekulturering. Integrering uppstår då det förvärvade företaget sätter högt värde på att bevara sin egen kultur, samtidigt som de värderar förvärvarens attraktivitet högt. Assimilering uppstår då det förvärvade företaget inte sätter högt värde på att bevara sin kultur men samtidigt tycker att förvärvaren är attraktiv. Då det förvärvade företaget sätter högt värde på att bevara sin kultur men samtidigt värderar förvärvarens attraktivitet lågt uppstår en separering. I det fall där det förvärvade företaget har låg prioritering att bevara sin kultur samtidigt som de ser det förvärvande bolaget som icke attraktivt leder det till en dekulturering. Alla fyra typer av integrering kan leda

<sup>106</sup> Olve, *Företag köper företag*, 1988, sida 96.

<sup>107</sup> Ibid.

<sup>108</sup> Ibid., sida 99.

till lyckade resultat, det beror dock på vilken typ av samordning som behövs för att uppnå de strategiska mål som satts upp från början.<sup>109</sup>

Ett bra samarbete mellan chefer i de olika företagen är att föredra. Detta är viktigt för att de tänkta synergier som låg bakom själva förvärvet skall kunna uppstå.<sup>110</sup>

### 3.4 Organisation

#### 3.4.1 Förändring och organisationsstruktur

Organisationer är ständigt utsatta för förändring av olika slag. Orsakerna till varför organisationer utsätts för förändringar är flera och kan bero på till exempel förändringar i ekonomin, teknologier, demografiska faktorer och förändringar på marknaden. Det sker även en internalisering där globaliseringen är ytterligare en faktor som påverkar hur organisationer är utsatta för förändring.<sup>111</sup>

*”Både privata och offentliga organisationer är utsatta för förändringar som har sin bakgrund i ekonomiska, teknologiska, marknadsmässiga och demografiska förändringar och som löpande ingår i organisationens strategiska planering och handling.”<sup>112</sup>*

Bakka et al. menar att det med bakgrund till förändring och globalisering finns en del trender i organisationstänkandet. Dessa trender har större betydelse i stora organisationer. Trenderna kan enligt författarna beskrivas som:

- *”En press mot mer flexibla organisationer, som anpassningsbara, har relativt få hierarkiska nivåer och som har öppna gränser mellan funktioner och enheter.*
- *En följsamhet och en reaktionsförmåga gentemot omgivningen som betyder uppmärksamhet mot alla typer av intressenter, till exempel de anställda, samhället, kunder, leverantörer, aktieägare och media.*
- *En förmåga till maktdelegering (empowerment), som gör medarbetarna i stånd till att handla själva och kunna ta initiativ. Medarbetarnas insats belönas och man hjälper dem att uppnå nya kunskaper och färdigheter. Därmed förbättras deras arbetsmöjligheter (employability) (Kanter m fl 1992:3).”<sup>113</sup>*

---

<sup>109</sup> Olve, *Företag köper företag*, 1988

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Bakka et al., *Organisationsteori – struktur, kultur, process*, 2001.

<sup>112</sup> Ibid., sida 252.

<sup>113</sup> Ibid., sida 252.

Organisationers omvärld betraktas idag som mer instabil än tidigare, därför att omvärlden anses som oförutsägbar och mer hotfull. Samtidigt som detta sker med betoning på negativa faktorer som ovisshet och hot, uppstår nya möjligheter, framförallt med tanke på den internationella utvecklingen som skett.<sup>114</sup>

Ofta sker förändringar gradvis och håller på under en längre tid. Med tanke på att en förändring kan ske gradvis behöver den inte märkas av så mycket under själva förändringen. Det är oftast först när en förändring kommit till en viss gräns som den blir mer uppmärksam. Omställning kräver tid. Därför gäller det att komma igång med omställningsprocessen, annars kan det vara svårt att hänga med då det ständigt sker förändringar i omvärlden.<sup>115</sup>

En förändring av strukturen är viktig då ett företag växer. Det är inte helt ovanligt att ett nystartat företags organisationsstruktur börjar liknas vid en funktionsorganisation, där strukturen anpassas efter till exempel kunder, marknader och produkter. När företaget blir större är det ofta vanligt att en funktionsorganisation förändras till att bli mer av en divisionsorganisation. Genom att en organisation blir utformad som en divisionsorganisation menas att verksamheten blir grupperad i divisioner. Dessa divisioner agerar sedan mer eller mindre som små självständiga företag. Det fungerar inte alltid så i en divisionsorganisation men i teorin ser det ut på det viset. Varje division har ett eget produktområde och ansvarar för detta.<sup>116</sup>

*”När företaget växer och börjar agera på nya marknader, sälja till nya kundgrupper, uppta nya produkter i sitt sortiment m m, uppstår ofta problem i en funktionsorganisation.”*<sup>117</sup>

Divisionerna styrs vanligtvis genom resultatkrav från den centrala företagsledningen istället för att ledningen är med och tar beslut i enstaka frågor. Styrningen från den centrala företagsledningen påminner mer om hur en styrelse agerar för ett företag. Divisionerna har ett stort eget ansvar och fattar de flesta beslut själva. När det gäller större beslut som rör divisionen fattas de i regel av den centrala företagsledningen.<sup>118</sup>

Det är inte ovanligt att strukturen blir en partiell divisionalisering. Med partiell divisionalisering menas att företaget delas in i enheter som är relativt självständiga. De är dock inte fullt så självständiga som vid en divisionalisering då det finns fler begränsningar för divisionerna när det handlar om en partiell divisionalisering. Att organisationsledningen väljer att satsa på en partiell divisionalisering är för att organisationsledningen vill utnyttja fördelarna med en

---

<sup>114</sup> Bakka et al., *Organisationsteori – struktur, kultur, process*, 2001.

<sup>115</sup> Ibid.

<sup>116</sup> Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 2000.

<sup>117</sup> Ibid., sida 149.

<sup>118</sup> Ibid.



divisionsorganisation som kännetecknas av mindre byråkrati och ett mer decentraliserat beslutsfattande. Partiell divisionalisering kan vara aktuell då förutsättningarna saknas för att satsa fullt ut på en divisionalisering.<sup>119</sup>

Vid utformningen av själva divisionerna är det många aspekter att beakta. En viktig del är att bestämma efter vilka kriterier divisionerna skall indelas. Frågan bör ställas om indelningen i divisioner skall ske efter kunder, marknader, produkter, geografiska marknader etc. Med tanke på att divisionalisering ofta handlar om styrning genom lönsamhetsansvar är det viktigt att titta på vad det är som skapar lönsamhet då divisionerna skall bestämmas.<sup>120</sup>

En annan typ av organisationsstruktur är att indela organisationen i en matris. ”I vissa företag är ”överlappningar” i produktionsapparat, serviceenhet etc av olika skäl så många att även en partiell divisionalisering blir meningslös”.<sup>121</sup> Det kan ändå vara av nytta för ett företag att ”organisatoriskt avspegla de olikheter som ändå existerar i företaget”.<sup>122</sup>

Genom att välja att strukturera upp organisationen efter en matris finns möjligheter att kombinera olika organisationsformer. Denna form är vanlig i företag som sysslar med forskning. Fördelar med att tillämpa en matrisorganisation är att det finns möjligheter att ta hänsyn till olikheter mellan olika produktområden. Det är vanligt att i internationella företag tillämpa någon form av matrisorganisation. En matrisorganisation kännetecknar ökad kommunikation, gemensam problemlösning samt gemensamt resultatansvar. Detta innebär i sin tur att om konflikter uppstår måste de lösas öppet. De går inte att sopa under mattan och förhoppningsvis tar det inte så lång tid att lösa dem.<sup>123</sup>

Davis-Lawrence (1977) hävdade att tillämpandet av en matrisorganisation kan vara förenat med en del problem. Det kan exempelvis handla om att det är oklart var ansvaret ligger. Det finns också en risk att det kan uppstå maktkamper inom företaget. Ur en kostnadssynpunkt anser Dawis-Lawrence att det är kostsamt med en matrisstruktur. Detta med tanke på att organisationsstrukturen kräver fler chefer än vad som behövts om den inte hade tillämpats. Andra nackdelar som Dawis-Lawrence tar upp kan röra problem som att beslut skjuts uppåt i matrisen. Det finns även risk för att nya matriser växer fram inom själva matrisen.<sup>124</sup>

”Sättet att reglera relationerna mellan chefer och underställda”<sup>125</sup> kan delas in i tre olika organisationstyper:

- Linjeorganisation

---

<sup>119</sup> Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 2000.

<sup>120</sup> Ibid.

<sup>121</sup> Ibid., sida 160.

<sup>122</sup> Ibid., sida 160.

<sup>123</sup> Ibid.

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Ibid., sida 164.

- Linje-stabsorganisation
- Funktionell organisation<sup>126</sup>

Många typer av organisationsstrukturer klassas som linjestrukturer. Då ett företag växer är det ofta viktigt att komplettera den rådande linjeorganisationen med specialister. Exempel på specialister som kan vara aktuella att komplettera med kan vara verksamma inom finans, juridik, information, strategisk planering och personalutveckling. När denna komplettering sker, innebär det att linjen går från att vara en linjeorganisation till att bli en linje-stabsorganisation. Specialisterna utgör staber. Staberna kompletterar linjen med kompetens. Det är dock viktigt att poängtera att de staber som inrättas inte skall ge direkta order åt linjen utan endast råd och direktiv. En annan typ av struktur kan vara den funktionella organisationen. Den funktionella organisationen innebär att en anställd ofta har mer än en chef. Detta kan vara aktuellt för att försöka utnyttja olika chefers kompetens på ett annat sätt.<sup>127</sup>

Hög tillväxttakt ställer stora krav på företagets organisation. Det är viktigt att själva organisationen är flexibel och att klimatet inom organisationen influerar förändringsviljan. Resurserna måste snabbt kunna styras om för att kunna möta de ständiga förändringarna. Thomas Ahrens benämner denna organisationstyp för "rallarlagsorganisation". "Rallarlag" liknas med projektgrupper som bildas för att ta sig an olika uppgifter så att de på företaget är beredda på att möta förändringar. Rallarlagen ängar sig på heltid åt projektuppgifterna och kan förklaras som att de bryts ur den traditionella linjeorganisationen.<sup>128</sup>

Chandler genomförde en studie av flera stora amerikanska företag som expanderat för att se hur strukturen och strategin påverkade varandra. Studien presenterades i början av 1960-talet och visade på att det är strategin i ett företag som bestämmer strukturen vid expansion. Strategier som berör exempelvis att växa geografiskt ställer krav på en förändring i organisationen. Då nya produkter utvecklas behövs organisationsstrukturen ses över med tanke på att tillväxt ställer krav på att organisationen anpassas. Då ett företag växer måste till exempel nya avdelningar upprättas. En ny strategi som ett företag väljer att tillämpa ställer krav på att strukturen i företaget formas för att företaget skall kunna fungera effektivt.<sup>129</sup>

Enligt Bengtsson och Skärvad har det sedan Chandlers studie av amerikanska företag diskuterats huruvida strukturen av organisationen följer strategin eller om det istället är strukturen som styr vilken strategi som tillämpas. Med struktur avses organisationsstruktur och innefattar styrsystem, makt och värderingar.<sup>130</sup>

---

<sup>126</sup> Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 2000.

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> Ahrens, *Tillväxtföretagets drivkrafter*, 1992.

<sup>129</sup> Chandler, *Strategy and Structure*, 1966.

<sup>130</sup> Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001.

Chandler menade att strukturen är ett resultat av strategin medan andra motsäger detta och menar att organisationsstrukturen kommer först. Det är nämligen inom organisationen som beslut om strategier tas. Funktionen av organisationsstrukturen riktar intresse så att rätt beslut tas i organisationen. Strukturen är även kontrollerande. Det innebär att det inte bara handlar om att ta rätt beslut utan även kontrollera så att saker genomförs på rätt sätt. En annan aspekt som talar för att strukturen styr strategin är att den är motiverande och innefattar belöningsystem, som får individer att agera efter ett visst beteende. Strukturen anses också vara legitimerande. Att den anses vara legitimerande innebär att vissa handlingar anses accepterade medan andra inte anses accepterade utan istället ogillas. Enligt Bengtsson och Skärvad bör man se sambandet mellan strategi och struktur på ett sätt som innebär att de båda påverkar varandra. Man kan alltså inte säga att det ena begreppet kommer före det andra. Det råder alltså ett samspel mellan strategi och struktur. Det gäller att titta på hur de två begreppen påverkar varandra och samspelar i olika situationer.<sup>131</sup>

Chandlers påstående att strukturen styrs av strategin har debatterats flitigt genom åren. Med sin studie satte han fart på debatten om vad som styr vad. I en intervju med Chandler från 2002, 40 år efter att han presenterade sin studie, hävdar han fortfarande att strategin bestämmer strukturen.<sup>132</sup>

Roberts, författare till boken *The modern firm*, säger i en intervju att *"the strategies that your company is open to are often a function of the organizational design that is in place."*<sup>133</sup> Roberts menar att designen på organisationen bestämmer företagets strategier lika mycket som strategierna påverkar valet av design på organisationen. Det är svårt att titta på dessa två separat, utan de måste ses beroende av varandra. Det är alltså inte strategin som påverkar organisationen eller tvärtom. Samspelet mellan dessa två är viktigt att titta på.<sup>134</sup>

Roberts hävdar att många chefer är fokuserade på frågor som rör vilken typ av organisationsstruktur företaget skall ha. Skall det vara funktionsinriktat eller organiserat efter sina affärsområden. Det är den här typen av frågor som många ledare enligt Roberts fokuserar på. Han menar att fokus på frågor om vem som skall rapportera till vem, tar bort fokus från frågor som handlar om kulturen.<sup>135</sup>

*"Getting the people and the culture aspects in alignment with the strategy are typically more important for determining performance than fine-tuning the architected routines."*<sup>136</sup>

---

<sup>131</sup> Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001.

<sup>132</sup> Rodrigues, *Alfred Chandler, the Father of Strategy*, 2002.

<sup>133</sup> Bradley, *Succeeding by (Organizational) Design*, *Decision: Ireland's Business Review*, vol 11, 2006.

<sup>134</sup> Ibid.

<sup>135</sup> Ibid.

<sup>136</sup> Ibid.

Med *architected routines* menar Roberts frågor som rör just utformningen av organisationen, om produkter skall tillverkas själva eller *outsourcas*, hur information samlas in, hur prestationer bör bedömas och belönas etc.<sup>137</sup>

Roberts menar att det finns risker med förvärv. Det kan vara svårt att integrera en organisation i en annan, framförallt om de olika företagen har tillämpat olika strategier. Att integrera ett företag med sin strategi i ett annat som har en organisationsstruktur anpassad för sin strategi kan vara svårt. Risken finns då att nyckelpersoner slutar. Robert menar att alternativ till att växa via förvärv, det vill säga växa internt, ställer mindre krav på förändringar i organisationen.<sup>138</sup>

### 3.4.2 Riktlinjer för förändring

Det är viktigt att ledare och beslutsfattare känner till hur folk kan tänkas reagera och känna inför en förändring. Med kännedom om de problem och motsättningar som kan tänkas uppstå är det lättare att på ett lyckat sätt förbereda människor i organisationen på vad som komma skall. Förhoppningsvis kan således en förändring ske på ett lyckat och tillfredställande sätt.

När förändringar genomförs är det vanligt att olika åsikter på det som skall förändras dyker upp. Det kan då uppstå konflikter och klyftor inom organisationen. Det är ytterst viktigt, i samband med förändringsarbete och implementering av nya idéer och system, att få med sig alla i organisationen. Hur detta skall ske på ett smidigt sätt är något som Yukl behandlar. Han beskriver 13 viktiga strategier som en ledare kan använda för att en förändring skall gå så smidigt som möjligt. Dessa strategier är enligt Yukl baserade på teori, empiri och upptäckter från Beer, 1988, Connor, 1995, Kotter, 1996, Nadler et al., 1995, Pettigrew & Whipp, 1991, Tichy & Devanna, 1996. Yukl delar in de viktiga aspekterna i två grupper.<sup>139</sup>

Riktlinjer för politiska/organisatoriska tillvägagångssätt:

- Identifiera vem som kan tänkas motsätta eller stödja en förändring.
- Bygga en bred koalition.
- Ge kompetenta förändringsagenter nyckelpositioner.
- Använda arbetsgrupper för att genomföra implementeringar.
- Genomföra dramatiska och symboliska förändringar som påverkar arbetet.
- Övervaka förändringsprocessen.<sup>140</sup>

Riktlinjer för personorienterat tillvägagångssätt:

---

<sup>137</sup> Bradley, Succeeding by (Organizational) Design, Decision: *Ireland's Business Review*, vol 11, 2006.

<sup>138</sup> Ibid.

<sup>139</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, 2005.

<sup>140</sup> Ibid.

- Skapa en känsla av att förändringen är nödvändig.
- Förbereda de anställda att anpassa sig till förändring.
- Hjälpa de anställda att hantera smärta och frustration vid förändring.
- Skapa möjligheter för att förändringen blir lyckad i ett tidigt skede.
- Uppdatera personalen hur förändringsarbetet fortlöper.
- Visa att åtagande för förändringsarbetet fortsätter.
- Tillåta de anställda att implementera förändring.<sup>141</sup>

Enligt de politisk/organisatoriska handlingarna är det viktigt att från ledarens sida urskilja vilka personer vars samtycke är nödvändigt att ha för att genomföra en förändring. Samtidigt är det viktigt att identifiera dem som kan tänkas motsätta sig förändringen. För att få igenom en förändring är det viktigt att få med sig individer som kan påverka andra i organisationen. Att som ensam ledare påverka många i organisationen kan vara svårt. Det är viktigt att som ledare använda sig av så kallade förändringsagenter och sätta dessa på nyckelpositioner. De personer som motsätter sig förändringen kan omplaceras. För att förändringen skall lyckas kan ledaren eller ledningen ta hjälp av en specifik arbetsgrupp för att förändringen skall genomföras. Då stora förändringar skall genomföras kan det vara lämpligt att börja med drastiska och dramatiska förändringar som påverkar sättet att arbeta. På så sätt demonstreras engagemang för en ny vision inom organisationen. När förändringar genomförs är det svårt att veta vad det kommer att innebära. Därför är det viktigt att överblicka situationen och de förändringar som hittills genomförts för att utvärdera förändringar. Ett sätt som Yukl nämner är att samla in feedback, detta för att analysera och utvärdera.<sup>142</sup>

Ovan beskrivs de politiska samt de organisatoriska strategierna. De personorienterade strategierna handlar om att försöka skapa en känsla av att förändring är nödvändig. I samband med detta är det viktigt att förbereda människorna på förändringen så att de har möjlighet att förbereda sig och anpassa sig till förändringen.<sup>143</sup>

I samband med förändring kan det uppstå obehag och motvilja. Då gäller det från ledarens håll att hjälpa de anställda med att hantera de obehag som kan tänkas uppstå. För att de anställda skall kunna stärka sitt självförtroende är det viktigt att det ges möjlighet till att så kan ske. De skall ha en chans till snabb framgång.<sup>144</sup>

Genom att hålla de inblandade uppdaterade om själva förändringsprocessen kan människorna följa själva förändringsarbetet. Görs inte detta finns det risk för tvivel och att de inblandade undrar vad som händer med själva processen, kanske

---

<sup>141</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, 2005.

<sup>142</sup> Ibid.

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> Ibid.

tror de att förändringsprojektet ligger på is. Denna typ av tvivel försvinner med en god kommunikation och öppenhet. Det är viktigt att medarbetarna är informerade om vart organisation är på väg och hur de uppsatta målen kommer allt närmare. Om ledaren är synlig och håller möten och informerar om förändringen är det större chans att det leder till önskade resultat.<sup>145</sup>

För att förändringen skall bli lyckad är det av betydelse att ge de anställda möjligheter att medverka i förändringen. De bör också få en del makt. Delegation är således en användbar strategi.<sup>146</sup>

De olika riktlinjerna för förändringsarbete som beskrivits kan tänkas vara intressanta i samband med att det från ledningens sida finns planer på att genomföra ett förvärv av ett annat företag. Det kan även vara intressant att beakta då en organisation är inne i en expansionsfas och företaget står inför upprättandet av nya avdelningar inom företaget eller vid neddragningar då det kan vara aktuellt att slå samman olika divisioner.

Det är inte helt främmande att förändringar kan skapa oro och stress hos dem som kommer att omfattas av förändringen.<sup>147</sup> Vi ser ett förvärv som en stor förändring.

Yukl menar det är vanligt att det finns motstånd till förändringar. Detta är något som kan försvåra själva genomförandet av förändringen. Vanliga orsaker till varför ett beslut om förändring kan stöta på motstånd är att tron på att förändringen verkligen behövs, är liten bland personalen. En annan orsak kan vara att människor inom organisationen inte tror på att förändringen är möjlig. Dessutom kan de som omfattas av förändringen känna sig hotade rent ekonomiskt. Det kanske kommer att påverka deras förmåner och kanske även deras anställning. En del kan vara rädda för att de inte kommer att klara av förändringen, det kanske kommer att vara en svår omställning för dem. En risk finns för att de skall känna personligt misslyckande. En person som idag anses duktig och kompetent och på så sätt har skaffat sig status kommer kanske efter en förändring att ha svårt att hävda sig. Ytterligare en aspekt som tas upp är att de anställda är rädda för att kostnaderna för förändringen kommer att vara större än vinsterna av hela förändringen.<sup>148</sup>

Stora förändringar i en organisation kräver oftast förändringar även i kulturen. ”By changing the culture of an organization, top management can indirectly influence the motivation and behaviour of organization members”.<sup>149</sup>

---

<sup>145</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, 2005.

<sup>146</sup> Ibid.

<sup>147</sup> Ibid.

<sup>148</sup> Ibid.

<sup>149</sup> Ibid., sida 290.

### 3.5 Företagskultur

Alvesson definierar företagskultur som normer och värderingar vilka delas av de anställda inom företaget.<sup>150</sup> Gertz definierar kultur som *”the creation of meanings through which human beings interpret their experiences and guide their actions”*.<sup>151</sup> Enligt Eldridge och Crombie (1974) definieras kultur som *”the unique configuration of norms, values, beliefs, ways of behaving and so on, that characterise the manner in which groups and individuals combine to get things done”*.<sup>152</sup>

Morgan visar hur man kan se på en organisation utifrån en kulturmetafor. Han menar att det är viktigt att se på en organisation utifrån kulturmetaforen. *”En huvudsaklig styrka med kulturmetaforen är att den riktar in vår uppmärksamhet på den symboliska betydelse som praktiskt taget varje aspekt av organisatoriskt liv uppvisar.”*<sup>153</sup> Morgan menar att kulturmetaforen beskriver hur organisationen *”...vilar på ett gemensamt och delat meningssystem”*.<sup>154</sup> Detta är i linje med Alvessons definition av vad företagskultur är. Med hjälp av kulturmetaforen kan organisatoriska aktiviteter formars och skapas. Detta sker genom påverkan av exempelvis ideologier, normer, värderingar, språk och ceremonier. Det är svårt att påverka en företagskultur. Kulturen är nämligen oftast självstyrande och är således svår att påverka.<sup>155</sup>

*”Om företagskulturen är stark och kraftfull kan ett tydligt förhållningssätt genomsyra hela organisationen, och de anställda utstrålar de egenskaper som definierar helhetens mission och syfte – till exempel att vara helt engagerade i kundservice, att överleva mot alla odds, en inriktning på innovation eller (i sämsta fall) letargi och en känsla av hjälplöshet eller att allt är gagnlöst.”*<sup>156</sup>

Alvesson beskriver olika typer av metaforer som är kopplade till själva företagskulturen. De metaforer han beskriver kan användas för att beskriva begreppet företagskultur. Exempel på sådana metaforer är när man beskriver kulturen som en kompass, ett socialt kitt, som en helig ko, ordning och skyggglappar. Genom att säga att en kultur är som en kompass menas att den ger vägledning, den pekar mot gemensamma värderingar som utgör kärnan i kulturen inom organisationen. Fel värderingar ses som en trasig kompass som pekar åt fel håll. En annan vanlig syn på kultur utifrån en metafor är enligt Alvesson den som kallas socialt kitt. Organisationen är informellt styrd och kontrolleras på ett informellt sätt. Detta sker genom att personerna delar samma

---

<sup>150</sup> Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, 2002.

<sup>151</sup> Ibid., sida 5.

<sup>152</sup> Burnes, *Managing Change*, 1996.

<sup>153</sup> Morgan, *Organisationsmetaforer*, 1999, sida 165.

<sup>154</sup> Ibid., sida 165.

<sup>155</sup> Ibid.

<sup>156</sup> Ibid., sida 171.

normer och värderingar. Kulturen skall undvika att spänning uppstår som i sin tur kan leda till konflikter.<sup>157</sup>

Schein förklarar (1985) att företagskulturen ofta är starkt präglad av företagets grundare. Deras värderingar finns inom en organisation och de har haft en stor inverkan på hur kulturen har kommit att se ut. En viktig del med ledarskapet inom en organisation handlar om att försöka påverka kulturen.<sup>158</sup>

Som nämnts under stycket avgränsningar så behandlar uppsatsen enbart hur företagskulturen uppfattas utifrån en ledares perspektiv.

Det har beskrivits ovan att företagskultur är ett komplext begrepp. Den är svår att påverka och ändra men att kulturen samtidigt spelar en stor roll i hur ett företag kommer att lyckas. Hur gör man för att på ett så bra sätt som möjligt utifrån ett ledarperspektiv försöka forma kulturen och skapa en stark företagskultur?

*“Culture is thus highly significant for how companies and other organizations function: from strategic change, to everyday leadership and how managers and employees relate to and interact with customers as well as to how knowledge is created, shared, maintained and utilized”.*<sup>159</sup>

*“Leadership is culture-influencing activity, ‘the management of meaning’ as Smircich and Morgan (1982) expressed it.”*<sup>160</sup>

När ett företag skall genomföra någon förändring är det ofta genom ett beslut som fattas av ledningen. Ledningens idéer och visioner är kanske inte alltid samma som hos många andra i organisationen. Det kan finnas risk för att ett gap kan uppstå. Ett exempel som Alvesson beskriver är hur ledningen i ett företag fattar beslut om att ändra namnet på de borrar som företaget tillverkar. Tidigare har dessa borrar benämnts som *”product”* men skulle efter ledningens nya beslut benämnas *”business”*. I detta fall blev det ett gap mellan vad de anställda i tillverkningen ansåg och de i ledningen tyckte. Syftet från ledningens sida med detta namnbyte var att de inom företaget skulle bli mer marknadsorienterade, det var dock inget som de anställda på golvet verkade ha något intresse av. Resultatet av den här typen av beslut kan leda till att kulturen påverkas negativt.<sup>161</sup> Den kan i det här fallet knappast ses som en fungerande kompass där mål och visioner pekar åt samma håll.

Lewins *force-field* modell från 1951 beskriver hur förändringsarbete kan delas in i tre delar. Först handlar det om att människor inser att sätten de arbetar efter börjar bli föråldrade och det är dags för förändring. I förändringsfasen söker

---

<sup>157</sup> Alvesson, *Understanding Corporate Culture*, 2002.

<sup>158</sup> Ibid.

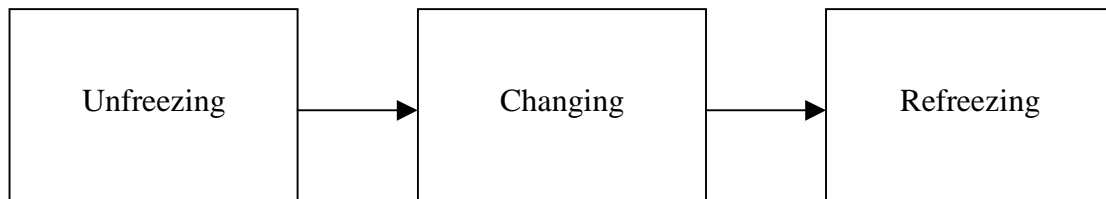
<sup>159</sup> Ibid., sida 2.

<sup>160</sup> Ibid., sida 105.

<sup>161</sup> Ibid.



människorna i organisationen efter nya sätt att arbeta efter. Sedan är det dags att börja arbeta utifrån de nya sätten, att frysa, bevara de nya arbetssätten. Förändringsarbetet kan användas när förändring av företagskulturen är aktuellt. I modellen är det som skall förändras i ett fast stadium som måste tinas upp och ändras, för att sedan frysas ner igen.<sup>162</sup>



Figur 6. Lewins *force-field* modell

Alvesson riktar kritik till Lewins *force-field* modell, som Alvesson benämner som *Refrigerator-model* och menar att organisationer lever i en värld som ständigt förändras. Organisationer utsätts ständigt för förändringar, både yttre som inre. På så sätt förändras både organisationen och kulturen hela tiden. Därför är Lewins modell inte bra enligt Alvesson.<sup>163</sup>

Det finns tre varianter av kulturförändringar som Alvesson uppmärksammar när det gäller att förändra en företagskultur. Dessa är:

- Förändring som ett teknokratiskt projekt.
- Förändring genom organisk social rörelse.
- Successiv förändring i det vardagliga arbetet.<sup>164</sup>

Med förändring som ett teknokratiskt projekt, har det från ledningens sida beslutats om att en förändring skall komma till skott. Det är ledningen som står för förändringsprocessen i ett försök att förändra den rådande företagskulturen. Ofta tar själva förändringsprocessen lång tid och kan vara svår att genomföra.<sup>165</sup>

Förändring genom organisk social rörelse, innebär att en förändring blir av, genom att någon faktor, antingen inifrån organisationen eller utanför, påverkar kulturen. ”*Cultural change as an organic movement means that groups within an organization follow the flow of the new ideas gradually leading to organizational cultural change*”<sup>166</sup>

---

<sup>162</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, 2005.

<sup>163</sup> Alvesson, *Understanding Corporate Culture*, 2002.

<sup>164</sup> Ibid.

<sup>165</sup> Ibid.

<sup>166</sup> Ibid., sida 179.

Successiv förändring i det vardagliga arbetet betyder att förändringen sker successivt i små steg. Det är inte fråga om någon större förändring som sker under en kort tid utan det innebär att kulturen förändras successivt. Den här typen av förändring behöver nödvändigtvis inte komma från ledningens håll. Det kan ske från personer som inte har arbetsuppgifter av ledande karaktär. Det påpekas dock att det är lättare att en förändring blir genomförd om det tas upp med beslutsfattare. Kulturen börjar förändras lite smått i en del av organisationen och kan sedan spridas vidare och påverka andra delar av organisationens kultur. De tre olika varianterna av kulturförändringar kan verka en och en men de kan även verka samtidigt.<sup>167</sup>

Schein (1992) har presenterat tio olika tillvägagångssätt att påverka kulturen. Dessa delade han in i fem primära och fem sekundära sätt.<sup>168</sup>

Primära sätt att påverka:

- Vad ledaren uppmärksammar
- Sätt att reagera på kriser
- Föregå med gott exempel
- Kriterier för att bedöma belöningar
- Kriterier för att välja ut önskvärt och icke önskvärt beteende<sup>169</sup>

Sekundära sätt att påverka:

- Utformning av management system
- Utformningen av organisationsstrukturen
- Utformning av arbetsmiljön
- Historier, legender och myter
- Formella uttalanden<sup>170</sup>

De primära tillvägagångssätten för att påverka en kultur spelar enligt Schein en viktig roll och han anser de olika sätten har stor potential att påverka kulturen. Det gäller att uppmärksamma vad som anses viktigt. Det handlar då om hur en ledare med hjälp av kommunikation och ett starkt engagemang kan visa övriga i organisationen vad som är viktigt och bör prioriteras. När en kris uppstår är det viktigt att ledaren agerar i enlighet med de värderingar som finns inom organisationen. Som ledare är det av stor vikt att människor i organisationen föregår med gott exempel. Därför är det viktigt att ledaren själv föregår med gott exempel och att handlingarna från ledarens sida är i linje med de värderingar som råder inom organisationen och kulturen. Det är viktigt att belöna önskvärda prestationer för att visa vad som anses värdefullt för organisationen. Ledaren har även en betydelsefull roll när det gäller rekrytering och uppsägningar. Här kan

---

<sup>167</sup> Alvesson, *Understanding Corporate Culture*, 2002.

<sup>168</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, 2005.

<sup>169</sup> Ibid.

<sup>170</sup> Ibid.

önskvärt beteende inom kulturen styras beroende på selektering av lämpliga och olämpliga individer.<sup>171</sup>

*”In addition to the five primary mechanisms, Schein described five secondary mechanisms that are useful for embedding and reinforcing culture when they are consistent with the primary mechanisms”.*<sup>172</sup>

De fem sekundära sätten att påverka kulturen är enligt Schein viktiga tillägg till de fem primära. Schein menar att utformning av olika system och processer kan ha betydelse för hur företagskulturen påverkas. Det kan exempelvis handla om utvecklingsprogram, budgetar och rapporter.<sup>173</sup>

Designen av själva organisationsstrukturen har betydelse för kulturen. *”A centralized structure reflects the belief that only the leader can determine what is best, whereas a decentralized structure or the use of self-managed teams reflects a belief in individual initiative and shared responsibility.”*<sup>174</sup>

Utformningen av hur det rent fysiskt ser ut i företagsmiljön är av betydelse. Företaget kan exempelvis se till att planlösningen i byggnaden främjar kommunikation mellan de anställda och att gemensamma ytor som till exempel lunchrum är till för alla.<sup>175</sup>

Historier om betydelsefulla personer inom organisationen och viktiga händelser kan vara ett sätt att påverka kulturen. Formella uttalanden kan påverka bilden av företaget både bland de anställda och bland personer utanför organisationen.<sup>176</sup>

Bengtsson och Skärvad menar att forskare och praktiker är oeniga om sambandet mellan strategi och företagskultur. Enligt ett synsätt är företagskulturen antingen ett hinder eller ett stöd till den strategiska förändringen. Det är beroende av om förändringen stämmer överens med rådande normer och värderingar inom företaget eller inte.<sup>177</sup>

---

<sup>171</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, 2005.

<sup>172</sup> Ibid., sida 292.

<sup>173</sup> Ibid.

<sup>174</sup> Ibid., sida 293.

<sup>175</sup> Ibid.

<sup>176</sup> Ibid.

<sup>177</sup> Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001.

## 4 EMPIRI

---

*I nedanstående kapitel presenteras fallföretagen Axis och Bringwell. Empirin från Axis och Bringwell utgörs av intervjuer, årsredovisningar samt information från respektive företags hemsidor. I Axis fall utgörs empirin dessutom av information från deras bolagsstämma samt från en tidigare studie.*

---

### 4.1 Axis Communications AB

#### 4.1.1 Företagspresentation

Axis startades i Lund 1984 av Martin Gren och Mikael Karlsson. Verksamheten var de första åren inriktad på att möjliggöra att flera personer inom samma nätverk skulle kunna dela på en skrivare. Bara några år senare, det vill säga i slutet av 80-talet, var de en av de tre ledande globala tillverkarna av protokollkonverterare för skrivare. Idag är Axis fortfarande verksamma inom området skrivarservrar men större delen av omsättningen utgörs av nätverkskameror. Den första nätverkskameran lanserade Axis som första företag 1996.<sup>178</sup>

Axis affärsidé är:

*”Erbjuda marknaden intelligenta nätverksbaserade produkter och lösningar för professionella installationer.”*<sup>179</sup>

Efter att ha varit verksamma i drygt 20 år finns företaget representerat med egna kontor i 16 länder. Via distributörer finns de representerade i ca 70 länder. Axis försäljning sker till 95 procent utanför Sveriges gränser. Deras produkter tillverkas av andra företag via kontrakt. Försäljningen sker med hjälp av återförsäljare och systemintegratörer.<sup>180</sup>

Axis aktie noterades den 27 juni 2000 på Stockholmsbörsens O-lista. Sedan januari 2005 finns aktien på Attract40-listan. Axis börsvärde var vid årsskiftet 2005/2006 ca 4 miljarder kronor (4 015 miljoner).<sup>181</sup>

#### 4.1.1.1 Axis strategier

Axis har till största del växt organiskt. Under företagets historia har det dock skett ett förvärv. Detta skedde 2003 och var ett strategiskt förvärv av ett företag

---

<sup>178</sup> Axis årsredovisning 2005.

<sup>179</sup> Ibid., sida 4.

<sup>180</sup> Ibid.

<sup>181</sup> Ibid.

som sysslade med mjukvara. Företaget som förvärvades hette Attento och var viktigt för att Axis skall kunna erbjuda helhetslösningar för övervakningssystem.<sup>182</sup> Företaget var inte så stort utan bestod endast av 2 anställda.<sup>183</sup>

Axis säljer en del via OEM. Det innebär att Axis komponenter finns i andra företags produkter. OEM och tredjepartsförsäljningen har fram till 2003 utgjort ca 25 procent av företagets omsättning. Denna siffra sjönk dock till arton procent under 2003. En förklaring till denna minskning 2003 var relaterad till negativa valutaeffekter samt fortsatt återhållsamhet vad gäller investeringar inom IT. OEM-försäljningen tros öka mest inom området för videolösningar.<sup>184</sup> 2004 utgjorde OEM-försäljningen femton procent.<sup>185</sup> Sista kvartalet 2005 svarade OEM-försäljningen för sex procent av Axis totala omsättning.<sup>186</sup>

Axis har gjort en strategisk ompositionering i sin satsning att växa. Den strategiska ompositioneringen har inneburit att de flyttat fokus från skrivarområdet till videoområdet.<sup>187</sup>

Axis arbetade enligt Ray Mauritsson aktivt under 2004 med att optimera Axis organisation inom video för snabb tillväxt. Deras skrivarservrar kommer att fortsätta att ge en del intäkter men detta område är inget som de valt att satsa på. Resurserna kom att satsas på deras nya kärnområde, som är video.<sup>188</sup> 2004 satsade Axis aggressivt på att lansera nya produkter, vilket i slutet av 2004 var en målsättning som skulle gälla även under 2005. Detta ansågs viktigt för att behålla sin starka ställning på marknaden inom detta område. Tidigare produktgrupper som heter *Store* och *Access* valde man att avskaffa.<sup>189</sup>

År 2000 svarade videoförsäljningen för 28 procent av Axis omsättning, detta kan jämföras med slutet av 2005 då motsvarande siffra var 82 procent.<sup>190</sup> Första kvartalet för 2006 var denna siffra hela 85 procent.<sup>191</sup> Ray Mauritsson ser en styrka inom Axis att kunna växla från ett område till ett annat.

*”Förmågan att växla fokus från ett produktområde till ett annat och utnyttja synergier både tekniskt och i säljmodellen är en av Axis viktigaste styrkor.”<sup>192</sup>*

---

<sup>182</sup> Axis årsredovisning 2003.

<sup>183</sup> Intervju med Martin Gren.

<sup>184</sup> Axis årsredovisning 2003.

<sup>185</sup> Axis årsredovisning 2004.

<sup>186</sup> [http://www.axis.com/documentation/corporate/reports/2005/q4\\_sv.pdf](http://www.axis.com/documentation/corporate/reports/2005/q4_sv.pdf) 2006-05-24

<sup>187</sup> Axis årsredovisning 2004.

<sup>188</sup> Ibid.

<sup>189</sup> Ibid.

<sup>190</sup> Axis årsredovisning 2005.

<sup>191</sup> Axis kvartalsrapport q1 2006.

<sup>192</sup> Axis årsredovisning 2005, sida 2.

### Produktområden

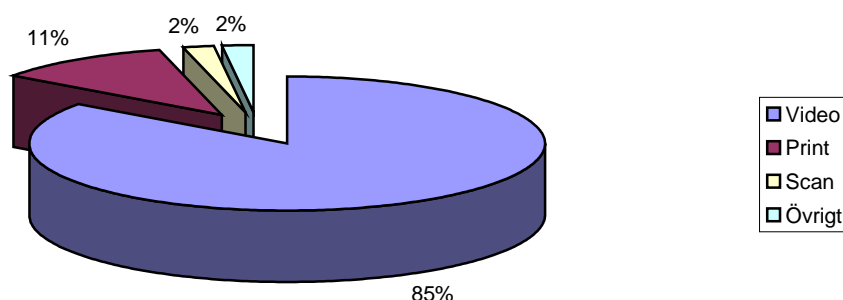


Diagram 1. Axis omsättning efter produktområde<sup>193</sup>

Axis mål är att försvara sin position som marknadsledare inom området video, som innefattar kameror, videokameror och videoservers. Axis fick utmärkelsen "2005 Market Leadership Award", av undersökningsföretaget Frost & Sullivan. I och med den utmärkelsen bekräftades att de är marknadsledande inom videoområdet.<sup>194</sup> Axis vill fortsätta att vara den ledande aktören i det nya teknikskiftet från analog till digital övervakning. För att lyckas med det har Axis satt upp tre övergripande finansiella mål som lyder:

- Årlig genomsnittlig tillväxt på minst 20 procent.
- Vinstmarginal på minst tio procent.
- Soliditet över 50 procent.<sup>195</sup>

En av de mer övergripande strategier som finns att läsa om i Axis årsredovisning från 2005 är att deras huvudstrategi inom tillväxt, är att de skall fortsätta att växa organiskt. Det skall dock finnas möjlighet till förvärv inom produktområdet video. En punkt på dagordningen på Axis bolagsstämma 2006 var att styrelsen vill ha möjlighet att under året kunna genomföra en nyemission. "Syftet med bemyndigandet är att möjliggöra företagsförvärv med betalning helt eller delvis i Axis-aktier."<sup>196</sup> Möjligheten att genomföra ett förvärv skall finnas om rätt tillfälle skulle dyka upp.<sup>197</sup>

En viktig del av Axis strategi är att samarbeta med många partners. I juni 2004 inleddes ett viktigt strategiskt samarbete med Securitas. Den här typen av samarbeten är viktiga för att få ut sina produkter. Securitas kommer att kunna erbjuda sina globala kunder Axis digitala teknik. De kunderna har innan använt

<sup>193</sup> Axis kvartalsrapport q1 2006.

<sup>194</sup> Axis årsredovisning 2005, sida 30.

<sup>195</sup> Ibid.

<sup>196</sup> Press Release, Axis AB: Kallelse till årsstämma, 17 mars, 2006.

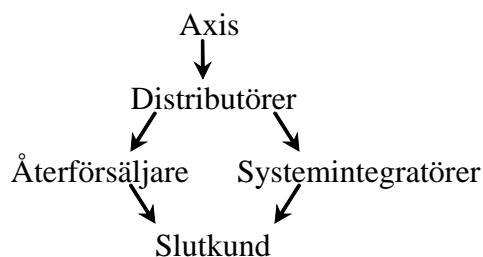
<sup>197</sup> Ray Mauritsson på Axis bolagsstämma, 2006.

sig av analog teknik. Här är det viktigt från Axis sida att utbilda personal på Securitas kring Axis produkter.<sup>198</sup> Ett liknande samarbete pågår sedan några år tillbaka med företaget Honeywell. Det samarbetet har utökats och 2004 ledde det till att Axis utsågs till strategisk leverantör inom området videoprodukter. Axis fick tack vare detta samarbete med Honeywell, en viktig order för ett övervakningssystem för järnvägsnätet i västra Australien.<sup>199</sup>

Flera samarbeten av den här typen finns och utgör en viktig del för Axis att öka sin omsättning och på så sätt fortsätta att växa organiskt. Från Axis sida försöker man utbilda marknaden för att försöka skynda på utvecklingen från analog teknologi till digital. Regelbundet sker utbildning av systemintegratorer inom IT- och säkerhetsbranschen.<sup>200</sup>

Axis står idag inför ljusa tider då många av alla övervakningssystem är analoga och successivt byts ut till digital teknik som på ett enkelt sätt går att integrera i ett nätverksystem. Då är det viktigt att de kan säkra leveranser. Som tidigare nämnts så tillverkar Axis inte sina produkter själva. Tillverkningen sker hos legoföretag. Enligt Ray Mauritsson finns det kapacitet att möta en kraftig efterfrågan. Axis har haft som mål att tillämpa en regel som lyder 5-25. Med det innebär att man vill stå för minst fem procent av en legotillverkares order, och maximalt 25 procent. På så sätt är Axis en viktig kund för det tillverkande företaget men samtidigt vill Axis inte bli för stor kund. Varför Axis tillämpar denna strategi är för att efterfrågan skall kunna mötas.<sup>201</sup>

Axis försäljningsmodell ser ut enligt följande:



Figur 6. Axis försäljningsmodell

Denna modell som består av att sälja via återförsäljare är något som Axis, enligt Ray Mauritsson, är noga med att följa. På Axis ser man denna modell med två led till slutkonsumenten som en viktig konkurrensfördel. Sedan är det viktigt att se till så att denna försäljningskedja fungerar. Vilket den har gjort hittills, då Axis alltid tillämpat denna modell. Axis arbetar nära sina återförsäljare med att

---

<sup>198</sup> Axis årsredovisning 2004.

<sup>199</sup> Ibid.

<sup>200</sup> Axis årsredovisning 2005.

<sup>201</sup> Ray Mauritsson på Axis bolagsstämma, 2006.

stötta dessa, men går aldrig förbi sina egna kunder i säljledet utan följer försäljningsmodellen.<sup>202</sup>

En förklaring till varför Axis börjar få bra fart på omsättningen är nu den acceptans som råder på marknaden för ny teknik av övervakning. Axis är inte ensamma med sina produkter. Genom att det i dag finns flera företag som sysslar med utveckling och försäljning av digitala system har de olika företagen fått nytta av att produkterna blivit accepterade. Marknaden är nu öppen, vilket är viktigt för att företag skall sätta igång att köpa produkter baserade på ny teknik. Den digitala videotekniken har nu blivit accepterad och fler företag väljer att uppgradera och byta ut sina analoga system till digitala.<sup>203</sup> En annan förklaring till varför Axis haft en kraftig ökning av omsättningen är att de har börjat få flera riktigt stora order. Det kan handla om kameror till en stor butikskedja etc. Då är det stora volymer det rör sig om, vilket också avspeglar sig i försäljningssiffrorna. Ray Mauritsson tror på fler stora order av den här typen, på grund av att kedjor väljer att köpa in Axis system och kameror.<sup>204</sup>

En annan faktor som kan nämnas för att beskriva Axis tillväxt och visa på att de växt är att bolaget har fortsatt att skaffa sig patent. På Axis bedrivs en patentstrategi för att skydda det som satsas i företaget. 2003 beviljades Axis fjorton nya patent och vid slutet av 2003 hade bolaget erhållit 33 patent.<sup>205</sup> 2004 erhöll Axis åtta nya patent.<sup>206</sup> Sammanlagt har Axis beviljats 45 patent.<sup>207</sup>

Axis anser att deras marknadsledande position beror mycket på deras förmåga att locka till sig kompetenta personer och behålla dessa inom organisationen. De lägger stor vikt vid att ha en kulturell mångfald bland personalen.<sup>208</sup>

*”Axis arbetar med ett antal gemensamma värderingar och riktlinjer, som i förening med de övergripande affärsmålen ligger till grund för en attraktiv arbetsmiljö och som skapar förutsättningar för en lönsam tillväxt.”<sup>209</sup>*

Axis belönades 2003 för Sveriges bästa arbetsplats i kategorin föredömligt arbete för mångfald. De som står bakom priset är Veckans Affärer, Oxford Research och Great Place To Work Institute.<sup>210</sup> Vidare rankades Axis 2005 som en av de 20 bästa arbetsplatserna i Sverige att arbeta på.<sup>211</sup>

---

<sup>202</sup> Ray Mauritsson på Axis bolagsstämma, 2006.

<sup>203</sup> Ibid.

<sup>204</sup> Ibid.

<sup>205</sup> Axis årsredovisning 2003.

<sup>206</sup> Axis årsredovisning 2004.

<sup>207</sup> Axis årsredovisning 2005.

<sup>208</sup> Axis årsredovisning 2004.

<sup>209</sup> Ibid., sida 16.

<sup>210</sup> Press Release, Axis AB: Axis vinner pris som en av Sveriges bästa arbetsplatser, 24 februari, 2003.

<sup>211</sup> <http://www.axis.com/corporate/jobbops/index.php>. 2006-05-24.



#### 4.1.1.2 Axis tillväxt

Under 2005 ökade Axis sin personalstyrka med 45 personer. Under 2006 kommer ännu fler att anställas. Antal anställda var vid årets slut 391 personer.<sup>212</sup> Det bör noteras att skillnaden mellan antalet anställda år 2004 och 2005 är färre än 45 personer. Detta har sin förklaring i att siffrorna nedan baseras på antalet anställda i medeltal för de olika åren.

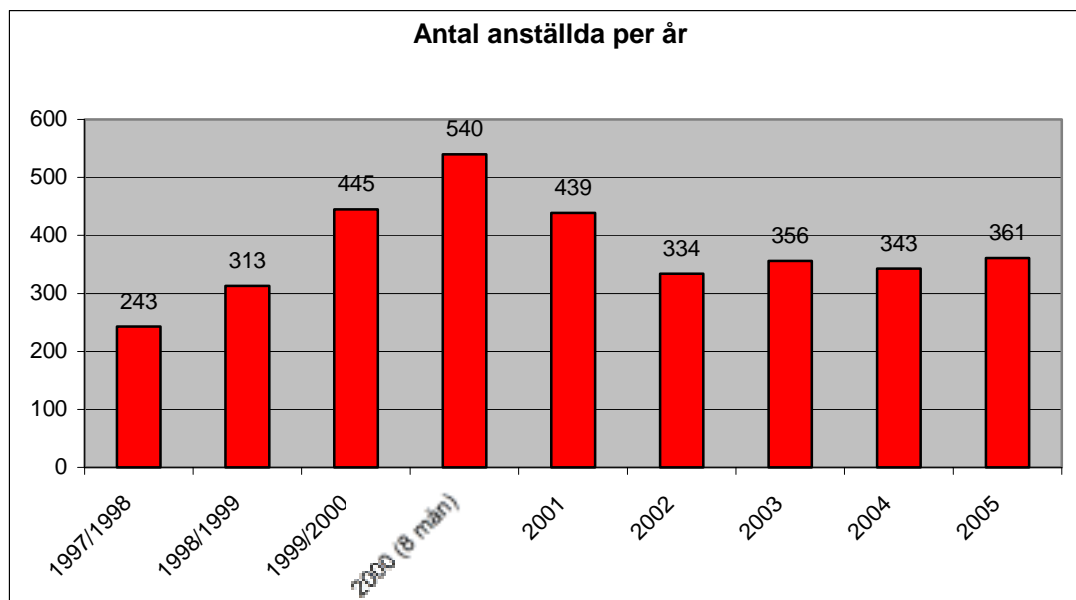


Diagram 2. Anställda per år för Axis<sup>213</sup>

Personalomsättningen var 6,4 procent för 2003 medan den var hela 12,8 procent för 2004. Denna ökning av personalomsättningen har att göra med en omorganisering som inleddes 2003.<sup>214</sup> Organisationen behövde utvidgas och göra utrymme för att tillgodose tillväxt.<sup>215</sup> Dock bör nämnas att personalomsättningen för 2005 var 9,8 procent.<sup>216</sup>

Nedan visas Axis omsättning de senaste åren. Det är framförallt under 2005 som omsättningen ökat och Axis haft en bra tillväxt. En förklaring till att omsättningen sjönk under 2003 är kopplat till negativa valutaeffekter.<sup>217</sup> Intressant är att titta på hur antalet anställda växte kraftigt vid millenniumskiftet samtidigt som omsättningen var ungefär densamma dessa år. Omsättningen ökade inte i takt med att antalet anställda ökade. Det kan förklaras med att Axis började satsa på mobilt Internet. Detta var inget som det fanns en marknad för

<sup>212</sup> Ray Mauritsson på Axis bolagsstämma, 2006.

<sup>213</sup> Axis årsredovisningar från 1997 till 2005.

<sup>214</sup> Axis årsredovisning 2004.

<sup>215</sup> Ibid.

<sup>216</sup> Axis årsredovisning 2005.

<sup>217</sup> Axis årsredovisning 2003.

varpå inga försäljningsintäkter följde. Ganska snabbt fattades beslut om att lägga ner denna satsning.<sup>218</sup>

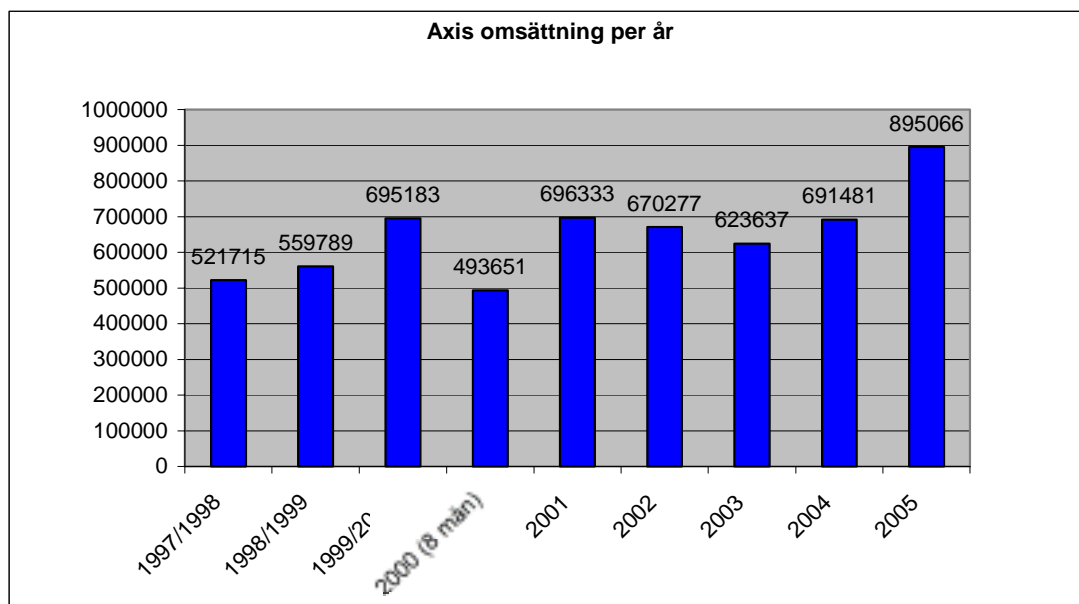


Diagram 3. Axis omsättning per år (belopp i tusental kronor)<sup>219</sup>

#### 4.1.1.3 Empiri från en tidigare studie av Axis

1997 publicerades en avhandling av Eneroth som heter "Strategi och kompetensdynamik – en studie av Axis Communications". Följande empiri är hämtad från denna studie:

På Axis har det inte funnits någon HRM-avdelning. Axis agerar i en snabbföränderlig miljö och det har varit upp till var och en att ta ansvar och se till att han eller hon utvecklats. Detta har varit viktigt för företagets framgång. Det kan finnas risk för "skilled incompetence" då strategiska förändringar av medarbetare är ett hinder. Det kan vara problem att ha medarbetare som är experter på ett område när detta område minskar eller läggs ner. Samtidigt behövs det personal inom ett annat område som växer. Kompetent personal finns således inom ett företag men de besitter kunskap inom fel område. Eneroth hävdar inte att så är fallet på Axis men att det finns en allmän risk för företag att "skilled incompetens" kan förekomma.

Eneroth ställer en öppen fråga hur Axis skall kunna klara sig utan en HRM-avdelning i takt med att företaget växer. Ett problem med att inte ha en HRM-avdelning, kan vara att personer som normalt har en plats i linjen tvingas ägna

<sup>218</sup> Intervju med Martin Gren.

<sup>219</sup> Axis årsredovisningar från 1997 till 2005.

mycket tid åt en rekryteringsprocess med allt vad det innebär. På så sätt blir deras vanliga arbete lidande.

De har på Axis aktivt arbetat för att anställa människor med hög kompetens, både tekniskt och socialt. Med Axis sätt att rekrytera "...ges möjlighet att säkerställa att en viss "typ" av person rekryteras som stämmer överens med kulturen i organisationen på det sätt som Bowen et al. (1991) förespråkar."<sup>220</sup>

Axis har arbetat aktivt för att anställa folk med olika bakgrunder. Detta har ansetts viktigt, inte minst med tanke på att deras försäljning till största del sker utomlands.

*"Att t ex ha en tekniker placerad på huvudkontoret i Lund som talar japanska underlättar naturligtvis i kommunikationen med japanska supporttekniker i Tokyo."*<sup>221</sup>

Axis satsade i början av 1990-talet på att etablera sig i Asien. Denna satsning gick mycket bra och Axis blev etablerat som det företag som utbildade marknaden. Detta var inom området printservers och Axis fick som Eneroth beskriver det, s k "first mover advantages".

#### 4.1.2 Intervju

*Informationen som följer baseras på en intervju med Martin Gren. Han arbetar på Axis där han har en ledande och operativ roll inom nya projekt. Martin Gren är grundare till företaget och styrelseledamot sedan 1984.*

Axis vision som bolag har hela tiden varit att växa och bli större. Visioner relaterade till produktportföljerna har varierat med tiden. Vid starten var Axis en stor spelare inom skrivarbranschen. 1997 fanns en vision att satsa stort på mobilt Internet, det vill säga trådlöst Internet. Idag är visionen att fortsätta vara den dominerande spelaren i nätverksövervakning. För att lyckas med detta har Axis försökt hitta de nischer och luckor som finns på marknaden.

De arbetar med att hitta de bästa vägarna till en distribution och partner som fungerar. Som nämnts tidigare säljer Axis sina produkter via en försäljningsmodell. Denna modell har enligt Martin Gren varit en ingrediens som bidragit till Axis framgångar och som de håller hårt på. Den kommer att fortsätta att tillämpas. Deras partnerförsäljare står för försäljningen och Axis hjälper intergratören med slutkunden. Axis säljer via effektiva IT-distributörer vilket är en bidragande orsak till Axis framgångar.

---

<sup>220</sup> Eneroth, *Strategi och kompetensdynamik – en studie av Axis Communications*, 1997, sida 152.

<sup>221</sup> Ibid., sida 154.

Vidare ser Axis inga skäl att ompröva beslutet om att låta andra stå för tillverkningen. Martin Gren menar att det globalt finns överkapacitet på produktion. Det finns folk som är bättre på produktion än vad Axis själva är. Genom att låta andra företag tillverka deras produkter kan Axis flytta produktionen dit de vill. Att ha tillverkning i Sverige skulle dessutom bli dyrare. Distributionen av Axis produkter går dock via Lund. Från Lund skickas produkter av låg volym. Högvolymsprodukter skickas från Axis andra distributionscenter som finns i Thailand, där för övrigt mycket av Axis produkter tillverkas.

En stor förändring för Axis inträffade redan 1989. Då skedde en förändring med tanke på att man gick från, som Martin Gren uttrycker det, IBM-världen till nätverksvärlden. Axis satsade på distribution via IT-kanaler som kännetecknades av låga marginaler.

En senare förändring var när de valde att satsa på nätverkskameror. 1996 sålde Axis den första kameran. Omsättningen då uppgick till ca femton miljoner kronor. Sedan dess har det bara rullat på. Omsättningen har växt med cirka 55 procent per år, vilket den gör än idag. Nu syns kameradelen på riktigt i Axis verksamhet. När den första kameran lanserades var den bara en liten del av företagets omsättning medan videoområdet idag svarar för 85 procent av försäljningen.

#### 4.1.2.1 Tillväxt

En strategisk förändring är enligt Martin Gren *"När man byter upp o ner på något man gör"*. När de tog beslutet att lägga ner satsningen på mobilt Internet var detta en strategisk förändring. Likaså när Axis 2002 började satsa helhjärtat på kameror.

Omsättningen i början av 2000-talet minskade något.<sup>222</sup> Martin Gren menar att Axis inte stagnerade i tillväxten, utan han har hela tiden sett tillväxtpotentialen med kamerautvecklingen. Vad gäller misslyckandet med satsningen på mobilt Internet, var detta en strategisk felsatsning. Martin Gren poängterar att tillväxten alltid har funnit i Axis.

Ett stort strategival var att byta fokus från mobilt Internet till att satsa mer på videoområdet. Att motivera detta strategiska val var enligt Martin Gren inte så svårt. Det fanns helt enkelt inga kunder för det mobila Internetet. Det var något som Axis började utveckla för att andra bad dem satsa på det. Så var Axis inte vana att arbeta, vilket gjorde det lätt att motivera att utveckla denna satsning.

---

<sup>222</sup> Axis årsredovisning 2005.

På Axis är det lätt att flytta personal då ett produktområde växer samtidigt som ett annat minskar. Det är ingen direkt omskolningsprocess med tanke på att det inte är så stor skillnad mellan produkterna. Det handlar om nätverk och det är samma typ av kunskap som behövs för de olika produkterna. En annan viktig sak att nämna är att de olika produktområdena skapar synergier till varandra. Förr var det så att de började sälja kameror för att de sålde produkter inom området print. Idag är det tvärtom, Axis säljer printprodukter tack vare sina kameror.

*”Vi har mycket mer synergier mellan printservrar och kameror än vad alla aktieanalytiker tror.”*

Martin Gren förklarar att Axis tillväxtstrategi påminner främst om marknadsgenomträngning, vilket sker organiskt. För Axis handlar det om att på en befintlig marknad, nämligen marknaden för övervakningskameror, lansera nya produkter.

Marknaden för övervakning består av digitala respektive analoga produkter. Endast åtta procent av marknaden för övervakning är idag baserad på digital teknik medan övriga marknaden handlar om analog teknik. Axis har en marknadsandel på ca 55 procent av den digitala marknaden. Den analoga marknaden kommer Axis inte åt. Enligt Martin Gren finns det fortfarande många som väljer att investera i analoga system. Exempelvis har en del skolor valt att satsa på analog teknik när de har installerat övervakningssystem.

En viktig orsak till varför Axis är marknadsledande är att de var först med digitala övervakningskameror. En annan viktig fördel till varför man har en stark position på marknaden är att Axis hittade bra distributionskedjor. De lyckades komma in genom billiga distributionskanaler. Många inom branschen tjänar pengar på att dra sladd. Axis värdekedja ser annorlunda ut då deras produkter är nätverksbaserade och inte behöver lika mycket sladd. (Det bör nämnas att den digitala tekniken är lättare att installera och kräver inte alls så mycket sladd som den analoga tekniken.)

Marknaden för kameraövervakning växer med ca 10-20 procent om året. Retail, som innebär övervakning i butiker, har blivit en stor marknad för Axis det senaste året. Tillväxten inom övervakning gäller inte bara övervakning av kunder i butikerna utan även övervakning av de anställda. Axis har kameror som är programmerade till att ta en bild vid kassan för varje streckkod som registreras.

Axis produktlinje har ökat ganska kraftigt under de senaste åren. 95 procent av de kameror som Axis säljer idag är mindre än två år gamla.

#### 4.1.2.2 Organisk tillväxt

En anledning till varför Axis har växt organiskt är att det inte funnits något företag att förvärva. Axis genomförde dock ett mindre förvärv av ett danskt bolag för några år sedan som bestod av två personer. Detta skedde för att bredda deras produktlinje. Det har skett en integration av företaget. Annars är inte Axis strategi att förvärva företag. De har ingen kultur av att förvärva bolag men Martin Gren tycker att de är öppna för det även om resultatet visar på det motsatta.

Förvärv är dock enligt Martin Gren något som man inte i förväg kan förbereda sig på. Det som kan vara intressant att titta på i förväg vid ett eventuellt förvärv är att se vem som i så fall skall vara chef.

På frågan om det är ett motiverat strategival att växa organiskt svarar Martin Gren:

*”Ja det är det nog, från början var det en uttalad strategi att växa organsikt.”*  
Martin Gren menar att många företag fungerar bäst om de är privatägda och haft möjlighet att växa organiskt.

Axis har växt organiskt genom att lansera fler produkter och anställa mer personal. Martin Gren betonar att det givetvis är försäljningen som är drivmotorn. Det är inget att sträva efter att ha 10 000 anställda utan det viktiga är att omsättningen ökar. Detta leder in sin tur till att fler anställda behövs.

Som tidigare nämnts har motivet till varför Axis växt organiskt och inte via förvärv berott på att det inte har funnits någon kandidat att förvärva. Dock fanns det en liten möjlighet till förvärv för några år sedan. Det var ett företag i Danmark som försatts i konkurs. Axis funderade lite över om de kanske skulle förvärva resterna av bolaget men det slutade med att Axis valde att avstå denna möjlighet.

*”Vi har verkligen tittat på att förvärva bolag, men vi kan inte på något vis förvärva ett bolag som tjänar pengar på att dra sladd.”*

Martin Gren menar att den stora nackdelen med att växa organiskt är att det ibland kan ta lång tid. Samtidigt kan det vara bra att det tar lite tid.

*”I den branschen vi är i nu kan det vara ganska bra att växa organiskt, eftersom det är en väldigt trög bransch.”*

När Martin Gren säger att branschen är trög menar han att den är trög på så sätt att de slåss mot *”det analoga”*. Den analoga tekniken kräver att det dras mycket sladd. Det är en del inom värdekedjan tjänar pengar på att dra sladd. Med digitala

nätverkskameror behövs inte alls lika mycket sladd dras. Detta är en viktig skillnad.

Sammantaget är nackdelarna med att växa organiskt inte så stora. Däremot kan det finnas nackdelar med förvärv. Martin Gren menar att det kan finnas en risk att det uppstår problem med tanke på att företag kan ha olika företagskulturer. Han menar att det finns många exempel på mindre lyckade företagsförvärv.

Vi frågade Martin Gren om han ser ett hot av att eventuellt bli uppköpt av en större aktör. Han har svårt att se vad det skulle kunna vara för något företag som kan tänkas förvärva Axis. Tänkbara företag skulle kunna vara de som sysslar med analog teknik. Det är dock inte så troligt. Då de distribuerar genom gammeldags distribution. De skulle inte ha någon nytta av Axis säljorganisation. Ett krav ifall Axis skulle bli uppköpt är att de som i så fall skulle vilja köpa Axis har nytta av helheten. Med det menar Martin Gren att det i så fall skall vara en process som gör att synergier skapas och att det sker en integration företagen emellan.

Fördelarna med Axis val att växa organiskt är att man bygger ett bättre värde med folk som är väl integrerade. Vid förvärv finns en risk att det inte blir lika integrerat och värdet inte blir lika stort som det varit med en organisk strategi. Genom att växa organiskt är det lättare att *"man hittar helt rätt och blir dubbeloptimerad"*.

Axis hade en gång ett mål att ha väldigt låg personalomsättning, men de har tänkt om och det är inget de strävar extra aktivt efter att ha idag. Nackdelar med att växa organiskt är att det finns risk för *"inavel"*. Det finns mycket personal som är lik en själv. Hade en förvärvsstrategi tillämpats hade kanske risken för *"inavel"* och *"groupthink"* minskat.

En viktig del för Axis är att ha många samarbetspartners och detta är något de arbetar aktivt för. Axis samarbete med andra företag ökar hela tiden. Viktigt för Axis är att de har blivit partners med integratörerna som säljer kameror. Nästan alla partners säljer för Axis. Det är väldigt viktigt med partners anser Martin Gren därför att deras partners är de som möter slutkunden. Det är således viktigt för Axis tillväxt.

Eneroth har nämnt i sin studie från 1997 att Axis inte hade någon HRM-avdelning. Den första HRM-avdelningen kom till när de satsade mycket på att utveckla mobilt Internet. Sedan var man utan HRM-avdelning ett tag. Idag har Axis en ny HRM-avdelning. Enligt Martin Gren brukar cirka en procent av personalen arbeta med HRM i de flesta företag. Det är ungefär så som Axis har det idag.

#### 4.1.2.3 Organisation

*Empirin som berör Axis organisation samt företagskultur är baserad på en intervju med Malin Ruijsenaars. Hon har arbetat på Axis i ca 2 år som personalchef. Martin Gren var närvarande under intervjun och därför återspeglas en viss del av empirin i detta avsnitt av kommentarer från Martin Gren. Vid de tillfällena som Martin Gren uttalar sig markerar vi detta tydligt. Då inget anges är empirin i följande avsnitt grundad på vad Malin Ruijsenaars sagt.*

Om Malin Ruijsenaars skulle likna Axis organisationsstruktur med hjälp av en metafor skulle organisationen vara som en cell med grenar utåt.

När Axis har växt har organisationen och organisationsstrukturen fungerat som ett stöd för tillväxten. Om Axis blir större skall de ha en divisionsstruktur. Det har de inte idag utan de är relativt fokuserade på ett affärsområde och kan därför inte ha en divisionsstruktur. Idag har Axis en säljstruktur, därför kan man säga att det börjar luta åt en matris, men det vill de inte ha. De funderar fortfarande på hur strukturen i organisationen skall formas. Det är viktigt att fokusera runt Axis huvudprocesser, det vill säga att man har ett processtänk. Delar av organisationen har tidigare haft karaktären av en rullarlagorganisation. Detta var främst när Axis byggde upp säljbolagen.

Axis har inte alltid haft medvind utan har tvingats säga upp folk. Hur Axis hanterade och hanterar detta, för att undvika en alltför stor oro bland dem som är kvar, handlar mycket om att samarbeta. När Axis var tvungna att säga upp personal fick de beröm av facket för att de hjälpte de som fick sägas upp att hitta nya jobb. Det skapade goodwill. Från Axis sida lades fokus på dialog. Det gällde att vara så öppen som möjligt.

Nu är Axis inne i en period av kraftig tillväxt och rekryterar nya medarbetare. 2005 ökade Axis personalstyrkan med 45 personer och i år beräknas ännu fler att anställas. Malin Ruijsenaars förklarar: *"När vi tillsätter nya tjänster tänker vi varje gång, är det här ett läge att ändra någonting."* Eftersom Axis ämnar anställa fler anser de själva att det är viktigt att ställa sig frågor som, vad behöver Axis? Kommer Axis att behöva bygga ut organisationen?

Det har skett förändringar i strukturen på säljsidan. Här har organisationen byggts ut och det har tillkommit ett lager till i hierarkin. Anledningen till denna förändring är att de har förberett organisationsstrukturen för kommande tillväxt. Genom att lägga till ett lager i hierarkin försöker man göra saker enklare och skapa snabbare beslutsvägar. Det var helt enkelt dags för en förändring för att arbetet skulle fungera på ett bra sätt. Frågan huruvida organisationen skall se ut och om det är läge att ändra i organisationen är alltid aktuell. Axis organisation är byggd för att tåla tillväxt.



Som tidigare nämnt har det skett förändring i försäljningsorganisationen just för att Axis skall klara av att växa. Det är inte bara här det har skett förändringar. För något år sedan omorganiserades avdelningen för FoU. Deras organiska tillväxt har enligt Martin Gren varit linjär. Det gäller att varje del i organisationen är trimmad för att hantera den linjära tillväxten. Ökar försäljningen med 50 procent betyder det inte att personalen skall öka med 50 procent, utan kanske med tio procent. Det gäller att få in personer där dem gör mest nytta, enligt Martin Gren.

När det handlar om tillväxt är det inte så svårt att genomföra förändringar för då är alla laddade och taggade. När det går bra kan folk få nya arbetsuppgifter och utvecklas. I sämre tider när omsättning stagnerar, stannar även folks utveckling. Det kan vara så att någon blivit lovad någon chefspost men med hänsyn till sämre tider uteblir kanske en del befordringar. Det problemet finns dock inte i nuläget.

Det finns alltid en risk att nyanställda i ett företag inte blir fullt upplärda. På Axis är de medvetna om denna risk. Det arbetas aktivt för att ha en stor kunskapsspridning inom bolaget och framförallt till nyanställda. Det läggs ner mycket vikt på det. Ett led i introduktionen är att de får ta del av de "stentavlor" som företaget låtit formulera. Alla anställda får en ordentlig introduktion och går igenom ett inskolningsprogram. De får en introduktionsutbildning som handlar om Axis mål, strategier och värderingar. Alla nyanställda tilldelas dessutom en fadder. De nyanställda får även träffa de viktigaste cheferna.

Att dela information är inte svårt inom utvecklingsområdet. Om någon skulle hålla inne med information så skulle det märkas. Här finns ett system som främjar kunskapsspridning. Inom andra delar är det lite sämre ställt med informationsspridningen. Kulturen är inte att man skall kunna gömma information för någon annan. Inom utvecklingsområdet har de ett system där de lämnar in det arbete som de gjort i ett internt system. Detta är något som många nyanställda upplever som positivt. Bland försäljarna har de inte samma typ av system för kunskapsspridning. Där utbytes erfarenheter, främst genom sammankomster som är viktiga för att kunskap skall kunna spridas.

#### *4.1.2.4 Företagskultur*

Om Malin Ruijsenaars skall likna företagskulturen med hjälp av en metafor, skulle hon säga att kulturen är "*Always open*". Med det menar hon att de har ett mycket tolerant klimat. "*Du får vara precis hur du vill.*" Alla samarbetar oavsett intresse eller ålder. Det fungerar och är helt enastående enligt Malin Ruijsenaars. Martin Gren tillägger att "*Du får lov att göra fel bara du lär dig av misstagen*". Andra ord som Malin Ruijsenaars använder för att beskriva kulturen är ord som "Oppfinnarjocke", innovation och passion.

*”Drivkraften för folk här är ofta inte att de vill ha mer makt eller större kontor, eller firmabil, utan de älskar det dom gör, de vill vara bäst.”*

Både Malin Ruijsenaars och Martin Gren anser att Axis har en stark företagskultur och drar paralleller med IKEA. Malin Ruijsenaars menar att man kan säga att Axis starka kultur är en IT-variant av IKEA. Enligt Martin Gren är det till viss del ett medvetet val med att ha en stark företagskultur medan Malin Ruijsenaars menar att det verkligen är ett medvetet val.

Företagskultur kan antingen vara ett hinder eller ett stöd för den strategiska förändringen. Malin Ruijsenaars anser att kulturen på Axis är ett enormt stöd. Företagskulturen är starkt länkad med den organiska tillväxten.

*”Företagskulturen är ett kitt, murbruket i tegelstenarna, det som binder oss samman...”*

På Axis använder de sig av stentavlor vilka är riktlinjer, *core values*, som Axis följer i sin personalpolitik och som är en del av arbetet med företagskulturen. Stentavlorna är ett led i att forma kulturen. Det var lättare att forma företagskulturen förr då företaget var mindre. Då pratade alla med alla. Idag när Axis är större kan inte alla vara involverade i olika frågor. För att forma kulturen idag har Axis haft projekt som handlar om *core values* där man arbetat i olika arbetsgrupper. Det viktigast enligt både Martin Gren och Malin Ruijsenaars med att forma kulturen är genom att föregå med gott exempel. Som Martin Gren säger: *”Att föregå med gott exempel är regel nummer ett, två och tre.”* Efter denna gyllene regel kommer stentavlorna.

Axis har en god och öppen kommunikation inom företaget. Både Martin Gren och Malin Ruijsenaars menar att Axis är ett *botten-up-företag* och involverar personalen i mycket. Om ett beslut om förvärv skulle tas skulle de förmodligen inte involvera medarbetarna i detta. Enligt Martin Gren kan det vara svårt att i ett tidigt skede involvera personalen i den typ av frågor med tanke på att de är börsnoterade. Det är en stor skillnad med hur den interna kommunikationen används idag när de är ett noterat bolag jämför med tidigare. Principen *”Always open”* fick kompromissas när Axis börsnoterades. Börsintroduktionen påverkade å andra sidan inte så mycket Axis sätt att agera strategiskt vad gäller tillväxt.

## 4.2 Bringwell

### 4.2.1 Företagspresentation

Bringwells affärsidé lyder:

*”Bringwell AB (publ.) och dess dotterföretag skall genom innovativa produkter och lättillgänglig distribution tillfredställa konsumenternas behov av produkter som ger bättre hälsa samt ökar välbefinnandet och livskvaliteten.”*<sup>223</sup>

Bringwell AB är ett holdingbolag inom egenvård. Bringwell innefattar Medtech Pharma Sverige AB, Medtech Pharma Norge AS, Hela Pharma AB, Bringwell International AB samt Ethics Cosmeceuticals AB.<sup>224</sup>

Företaget grundades i Sundsvall 1994 av Ulf Söderberg. I slutet av 90-talet satsade Bringwell på en e-handelsbutik. Via butiken såldes kända varumärken inom egenvård. Målet var att på sikt även sälja läkemedel. Det gick dock inte så bra vilket ledde till att projektet lades ned 2002. Nu skulle istället fokus ligga på kärnverksamheten, att sälja till återförsäljare. Bringwell satte upp nya mål och strävade efter att bli ett internationellt bolag.<sup>225</sup>

Viktiga produkter för Bringwell är produkter relaterade till viktkontroll, hjärta och kärl, förkylning, hudvård samt immunförsvar. Bringwell har dels egna produkter och dels inlicensierade varumärken.<sup>226</sup>

#### 4.2.1.1 Bringwells strategi och tillväxt

2001 förvärvades Universar AB, ett grossistförsäljningsföretag som säljer bl a hälsokostprodukterna Maxosol och Silicol. Under 2000/2001 förvärvades också tio procent av Epteket AS. Det är ett norskt bolag med en verksamhet som är lik Bringwells. *”Avsikten är att fördjupa samarbetet och gemensamt bli en av de ledande aktörerna på en successivt avmonopoliserad skandinavisk hälsomarknad.”*<sup>227</sup>

2001 förvärvade Bringwell ytterligare 9,3 procent av Epteket AS. Under 2001/2002 fokuserade Bringwell på leverantörsverksamheten i USP Health Care samt på att utveckla läkemedelsförsäljningen. Bringwells mål under 2001/2002 var samma som under föregående år, att bli en av de ledande aktörerna på den skandinaviska hälsomarknaden.<sup>228</sup>

---

<sup>223</sup> <http://www.bringwell.se/homesite/frame/frame.asp> 2006-04-27

<sup>224</sup> <http://www.bringwell.se/homesite/frame/frame.asp> 2006-05-10

<sup>225</sup> Ibid.

<sup>226</sup> Ibid.

<sup>227</sup> Bringwells årsredovisning 2000/2001.

<sup>228</sup> Bringwells årsredovisning 2001/2002.

Under 2003 gick Bringwell samman med Ethics Cosmeceuticals AB. 2004 köpte Bringwell Medtech Pharma Norge AS som är ett norskt hälsoföretag. Samtidigt som detta skedde satsade man på olika produkter, en av dessa var varumärket CUUR. Under 2004 gjorde Bringwell också en satsning på exportverksamhet utanför Norden.<sup>229</sup>

2003/2004 uttryckte dåvarande VD, Ulf Söderberg, att Bringwell på kort tid lyckats vända den negativa trend som Bringwell haft samt etablerat sig på en växande marknad. Företagets strategiska mål är att genomföra förvärv så att deras position förstärks på den nordiska marknaden. Fram till 2003/2004 var målet att få företaget till en säker position så att bolaget skulle överleva. När detta var säkerställt lades fokus på att bygga upp positionen på den nordiska marknaden.<sup>230</sup>

2005 förvärvades säljbolaget Heigar Norge AS och inkråmet av Natumin Norge AS. Dessa förvärv gjorde att Bringwell blev det största egenvårdsbolaget inom den norska hälsofackhandeln. Utöver dessa förvärv, förvärvades en produktportfölj från United Care Sweden AB samt inkråmet i Promedic AB som gjorde att Bringwell även stärkte sin position på den svenska marknaden. I Danmark förvärvades marknadsföringslicens för produkten Ester C-vitamin.<sup>231</sup>

I början av 2006 tog Bringwell beslutet att förvärva Hela Pharma AB,<sup>232</sup> som är ett företag som marknadsför kosttillskott, vårdprodukter och naturläkemedel.<sup>233</sup>

Bringwell har som nämnts ovan förvärvat flera olika företag samt produktportföljer. Utöver dessa har även enskilda licenser och försäljningsrättigheter förvärvats. Tre tillväxtsstrategier som sattes upp 2003/2004 tillämpas för att bli en viktig aktör på den nordiska marknaden. Dessa är organisk tillväxt, tillväxt via strategiska förvärv inlicensieringar och egenutveckling.<sup>234</sup>

---

<sup>229</sup> Bringwells årsredovisning 2003/2004.

<sup>230</sup> Ibid.

<sup>231</sup> Bringwells årsredovisning 2005.

<sup>232</sup> <http://www.bringwell.se/homesite/frame/frame.asp> 2006-05-20

<sup>233</sup> <http://www.helapharma.se/> 2006-05-24

<sup>234</sup> <http://www.bringwell.se/homesite/frame/frame.asp> 2006-04-27

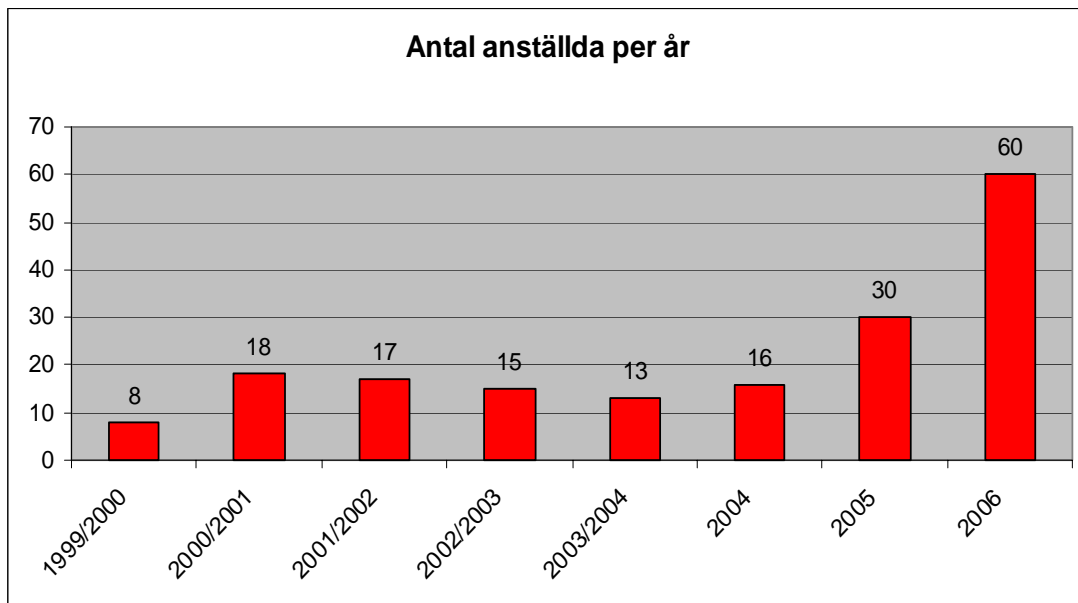


Diagram 3. Anställda per år för Bringwell<sup>235</sup>

I diagrammet syns en kraftig ökning av antalet anställda de senaste två åren. Detta beror på Bringwells aggressiva förvärvsstrategi under denna period.

Nedan illustreras Bringwells omsättning per år. Precis som i diagram 3 syns en radikal ökning de senaste två åren. Bringwell har från år 2004 till år 2005 ökat sin omsättning med drygt 70 miljoner kronor eller med ca 240 procent.<sup>236</sup>

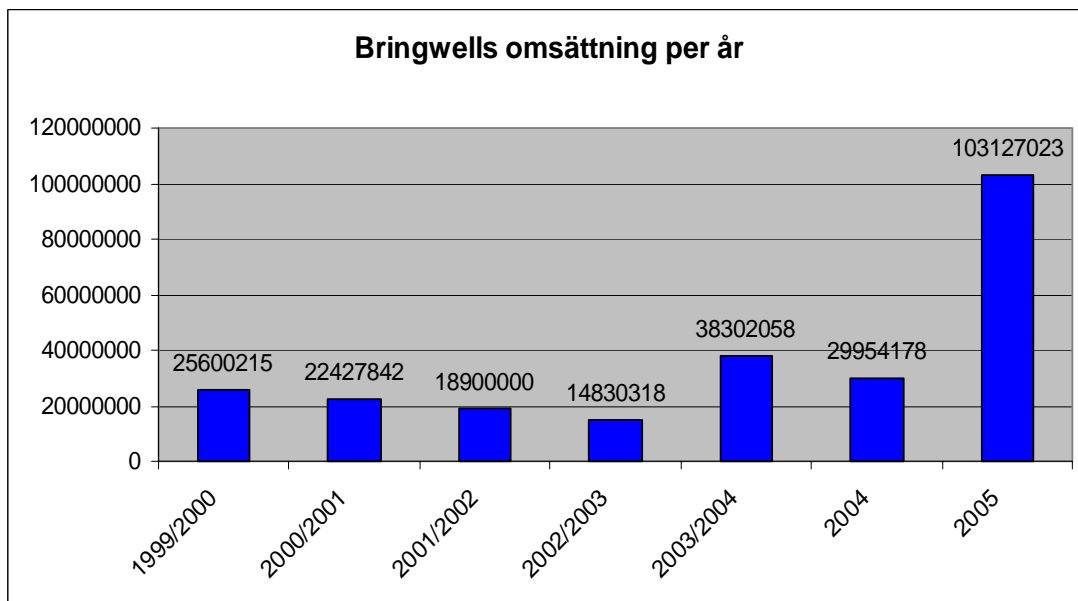


Diagram 4. Bringwells omsättning<sup>237</sup>

<sup>235</sup> Bringwells årsredovisningar från 2000 till 2005.

<sup>236</sup> Ibid.

<sup>237</sup> Ibid.

*”Vi har gjort ett antal strategiska förvärv som påfört koncernen en betydande omsättning. Lägg därtill ett antal inlicensieringar av flera viktiga produkter. Detta tillsammans med att Bringwell har rekryterat nyckelpersoner inom branschen, betyder att vi lyckats öka omsättningen på den gemensamma produktportföljen.”*<sup>238</sup>

Bringwell anser sig ha nått de uppsatta tillväxtnålen som sattes upp för drygt två år sedan. De är idag en av de ledande leverantörerna inom hälsovård i Norden.<sup>239</sup>

#### 4.2.2 Intervju

*Empirin nedan baseras på en intervju med David Rönnberg. Han har tidigare arbetat som finanschef och tillträdde i januari 2006 som vd för Bringwell.*

##### 4.2.2.1 Tillväxt

Bringwell har inte arbetat utifrån en vision utan istället kommunicerat missionen – *”att hjälpa folk att hjälpa sig själva till bättre hälsa, vitalitet och välbefinnande”*. Denna mission anser sig Bringwell lyckas med varje dag. David Rönnberg menar att de hjälper fler när Bringwell ökar antalet produkter på marknaden och ökar sina marknadsandelar. Det kan uttryckas som att Bringwell har en stark korrelation mellan mission och omsättning.

2004 började det att ske förändringar och den strategiska tillväxten var att förvärva. Efter flera förvärv detta år stagnerade omsättningen för att få in förvärven och växa organiskt. 2005 blev det en radikal förändring där Bringwell ökade förvärvsfrekvensen. Det året och i början av 2006 förändrades bolaget kraftigt.

I årsskiftet 2005/2006 genomfördes det största förvärvet Bringwell gjort någonsin. Då förvärvades Hela Pharma AB. Efter detta förvärv började Bringwell fokusera mer på Norden. Bolaget genomförde ett stort strategiskt beslut genom att lägga ner exportverksamheten utanför Norden. Denna satsning kostade för mycket pengar och tog för lång tid. De har istället lagt ut exportverksamheten till ett annat bolag, en helt separat verksamhet, som de är ägare i men som de ej är aktiva i eller tillskjuter pengar.

David Rönnberg menar att en strategisk förändring som Bringwell har gjort är att skifta fokusområde från Europa och USA till att enbart fokusera på Norden. *”Ett strategiskt beslut som togs på grund av att försöka få fram vinster i bolaget och fokusera på det som vi är bra på.”* Bringwell hade ingen lönsamhet på de andra områdena.

---

<sup>238</sup> <http://www.bringwell.se/homesite/frame/frame.asp> 2006-04-27

<sup>239</sup> Ibid.

Det största strategiska beslutet var att lägga ut exportverksamhet och forskning för att enbart fokusera på den nordiska marknaden. Fokus skulle istället vara att bli ett sälj- och marknadsbolag. När detta realiserades ökade siffrorna kraftigt från kvartal fyra, 2005 till kvartal ett, 2006.

Bringwell använder tre tillväxtstrategier. Differentiering, vilket innebär att Bringwell utvecklar nya produkter som går in på nya marknader. Marknadsutveckling, alltså de utnyttjar gamla produkter som går in på nya marknader och produktutveckling vilket betyder att de framställer nya produkter som går in på nuvarande marknader.

Bringwell växer genom inlicensieringar, strategiska förvärv och organisk tillväxt. När Bringwell lanserar andras produkter i deras produktportfölj menar David Rönnberg att det är inlicensieringar. Bringwell har ca 200 produkter i sin produktportfölj på den svenska och den norska marknaden. I Danmark har försäljningen inte satt fart ännu men de arbetar på att försöka öka försäljningen där. På sikt skall Bringwell skapa en gemensam produktportfölj för Norge, Danmark och Sverige genom att utöka de produkter och marknader Bringwell besitter idag. För att komma dit lanserar och utvecklar Bringwell nya produkter samt lanserar produkter genom inlicensieringar på befintliga och nya marknader.

På samtliga marknader som Bringwell verkar på, konkurrerar Bringwell med andra leverantörer. David Rönnberg förklarar att Bringwells storlek spelar stor roll när det kommer till konkurrensfördelar. Det är helt enkelt en fördel att vara stor och att ha många produkter i sin portfölj. Om man tittar på Sverige och Norge är Bringwell marknadsledande och därför upplever Bringwell att konkurrensen inte är lika hård som den kanske är i Danmark. David Rönnberg menar att det har nästan enbart med storlek att göra.

Som det ser ut idag konsolideras marknaden på butikssidan, där stora butikskedjor går samman. Istället för att det finns fyra olika kedjor i varje land ser det ut som att det går mot att blir en eller två större kedjor som arbetar mot den nordiska marknaden. Ett exempel är att Naturapoteket har sålts till Life. Denna utveckling gynnar Bringwell, enligt David Rönnberg.

Det sker även en konsolidering på leverantörssidan. Butikskedjorna sätter press på leverantörerna att växa. Gemensamma drag hos leverantörerna är att de blir färre och större. Anledningen till denna utveckling menar David Rönnberg beror på att Bringwell har förvärvat. Det har varit viktigt för Bringwell att göra förvärv. *"Hade vi inte växt kraftigt 2005 hade vi suttit i en helt annan position idag."*

#### 4.2.1.3 Förvärv

Bringwell har växt betydligt genom förvärv. David Rönnberg förklarar att när de gör ett förvärv tittar de på produktportföljer och på management hos det bolag som skall förvärvas. Produktportföljerna är det viktigaste och det första de ser över. Bringwell ser över vilken potential produkterna har. Produkterna får inte konkurrera med produkter som Bringwell redan besitter och det förvärvade bolaget måste äga produkterna. Det förvärvade bolagets management måste fungera i båda bolagen och oftast behålls mycket av ursprunglig management.

Genom att komma in på den norska marknaden har Bringwell växt i marknadsomfång samt i marknadsandel. På den danska marknaden har Bringwell precis kommit igång. Exporten utanför Norden har dock hämmat marknadstillväxten något. David Rönnberg uttrycker det som att exporten har fungerat som en gas respektive broms. Bringwell har koncentrerat sig på Norden och växt på marknaden, gasat och i sin tur lagt ner utanför Norden, bromsat.

Nu när Bringwell har gjort så mycket förvärv har de valt att inte lansera så mycket nya produkter på marknaden. I dagsläget fokuserar Bringwell mer på de produkter de har, vilket är en skillnad mot hur de agerat tidigare. Då var det viktigt för Bringwell att få ut så mycket produkter som möjligt och öka omsättningen.

Bringwell vill ta vara på det dem besitter i dagsläget. Bringwell vill öka omsättningen med den befintliga portföljen och samtidigt konsolidera i produktportföljen. I nästan alla branscher råder 80/20-reglen, enligt David Rönnberg. Med det menar han att 20 procent av produkterna står för 80 procent av omsättningen. Utifrån detta resonemang menar han att Bringwell skall satsa mer på de produkter som säljer bra och kanske ta bort de som säljer dåligt och som tar onödigt tid. På sikt minskar produktportföljen när tillväxten ökar och man satsar istället på de produkterna som säljer bra.

David Rönnberg förklarar att organisk tillväxt är billigare än att förvärva men det kan också vara mer krävande och ta mer tid. Det beror på när bolaget når sin kritiska massa. Känner man inte riktigt att man behöver göra förvärv, då går bolaget mer mot en organisk tillväxt och utvecklar det som bolaget besitter. Har företaget tillfälle till ett mycket bra strategiskt förvärv står bolaget inför helt andra förutsättningar. Det kan exempelvis handla om att komma in på en ny marknad eller förvärva en ny produkt som man verkligen vill åt.

Ett förvärv kan även vara krävande för personalen. David Rönnberg beskriver att en förvärvsprocess är betydligt jobbigare än vad man tror. I perioden då företaget gör förvärvet tappar man fokus från försäljning och tittar mer på själva förvärvet. Ofta leder detta till en omsättningsdipp i samband med ett förvärv, vilket inte är så bra.



Att växa organiskt sker när ett företag har nått en kritisk massa, det vill säga positiv omsättning eller när kassaflödet eller rörelseresultatet är positivt. David Rönnerberg menar att om det inte går att växa mer organiskt, så måste något göras. Lösningen kan då vara att titta på en ny marknad eller nya användningsområden, vilket kan leda till att ledningen i företaget beslutar sig för att satsa på en förvärvsstrategi.

Varför Bringwell har genomfört förvärv är för att nå kritisk massa, bredda produktportföljen och ta marknadsandelar snabbt. Den resan Bringwell har gjort under 2005 hade utan förvärv tagit ca 8 - 10 år, vilket David Rönnerberg menar att man inte har riktigt tid med. Det var inget alternativ att växa utan förvärv.

Idag har Bringwell en tillväxt på 20 procent första kvartalet, 2006. David Rönnerberg förtydligar att Bringwell inte har stagnerat utan är verkligen i en tillväxtfas. Bringwells omsättning har ökat dels tack vare förvärv och dels genom organisk tillväxt.

David Rönnerberg ser nackdelar med att växa genom förvärv. Företaget kan få omsättningstapp och förköpa sig. Management är extremt betydelsefullt. Personerna som äger bolaget man förvärvat är viktiga att ha med i implementeringsfasen, när förvärvet skall in i moderbolaget. David Rönnerberg förklarar: *"Så att man inte tappar, det är viktigt att ha dem med sig."* Det är viktigt att de har incitament att arbeta vidare trots att de tagit hem en hel del pengar. Det kan vara en nackdel att man inte lyckas med det. Början av förvärvet är viktigt innan man fått kontroll på allt.

Nackdelar med att växa organiskt kan vara att det är kostsamt för resultaträkningen. Företag kan överinvestera för att växa organiskt, framförallt i marknadsföring. Men om ett företag köper ett annat företag, ökar det bara balansräkningen, goodwill avskrivningar etc. Organisk tillväxt har mer påverkan på kassaflödet. Att växa genom förvärv löses separat i banken eller via emission, men vid organisk tillväxt är det rörelsekapitalet man använder. Den största nackdelen med organisk tillväxt är att det tar längre tid.

David Rönnerberg anser att organisk tillväxt syns i omsättningen och att anställning av ny personal går hand i hand i takt med att omsättningen ökar. Ökad omsättning betyder att bolaget blir större och behöver anställa fler. Det innefattar personalökning och mer pengar på marknadsföring som i sin tur gör bolaget större.

Organisk tillväxt kan också vara negativt när man skall nylansera en produkt. Det är kostsamt i början med nya produktansesningar. Det krävs alltid mest kapital i början för att kunna sätta produkten på marknaden. *"Det är lite som ett flygplan, det behövs mest bränsle när du lyfter."* När produkten sedan är inne på marknaden kan den fortsätta sin omsättning av sig själv. En produkt som

förvärvas är redan inne på marknaden, därför behöver ett förvärv av produkter inte vara lika kostsamt.

David Rönnerberg uttrycker, då vi frågar om han ser eventuella hot att bli uppköpt av en större aktör, att det finns kanske konkurrenter som sneglar på Bringwell. Konkurrenterna undrar var bolaget skall ta vägen och om Bringwell skall ta marknadsandelar från dem. David Rönnerberg menar att konkurrenternas enda alternativ är då, förutom att vara konkurrenter, att köpa upp Bringwell. Det är visserligen positivt i sig, men inget som Bringwell är intresserad av när bolaget är i den utvecklingsfas som de är i idag. Bringwell har mål som ligger 2 år bort som de anser sig kommer att kunna nå. Genom att kunna nå dit ser David Rönnerberg en större värdeökning, än att sälja Bringwell till dagens värdering.

David Rönnerberg tror att de klarar att nå sitt omsättningsmål 2007 utan att göra något förvärv. Istället kommer Bringwell att satsa på organisk tillväxt genom att utöka deras produktportfölj, göra nylanseringar samt konsolideringar i bolaget som gör att de kan utöka vissa områden i verksamheten.

Bringwell är ett rent leverantörsbolag, alltså ett marknads- och säljbolag för Norden. De förvärv som Bringwell har genomfört är produktportföljer samt hela bolag. Förvärven tenderar att handla om att förvärva hela produkter och inte bara förvärva rättigheter. 80 procent av omsättningen är egna produkter. Ett preparat kan utvecklas vidare, då läggs det ut på något annat företag. Bringwell har också produktutveckling, men de gör inget "in-house".

Har bolagen en bra produktportfölj och är ledande inom deras marknadsområde, är de mycket attraktiva för ett förvärv. Man tittar också på management och utveckling i det potentiella förvärvsbolaget. Samtliga företag som Bringwell har köpt har inte varit i en peak utan i en tillväxtfas, vilket har gjort att Bringwell kunnat utveckla dem. Det finns större bolag som hade varit strategiskt bra för Bringwell att förvärva men är svåra att mäta med i omsättningen.

Målen var självklart att öka omsättningen från den dagen Bringwell började förvärva. Ytterligare har målen varit att nå kritisk massa och bredda produktportföljen. Genom att bredda produktportföljen blir företaget inte så beroende av enstaka produkter och det förbereder sig även för eventuella säsongsvängningar som kan förekomma bland produkterna.

Samtliga förvärv som Bringwell har genomfört har uppnått förväntat resultat. Det visade sig också första kvartalet 2006. Bringwell kommer att fortsätta att konsolidera mellan alla bolagen. David Rönnerberg förklarar att det är en lång transportsträcka med mycket som skall göras, vilket i sin tur gör att rörelseresultatet förbättras successivt.

Bringwell tittar inte på några speciella förvärv just nu, men de vet att de behöver komma in i Danmark och Finland, vilket de fokuserar på i dagsläget. Om

Bringwell skall genomföra ytterligare förvärv kommer de inte att förvärva genom att utöka med aktier, alltså att använda aktien som ett betalningsmedel. Istället kommer de vid eventuella förvärv att ske genom betalning av positivt kassaflöde, eller andra tillgångar de har i bolaget.

Under 2006 kommer antingen förvärv, sammanslagning eller samarbete att ske, på danska eller finska marknaden. David Rönnerberg förklarar att det är det som känns närmast för Bringwell. Detta kommer i sin tur att öka omsättningen. Bringwell kommer sedan att växa organsikt. De kommer således att nå sitt omsättningsmål och utöka de verksamheterna som finns i bolaget.

David Rönnerberg ser självklart synergier med uppköpen. Det handlar om relaterade uppköp. De förvärv Bringwell genomfört har de fått in i bolaget och omsättningen har kommit igång. Nu arbetar de i Bringwell med att hitta alla synergier som kommer när man börjar koncentrera ihop bolagen. Det kan vara mer gemensamma lanseringar i Norden, lagerhanteringar och distributionshanteringar.

#### *4.2.1.4 Organisation*

Ju fler förvärv Bringwell har genomfört desto större har deras organisation blivit. Bringwell har kontinuerligt gjort förändringar i organisationsstrukturen. Den har successivt blivit mer hierarkisk allteftersom Bringwell har förvärvat. Idag har Bringwell en divisionsstruktur.

Någon personalchef har Bringwell inte idag. Dock har de en som arbetar med personalfrågor på ett av deras dotterbolag. Bringwell planerar att på sikt anställa en personalchef för hela koncernen.

Bringwell har totalt 60 anställda, ca 40 arbetar med att sälja, tio är i lager och produktion samt resten är högre management. De anställda är stationerade i Falköping där 25 anställda arbetar, i Oslo där 20 personer arbetar och i Stockholm där femton personer arbetar.

Bringwell har inte så många anställda för produktion men det nyliga förvärvet Hela Pharma producerar mycket själv. Resten produceras av andra företag. Hela Pharma kommer att ta över produktionen av en del produkter som produceras av andra företag. Detta för att spara kostnader.

Exportdelen utanför Norden har tagits bort medan andra avdelningar har byggts upp, framförallt sälj- och marknadsavdelningarna. Avdelningarna har också blivit mer konkretiserade.

Det har inte varit så många som fått sägas upp vid förvärven på grund av att det har varit av vikt att behålla nyckelpersonerna från de gamla bolagen. David

Rönnerberg förklarar att det är klart att det blivit några dubletter i vissa tjänster i och med förvärven, men samtidigt har bolaget växt så att de flesta har behövts.

Bringwell har växt i antalet anställda, dock har vissa delar rationaliserats bort. Organisationsstrukturen har blivit mer fungerande. Den är dock fortfarande hierarkisk men mer slimmad i hierarkin. Det är verkligen uttryckt i vilka områden man är i. De anställda springer linjeformat i stället för åt olika håll. Det är extremt viktigt att man inte springer vågrätt i organisationen och lägger sig i olika avdelningar. Det är endast i ledningsgrupper som detta får göras.

David Rönnerberg berättar att det aldrig är roligt att behöva avskeda folk. Förberedelsen är att man informerar personalen att en omstrukturering kommer att ske. Detta för att skapa förståelse för själva förändringen. Därefter utförs ett gemensamt möte i bolaget där alla samlas och får förklarat hur och varför det kommer att påverka avdelningarna.

Att informera personalen om ett kommande förvärv är svårt med tanke på att de är ett noterat bolag. Därför gör man inte det på Bringwell. Det är endast på toppnivå man informerar och pratar om det. När Bringwell har utträttat förvärv har de haft en lång checklista som har gått igenom, allt från information till implementering. Efter att förvärvet har genomförts, informeras alla anställda. *"Om Bringwell inte varit ett publikt bolag då hade vi helt klart gjort på ett annat sätt"*, berättar David Rönnerberg.

#### 4.2.1.5 Företagskultur

För personalen är det utvecklande att arbeta med en marknadsledande aktör där det händer positiva saker som att till exempel få mer ansvarsområden. *"Det är lite som att jobba i medvind på så sätt."* Förändringsprocesserna kan dock skapa oro, men det har nu mer och mer börjat sätta sig i organisationen. David Rönnerberg förklarar att förvärven som vänder upp och ner på saker och ting har lagt sig, vilket gör att företagskulturen blir starkare och starkare allteftersom.

David Rönnerberg beskriver de anställda på Bringwell som mycket sociala och öppna. Bringwell är en säljorganisation, där många arbetar med sälj och marknadsföring. *"Sedan finns det fortfarande lite kinesiska murar mellan länderna, Norge och Sverige, och det är inte meningen det skall vara så"*

Företagskulturen har blivit bättre på grund av förvärven. Toppersoner i branschen har kommit med i förvärven. Dessa utvecklar andra personer genom att de fungerar som mentorer som de andra anställda kan prata med. Synergier uppstår således bland personalen genom att befintlig personal utvecklas för att nya kommer in.

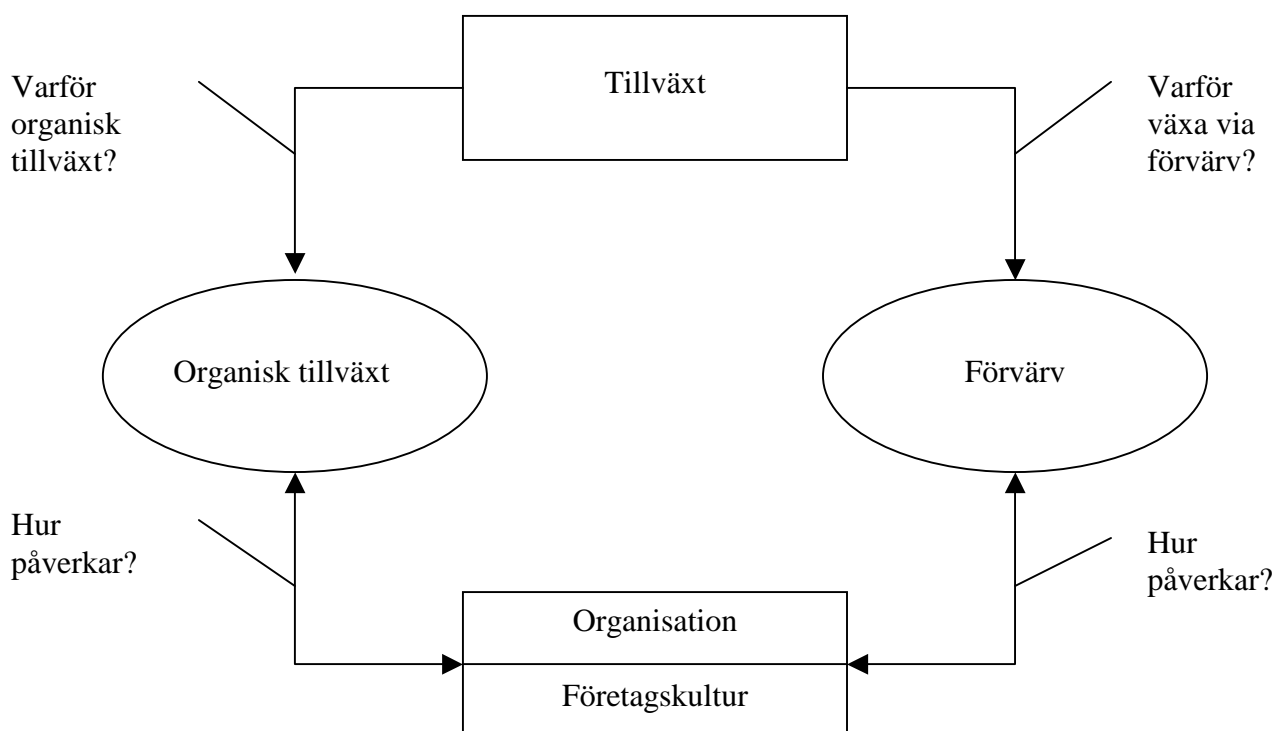
På Bringwell arbetar de inte aktivt för att forma företagskulturen. David Rönberg säger att det finns liksom ingen ”*Bringwellkultur*”, jämfört med McDonald’s, som har väldigt stark kultur. Förutom arbetet finns det inte så mycket som personalen gör tillsammans förutom en del kickoffer. Dock i dotterbolagen görs mycket internt, men själva koncernen träffas en gång per år.

Det kan vara skillnader mellan företagskulturer vilket kan leda till svårigheter vid implementeringsarbetet. Ett bra exempel är mellan Hela Pharma och Medtech, där Bringwell är inne i en process. På Bringwell har de observerat att de inte har samma synsätt på saker och ting. Lösningen är då bara en variabel och det är tid. Processen får inte göras för snabbt.

## 5. Analys

*I kapitlet nedan vägs teori och empiri samman. Analysen utgår från modellen "Samband mellan teoriblocken" där respektive del och samband analyseras.*

### 5.1 Samband mellan teoriblocken – ett integrerat synsätt



Figur 7. Sambanden mellan teoriblocken – ett integrerat synsätt

Vi har valt att analysera utifrån modellen ovan för att se på respektive teoriblock och sambanden mellan dessa.

En av Scheins sekundära sätt att påverka företagskulturen är genom organisationsstrukturen.<sup>240</sup> Här ser vi ett tydligt samband mellan kulturen och organisationsstrukturen. Chandler i sin tur menar att strukturen anpassas efter strategin som ett företag tillämpar.<sup>241</sup> Detta talar för att de olika delarna, företagskultur, struktur och strategi, samspelar med varandra. Det är viktigt att beakta då ett företag väljer att ändra strategi.

Analysen grundar sig på varför Axis och Bringwell har valt att växa på respektive sätt och hur organisationen samt företagskulturen påverkar och

<sup>240</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, 2005.

<sup>241</sup> Chandler, *Strategy and Structure*, 1966.

påverkas. Då tillväxt är ett centralt element i denna studie vill vi börja med att visa hur tillväxt passar in på båda företagen.

## 5.2 Tillväxt passar in på både Axis och Bringwell

Vi menar att både Axis och Bringwell kan klassas som tillväxtföretag eftersom deras omsättning och antalet anställda har ökat. Detta är två av de kriterier som både Nilsson et al. och Ansoff har satt upp för att mäta tillväxt. De senaste två åren har Bringwell ökat både sin omsättning och antalet anställda. I Axis fall har deras personalstyrka visserligen varit större tidigare år. Detta är relaterat till den satsning som Axis inledde på mobilt Internet. I det fallet ökade antalet anställda först sedan hoppades man på försäljning. Martin Gren beskriver denna satsning som en strategisk felsatsning. Det är viktigt att försäljningen ökar och utifrån försäljningsökningen anställa. Det är med hänsyn till detta resonemang ingen vits i att bara antalet anställda ökar. Å andra sidan kan det vara bra att anställa folk och satsa på utveckling av nya produkter. Sedan kan det hända att det inte leder till någon större vinst men det kan man ju aldrig veta i förväg. De senaste åren har Axis omsättning ökat kraftigt. Detta har lett till att Axis har anställt mer personal och just nu är inne i en fas då de rekryterar nya medarbetare.

Som Storey uttrycker det är det viktigt att uppmärksamma företagets strategi för att förstå tillväxt.<sup>242</sup> Vi gör först en summering av Axis respektive Bringwells tillväxtstrategier.

David Rönneberg menar att det gynnar Bringwell att det blir färre och större aktörer som säljer till konsument. Detta med tanke på att när de köper in varor till sina butiker, vill de inte köpa från många små leverantörer, utan från ett fåtal större. Därför är det viktigt att Bringwell har växt sig stor och stark.

Axis strategi har varit att växa organiskt. Detta har skett genom att de utvecklat olika produkter och på så sätt skapat tillväxt. De har dock genomfört ett mindre förvärv som bestod av ett företag med två anställda. Bringwell har å andra sidan haft en uttalad förvärvsstrategi där företaget aktivt förvärvat flera företag, licenser och produkter. I nuläget vill de få in de gjorda förvärven på ett bra sätt och förverkliga de tilltänkta synergier man hoppats på. Strategierna som Axis och Bringwell tillämpar är olika och båda har lett till tillväxt.

Som Penrose poängterar, sker inte ett företags tillväxt automatiskt utan måste planeras väl.<sup>243</sup> Företaget måste således ha en strategisk plan. För att den strategiska planen skall vara genomförbar måste resurser finnas tillgängliga inom respektive utanför företaget. För att kunna tillämpa den strategiska planen behövs som nämnts ibland strategiska förändringar göras som exempelvis

---

<sup>242</sup> NUTEK, *Tillväxt i småföretag*, 2003.

<sup>243</sup> Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959.

omstruktureringar.<sup>244</sup> I Axis fall har det varit av stor betydelse för framgång och tillväxt att de satsat på olika produkter inom nätverksvärlden. De började med att satsa på att utveckla printservrar som möjliggjorde att flera personer inom ett nätverk kunde enkelt dela på samma skrivare. Utöver området print har flera produktområden dykt upp och avlöst varandra. Axis såg tidigt en möjlighet att utveckla en kamera som skulle gå att koppla till nätverket. Hade denna produkt inte utvecklats hade förmodligen inte Axis sett ut som de gör idag.

En förklaring till varför Axis lyckats med sin organiska tillväxt den senaste tiden är att det på marknaden råder en allt större acceptans för digital nätverksbaserad övervakningsteknik. Detta för våra tankar till BCG-matrisen som berör hur företag skall resonera vid satsning eller avyttring av produkter. Här gäller det att se över sina produkter och produktområde samt att satsa på de produkter som har hög potential som kan leda till ett starkt kassaflöde. Normalt skall man satsa på de produkter som genererar eller kan komma att generera intäkter för företaget. De produkter, hundar, som minskat sin lönsamhet och som inte ger någonting skall avvecklas. Axis har avvecklat några produktområden men har fortfarande kvar det första produktområdet som utgörs av printerservrar. Efter intervjun med Martin Gren fick vi en lite annan inblick än den som litteraturen ger då det handlar om att satsa eller avveckla produkter och produktområden. Det kan vara så att en produkt säljer sämre än vad den gjort tidigare men att det är dumt att plocka bort den av den anledningen. Det gäller att se till helheten och vara medveten om att olika produkter skapar synergier till varandra. David Rönnberg berättar hur det ofta är 20 procent av produkterna som står för 80 procent av företagets omsättning. När tillväxten ökar för Bringwell skall de se över sin produktportfölj för att satsa på de produkter som säljer bäst och ta bort de som har låg volym. Det kan dock vara farligt att ta bort de produkterna med lägre volym då det kan finnas synergier mellan produkterna. I Bringwells fall liksom i Axis och säkert i många andra företag, gäller det således att se över sin produktportfölj. Här påverkas organisationen om man väljer att lägga ner satsningen på ett område för att fokusera mer på ett annat. Strategin hur företaget väljer att satsa får således konsekvenser för de anställda i organisationen. Därav kan förändringar i själva strukturen bli aktuella.

All tillväxt behöver inte vara bra men att växa är mindre riskabelt än att inte växa. Charans & Tichys filosofiska aspekter är intressanta att reflektera kring.<sup>245</sup> Mogna företag existerar inte enligt dem. Ett företag har nämligen alltid potential att växa. Det håller vi inte riktigt med om. Det beror på vilken marknad företaget verkar på. Ibland kan efterfrågan vara mättad och ett företag har kanske inte alltid de resurser som krävs för att växa. Charans & Tichys aspekter är mycket intressanta men vi tycker även att det är viktigt att poängtera att ett företag kan faktiskt vara på rätt plats vid rätt tillfälle och därför få de resurser som behövs för att växa. Vidare när det gäller strategisk planering, är detta väsentligt för tillväxt

---

<sup>244</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

<sup>245</sup> Charan & Tichy, *Every Business is a Growth Business*, 1998.



men tillväxt kan komma att ske utan strategisk planering. Man får inte glömma att det är efterfrågan som styr. Omvärldsfaktorer kan även ha en inverkan på vilka strategival som ett företag ställs inför. Tillväxt för företag handlar mycket om timing.

Som vi nämnt i tidigare avsnitt kan ett företag exempelvis växa genom marknadsgenomträngning, produktutveckling, marknadsutveckling eller differentiering. Detta är tillväxtsätt som Ansoff behandlat.<sup>246</sup> Oavsett vilken strategi man väljer att följa utav dessa fyra kan företaget antingen välja att växa organiskt eller via förvärv. Givetvis kan en kombination av dessa strategier tillämpas. Frågan är om företagen skall utveckla produkterna själva eller kanske köpa in dem?

När Axis lanserade sina printerservrar på 80-talet handlade det om en differentiering. De skapade då en ny produkt och öppnade en ny marknad. Den strategi de tillämpar med sina kameror, det vill säga produktområdet video som idag utgör drygt 80 procent av företagets försäljning, är snarare relaterad till en produktutvecklingsstrategi. I takt med att kamerorna får nya finesser och användningsområde skulle vi vilja säga att strategin som råder för närvarande är en kombination av en produktutvecklingsstrategi och en marknadsgenomträngande strategi. Med tanke på att 95 procent av Axis produkter är mindre än två år gamla lutar detta åt att Axis tillämpar en produktutvecklingsstrategi. Det kan dock vara svårt att avgöra om den marknad som Axis agerar på idag är en ny marknad eller en gammal marknad. Själva marknaden för övervakning är gammal medan marknaden för digital nätverksbaserad övervakning är ny. Vi väljer att se det som att Axis agerar på en gammal marknad med ny teknik. Beroende på hur man ser det har de antingen skapat en ny produkt, eller teknik, på en befintlig marknad. Å andra sidan har de skapat en marknad för nätverksbaserad digital video. Detta var Axis först med att göra, vilket innebär att bygga upp en dominerande ställning är då inte lika svårt på grund av att det är enklare att skapa konkurrensfördelar när företaget är först på marknaden.<sup>247</sup>

Genom att titta på Kotlers utvidgade tillväxtmatris<sup>248</sup> skulle vi istället kunna säga att Axis strategi grundas i dagsläget på modifierade produkter. Gränsen är enligt oss hårfin när det gäller att bedöma vilken strategi som tillämpas. Valet av strategi påverkar hur företaget skall använda sina resurser för att nå en god tillväxt. I Axis fall är det naturligt att denna tillväxt sker organiskt. Kunskapen finns inne i företaget och man utvecklar sina produkter själv.

I Bringwells fall tillämpas en kombination av de olika strategierna som finns med i Ansoffs tillväxtmatris. De har tidigare nämnts i empirin att de tillämpar både en differentieringsstrategi och en marknadsutvecklingsstrategi. De har

---

<sup>246</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

<sup>247</sup> Ahrens, *Tillväxtföretagets drivkrafter*, 1992.

<sup>248</sup> Bengtsson & Skärvad, *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001.

dessutom produktutveckling som läggs ut på andra företag. Dessa strategier uppnås genom att företaget valt att tillämpa en förvärvsstrategi. De har förvärvat hela företag, licenser och produkter. En viktig anledning till varför man i Bringwells fall valt att satsa på förvärvsstrategi beror på att det går så mycket snabbare att växa via förvärv. De har valt att förvärva in produkter från andra företag och på så sätt utöka sin portfölj. Hade de valt att istället försöka utveckla dessa produkter själva hade det tagit lång tid, kanske för lång tid?

### 5.3 Varför väljer Axis och Bringwell att växa på respektive sätt?

Valet varför ett företag tillämpar strategin att växa organiskt eller via förvärv har enligt Ansoff att göra med två viktiga faktorer. Dessa är kostnad och tid.<sup>249</sup> I Axis fall verkar det som om att tiden det tar att växa inte spelar så stor roll. Det växer successivt i takt med att acceptansen för digital nätverksbaserad video ökar. Låt oss återigen citera Martin Gren:

*”I den branschen vi är i nu kan det vara ganska bra att växa organiskt, eftersom det är en väldigt trög bransch.”*

Successivt ökar acceptansen för den nya tekniken. Dock är detta en process som tar tid, men det kan också ha sina fördelar. Vi har fått uppfattningen av att när något förändras snabbt kan företagskulturen påverkas negativt. Genom att det tar tid att växa utsätts inte Axis starka företagskultur för några snabba förändringar. Istället får förändringen successivt växa fram. Detta innebär att den chock som kan uppstå vid större förändringar, som till exempel vid ett förvärv, mildras eller förhoppningsvis uteblir. Med hänsyn till detta resonemang kanske det är just därför som Axis anser sig ha en mycket stark kultur. Kostnaden för Axis genom att tillämpa en organisk strategi är att utveckla sina produkter och sälja dessa.

Bringwell har växt via förvärv och har därför haft en snabbare tillväxttakt. Dock bör beaktas att själva inskolningsprocessen för förvärven kan ta tid. Kulturkrockar kan uppstå vilket kan vara negativt för både Bringwell samt de förvärvade företagen.

Att växa organiskt, som kan innebära utvecklandet av nya produkter, tar som vi nämnt, längre tid än att förvärva dem. Det finns dock ett klart samband mellan tid och pengar. Tar något lång tid att utveckla, kostar detta också pengar. Förvärvas något kostar själva förvärvet. Det går således snabbare men kostnaden kommer man inte ifrån. På Bringwell menar man att det är billigare att växa organiskt än via förvärv. Återigen får man relatera kostnaden till tiden och kanske titta på marknaden och ställa sig frågan hur mycket tid respektive pengar har vi?

---

<sup>249</sup> Ansoff, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965.

Om en produkt redan är lanserad på marknaden kan det dock vara billigare att förvärva en färdigutvecklad produkt, än att själv utveckla den. Att utveckla en produkt själv och lansera den kan kosta mycket pengar. Hur mycket utvecklingen och lanseringen kommer att kosta är svårt att veta på förhand. Därför kan det ibland vara bra att köpa in en produkt som redan är lanserad på marknaden. Att lansera en produkt kan ta tid och kräver mycket pengar. Som David Rönnberg uttryckte sig, *"det är lite som ett flygplan, det behövs mer bränsle när du lyfter"*. Genom att köpa in en produkt som redan säljer på marknaden slipper man det kostsamma lanseringsarbetet. Med detta menar vi att det behöver inte alltid ses som dyrare att förvärva en produkt än att utveckla den själv.

Marknaden för Bringwell har förändrats mycket enligt David Rönnberg. Detta har haft betydelse för hur Bringwell valt att växa. Den karakteriseras av att det blir både färre leverantörer och färre kunder. Kunderna är för Bringwell butikskedjor som tenderar att gå samman. Det är i butikskedjornas intresse att försöka samla sina inköp av hälsoprodukter hos någon eller några få stora leverantörer. Med den rådande marknadssituationen för Bringwell är det då givetvis viktigt att se till att ha en bred produktportfölj. Här anser vi att det kanske hade varit svårt för Bringwell att utveckla denna själv på kort tid.

Det gäller att vara alert och kunna läsa av vad som händer i företagets omvärld för att möta de krav som ställs. På så sätt är Bringwells strategival att växa via förvärv ett klokt val. Sedan är det givetvis inte helt smärtfritt att växa via förvärv. Det kan visserligen fungera väldigt bra redan från första början. Genom att se till den litteratur vi tidigare behandlat är en förvärvsstrategi ofta förenad med svårigheter. En stor svårighet är just att förena två olika företag till ett, då företagskulturen utsätts för förändringar och påfrestningar.

David Rönnberg menar att det gynnar Bringwell att det blir färre och större aktörer som säljer till konsument. Detta med tanke på att när de köper in varor till sina butiker vill de inte köpa från en massa små leverantörer utan vill köpa från ett fåtal större. Därför är det viktigt att Bringwell har växt sig stor och stark. Genom att Bringwell genomfört förvärv av företag och produkter har de inte bara ökat sin produktportfölj utan har även ökat sina marknadsandelar.

Olve presenterar andra sätt att växa, det behöver inte gå så långt som ett förvärv.<sup>250</sup> Ett viktigt sätt att växa som vi klassar som organiskt är när man börjar samarbeta med andra företag. Då kan synergier och fördelar uppnås. Detta är en strategi som Axis har tillämpat. De har arbetat med att bygga ett brett nät av partners. Ett nära samarbete med sina partners har varit viktigt för Axis tillväxt. Fördelen med att arbeta nära sina partners är just den att det inte kräver stora omställningar i organisationen samt att företagskulturen inte behöver riskeras. Detta är annars vanligt vid ett förvärv. Vi ser partnerskap och samarbete med

---

<sup>250</sup> Olve, *Företag köper företag*, 1988.

andra företag som en del av organisk tillväxtstrategi då det inte innefattar något förvärv.

Som Penrose menar finns det olika begränsningar till att växa organiskt. Inom företaget kan företagsledningens inställning påverka hur den organiska tillväxten kommer att lyckas eller ej.<sup>251</sup> I Axis fall har vi fått bilden av att företagsledningen är inställd på att tillväxt är viktigt och att inställningen hos företagsledningen inte begränsar Axis tillväxt. Tillväxten för ett företag är alltså beroende på ledningen och dess inställning till tillväxt. Efter intervju med Martin Gren och efter att ha hört Axis vd Ray Mauritsson på Axis bolagsstämman, verkar det som att målet hos företagets ledning verkligen är inställt på tillväxt. De nämner också att marknaden börjar bli positivt inställd till ny teknik vilket är en viktig faktor för att tillväxten skall ta fart. Axis är idag marknadsledande och har som ambition att fortsätta vara det genom att förstärka sin ställning ytterligare. Detta talar för att de kommer att lyckas med att skapa en fortsatt tillväxt. En möjlighet för tillväxt kan vara stor vid ett skifte från gammal till modern teknik. Det faktum att Axis leder ett teknikskifte skapar stora tillväxtmöjligheter för företaget.

Martin Gren och Ray Mauritsson menar att tillväxten har tagit fart eftersom marknaden bli mer och mer positivt inställd till ny teknik. En faktor som vi då tycker är viktig att belysa lite extra är att utbud och efterfrågan påverkar möjligheten att växa organiskt. Återigen är marknaden en viktig faktor för tillväxt. Råder det en låg efterfrågan på marknaden finns det begränsningar för tillväxt. Råder det en stark efterfrågan finns det goda möjligheter till tillväxt. Det gäller då främst organisk tillväxt. Då det är svårt att expandera på en marknad där efterfrågan inte ökar, kan förvärv vara intressant om det anses vara viktigt att bli större som företag och skaffa sig marknadsandelar. I Axis fall ser det ljus ut på marknaden och order av allt större volymer har börjat trilla in. Marknaden är alltså återigen en viktig faktor för att organisk tillväxt skall bli möjlig.

Osäkerhet och risk är faktorer som kan påverka de satsningar man väljer att göra, eller rättare sagt inte göra. Axis satsade på att utveckla mobilt Internet vilket visade sig vara en strategisk felsatsning. Låt oss koppla denna satsning till det vi nämnde om timing innan. Det gäller att hitta rätt i tid då man utvecklar något nytt. Axis satsning på mobilt Internet inleddes under IT-tidens första år men IT-bubblan sprack och det såg mörkt ut för att någon efterfrågan på mobilt Internet skulle komma igång. Det faktum att Axis en gång har genomfört en strategisk felsatsning kan påverka att framtida satsningar uteblir.

När ett företag är inne i en tillväxtfas och de anställer personal kommer det in ny kunskap och nya sätt att tänka i företaget. Detta gäller både vid en organisk tillväxtstrategi och vid en förvärvsstrategi. När Axis växt organiskt har ny personal behövts anställas. Bringwell som växt via förvärv har också fått in nya

---

<sup>251</sup> Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959.

personer i organisationen. Det är alltså inte bara vid organisk tillväxt som fördelar med nytänkande kan påverka ett företag och sättet de arbetar på. David Rönneberg nämnde just det att vid förvärven har det varit viktigt att få med sig nyckelpersoner från företagen som förvärvats. Detta är något vi tror är avgörande vid förvärv. En risk som Olve tar upp är att nyckelpersoner från det förvärvade bolaget kan sluta. Det kan bero på att det kanske rör sig om ett fientligt förvärv.<sup>252</sup> Då kan det vara svårt att få med sig viktiga personer till det förvärvande företaget. Det som annars kan ses som en gratis-effekt då ett företag växer, det vill säga att ny personal med nya synsätt kommer in, kan riskera att utebli.

Bringwell har valt att förvärva olika företag och produkter för att nå en bättre och starkare position på marknaden. Olve nämner motiv till förvärv och delar in dessa i ekonomiska, organisatoriska och personliga motiv.<sup>253</sup> Ekonomiska motiv handlar i Bringwells fall främst om utnyttjande av gemensamma marknader samt volymfördelar. Genom att förvärva olika produkter och utöka sin portfölj har motiven även varit relaterade till organisatoriska motiv. När det gäller personliga motiv är det i Bringwells fall lite svårare att bedöma om sådana funnits vid förvärven. Beträffande personliga motiv är detta inte någonting som framgått ur vår empiriska studie.

Porter har en kritisk inställning till företagsförvärv och hävdar att det är svårt att se varför den nya ägaren till ett förvärvat bolag skulle lyckas bättre.<sup>254</sup> I Bringwells fall har de kunnat lyckas bättre då Bringwell har bra marknadskanaler och kunder sedan tidigare. Genom att förvärva in ett annat bolag och andra produkter kan de nu tillsammans utnyttja det försäljningssystem som Bringwell har. Det har varit viktigt att titta på de produktportföljer som de förvärvade bolagen suttit inne med. En annan faktor har varit att bedöma hur det ser ut med management hos de förvärvade bolagen.

Två kriterier för de produkter som Bringwell förvärvat är att de inte får konkurrera med Bringwells egna produkter och att företaget de förvärvat måste äga produkterna. Ett motiv till förvärv kan vara att ett företag vill få en större internationell spridning av sina produkter. I Bringwells fall har detta varit ett motiv. De har haft som mål att växa internationellt. Enligt David Rönneberg har de därför genomfört förvärv i Norden och inte bara i Sverige. Bringwell har stött på skillnader i hur de arbetar i de olika företagen de förvärvat. Det finns helt enkelt skillnader som berör kulturen i de olika bolagen som förvärvats. Låt oss återigen citera David Rönneberg:

*”Sedan finns det fortfarande lite kinesiska murar mellan länderna, Norge och Sverige, och det är inte meningen det skall vara så”*

---

<sup>252</sup> Olve, *Företag köper företag*, 1988.

<sup>253</sup> Ibid.

<sup>254</sup> Ibid.

I teorin nämnde vi hur Kleppstö skiljer mellan relaterade och orelaterad förvärv.<sup>255</sup> De flesta förvärven har för Bringwell varit relaterade då syften har varit att integrera företagen och skapa gemensamma fördelar. Man vill åt synergier med hög grad av integration. Det har alltså inte varit orelaterade förvärv. I så fall hade förvärven endast varit knutna till finansiella synergier.

Bringwell har förutsättningar för att ett förvärv skall kunna genomföras. I Bringwell har de genom att tillämpa en förvärvsstrategi skapat sig erfarenheter att förvärva olika företag. Det faktum att de genomfört flera förvärv talar för att de har skaffat sig erfarenheter och på så sätt förutsättningar att lyckas med ytterligare förvärv. Trots att de genomfört flera förvärv påpekar David Rönberg att det inte är helt smärtfritt att förvärva företag. Det är förenat med mycket arbete för att få förvärven att bli lyckade. Det tar sin tid och har ibland inneburit att fokus på den egna verksamheten minskat. Fokus har gått från den egna försäljningsverksamheten för att fokusera på frågor kring förvärvet istället.

Motivet till varför Axis har växt organiskt har varit ganska enkelt. Det har helt enkelt inte funnits några förvärvskandidater för Axis. Sedan kan man spekulera i om det hade funnits några förvärvskandidater, hade då Axis tillämpat en förvärvsstrategi eller hade de ändå valt att växa organiskt?

Att växa via förvärv respektive att växa organsikt utesluter inte möjligheterna att det går att kombinera dessa strategier. Axis stänger inte dörrarna för förvärv. Bringwell har nu förvärvat en del bolag och håller nu på att få till de tilltänkta synergier som förvärven skall leda till. Med dessa synergier kan företaget sedan få igång den organiska tillväxten. Fokus ligger idag på att med hjälp av förvärvade produkter åstadkomma en organisk tillväxt.

#### **5.4 Påverkar och påverkas organisationen vid tillväxt?**

Framgång och tillväxt leder ofta till komplexitet. Förändringar i organisationen kan således komma att bli aktuella.<sup>256</sup> Axis organisationsstruktur har förändrats allteftersom företaget har växt. Först hade de ingen riktig struktur i organisationen men allteftersom de blev fler och fler formades strukturen i organisationen till att likna en funktionsorganisation. Denna struktur har sedan i takt med att företaget växt och komplexiteten ökat, lett till att de idag lutar mer åt en matrisstruktur.

Länge fungerade Axis utan någon HRM-avdelning. Organisationsstrukturen utgjordes av en funktionsorganisation. Denna var dock inte en helt renodlad funktionsorganisation utan länge ville man styra och förena personalen kring Axis stentavlor. Detta var viktigare än att bestämma en viss struktur i organisationen. Fokus har i Axis fall främst legat på utveckling av produkter

---

<sup>255</sup> Kleppstö, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, 1993.

<sup>256</sup> Clifford & Cavanagh, *Det vinnande företaget*, 1986.

istället för på organisationsfrågor. Organisationen och strukturen har således fått växa fram allteftersom Axis utvecklats. Då organisationer ständigt är utsatta för förändringar gäller det att organisationen är flexibel och anpassningsbar. Detta är något som Axis har varit. Då Axis kraftigt ökade sin personalstyrka vid millenniumskiftet var det naturligt att de upprättade en HRM-avdelning. Något år senare då många av de nyanställda fick lämna Axis utvecklades även HRM-avdelningen. För två år sedan var det läge att upprätta en ny HRM-avdelning. När ett företag växer är det vanligt att anställa fler. I Axis fall var det naturligt att upprätta en ny HRM-avdelning för att möta planerad tillväxt. Här ser vi ett tydligt samband mellan tillväxt och förändringar i organisationen.

Som Malin Ruijsenaars uttrycker det kan Axis organisationsstruktur liknas vid en cell med grenar utåt. Strukturen i organisationen är som vi tidigare nämnt en aning oklar. Den börjar liknas vid en matris och om de blir större skall de enligt de själva ha en divisionsstruktur. Det är enligt teorin ett vanligt förlopp att gå från en funktionsstruktur till en divisionsstruktur. I Axis fall är det inte så lätt att bara säga att strukturen skall ha en viss karaktär. Med tanke på att deras produktområde video växt sig så stort i förhållande till de andra områdena är det svårt att strukturera organisationen som en divisionsstruktur. Axis har helt enkelt idag ingen renodlad struktur i organisationen utan anser sig själva ha en slags säljstruktur. Den är en kombination av en divisionsstruktur, funktionsstruktur och en matris.

Det viktigaste i Axis fall är att vara anpassningsbar i förhållande till deras tillväxt och den strategin de tillämpar. På Axis menar man att organisation och struktur fungerar som ett stöd för Axis tillväxt. Genom att växa organiskt har de tid att förändra och förbättra organisationen så att de kan möta tillväxt på bästa sätt. Axis har på senare tid förberett organisationen på tillväxt. Den är anpassad och anpassas hela tiden allteftersom företaget växer. Organisationen har optimerats under 2004 för att klara av kraftig tillväxt inom området video. Enligt Malin Ruijsenaars har även organisationen på säljsidan anpassats för att kunna öka antalet anställda. Detta har skett genom att lägga till ett lager i hierarkin. Strategin har för Axis varit att satsa på videoområdet. Detta därför att marknaden har stor tillväxtpotential här. Då har organisationen fått anpassas och förberedas på tillväxt främst inom området video men även inom området försäljning. Detta resonemang talar för att Chandlers<sup>257</sup> påstående om att strukturen följer strategin är aktuell. Strukturen i Axis fall har helt enkelt fått anpassa sig till strategin för deras tillväxt. Genom att de växer organiskt har strukturen i organisationen kunnats anpassas successivt. Det verkar som att strategin för tillväxt och strukturen successivt utvecklats av varandra. Strategival har således inte lett till chockartade förändringar, med undantag av att lägga ner satsningen på mobilt Internet. Då var det dock inte tal om tillväxt utan uppsägning av personal.

---

<sup>257</sup> Chandler, *Strategy and Structure*, 1966.

Det har varit lätt för Axis att byta fokus mellan de olika produktområdena. När ett område minskat har man valt att satsa lite hårdare på ett annat område. De har här en styrka i att de kan flytta personalen dit de behövs. Det har varit viktigt för Axis att kunna ändra fokus från ett område till ett annat för att följa de strategier som satts upp. Skulle de växt via ett förvärv med något annat bolag hade det kanske inte varit lika lätt att flytta resurserna inom företaget. Axis produkter är i och för sig olika, framförallt för kunden, men produkterna bygger på samma teknik och är på så sätt lika varandra.

I Bringwells fall anser vi att strategin att växa har varit ett viktigt mål för företaget. Strukturen har här följt strategin. Strukturen har blivit mer hierarkisk allteftersom Bringwell förvärvat och växt i organisationen. Strategin har varit det primära där fokus hela tiden legat på tillväxt. Sedan anser vi att man bör gå steget längre och fråga sig varför det har varit så. Anledningen till att de tillämpat en tillväxtstrategi har haft sin koppling i den rådande marknadssituationen. Genom flera viktiga förvärv har de lyckats bredda sin produktportfölj och rustat företaget att möta marknaden som tycks tendera att vilja handla från färre och större leverantörer. Marknaden har helt enkelt haft en stor inverkan på den tillväxtstrategi som tillämpats och tillväxtstrategin har i sin tur påverkat strukturen i organisationen.

De anställda springer linjeformat istället för vågrätt i organisationen och lägger sig inte i olika avdelningar. Det faktum att Bringwells organisationsstruktur är hierarkisk kan både vara positivt och negativt när det gäller att tillämpa en förvärvsstrategi. Det är positivt i den bemärkelsen att det är lätt att fatta beslut då de anställda i organisationen inte är lika engagerade i frågor som rör företagets strategi. I en hierarkisk struktur tas beslut ovanför personalens huvud. Det negativa med denna struktur kan dock vara just det faktum att personalen inte engageras i den typen av frågor.

I teorin behandlar vi vikten av att hålla personalen uppdaterad om de förändringar som företaget genomgår. Det är viktigt att involvera de anställda i förändringsarbete och hålla alla inom företaget välinformerade.<sup>258</sup> Vad som framkommit genom intervjuerna är det svårt att både i Axis och i Bringwells fall att vara öppna och informera de anställda om förändringar i god tid. Detta har sin grund i att de är börsnoterade bolag. Hade de inte varit börsnoterade hade en annan framförhållning om företagets strategier kunnat kommuniceras till personalen. Givetvis informeras personalen om viktiga frågor och kring företagets strategier och mål. Det hade dock kunnat ske på ett annorlunda sätt om de inte varit börsnoterade. Personalen hade kunnat informeras om förändringsarbete före press och allmänhet och fler personer hade kunnat vara delaktiga i förändringsarbetet. Det är viktigt för att förändringar skall kunna bli lyckade att just personalen informeras och framförallt känner sig delaktiga i förändringsarbetet. På så sätt främjas företagskulturen. På Axis framgick att de

---

<sup>258</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, 2005.



fått göra avkall på ”*always open*” principen efter själva börsintroduktionen. I Bringwells fall hade man haft en annan framförhållning vad gäller att informera personalen om bolaget inte varit noterat.

Genom det senast förvärvet som Bringwell gjorde kan den nya organisationen utnyttjas effektivare. Hela Pharma kan nu utnyttjas genom att tillverkning som tidigare låg ute på andra företag kan produceras inom organisationen och på så sätt kan kostnader i produktionen minskas. Själva förvärvsstrategin som tillämpas kan alltså i Bringwells fall resultera i bättre resursutnyttjande inom den nya organisationen.

### **5.5 Påverkar och påverkas företagskulturen vid tillväxt?**

Vid stora förändringar i en organisation krävs ofta förändringar i företagskulturen. Detta är inget som vi i Bringwells fall fick uppfattningen av att så skulle ha skett. De har växt och företagskulturen har inte anpassats aktivt utan det är något som fått komma i efterhand. Förändringsarbete är något som enligt David Rönnerberg tar tid. På Axis arbetar man för att bibehålla sin företagskultur. De har inte utsatts för några större förändringar som ett förvärv kan innebära. Vid ett förvärv möts två kulturer, som antingen kan vara lika varandra eller mer eller mindre olika. På så sätt utsätts företagskulturen för förändring. Då Axis beslutade att lägga ner sin satsning på mobilt Internet fanns visserligen en risk att företagskulturen blev försämrade. På Axis var de noga med att sköta uppsägningarna av personalen på ett så bra sätt som möjligt. Vi anser att Axis har en god företagskultur och ett bevis på detta är också att de fått utmärkelser för sin goda arbetsplats.

En av Axis styrkor är deras personal. Tack vare kompetent personal har lyckade produkter utvecklats. Den starka företagskulturen har en inverkan på sättet att arbeta. Det är en viktig resurs i ett utvecklingsföretag som Axis. Företagskulturen är ett hjälpmedel att få personalen att sträva åt samma håll. Kulturen kan ses som en kompass där de anställda är inställda på att gemensamt nå uppsatta mål.

Genom att Axis i sin egen beskrivning väljer att klassa sin kultur som *always open*, menar de att de har ett mycket tolerant klimat. Detta är något som vi tror är viktigt i ett företag som växer samt för att främja en god företagskultur. De menar själva att deras företagskultur är stark och liknar en IT-variant av IKEA. För oss verkar det som att de är medvetna om betydelsen av att ha en stark företagskultur. Schein menar att företagskulturen ofta är präglad av företagets grundare.<sup>259</sup> Vi har fått bilden av Martin Gren som en öppen, kreativ människa som andas optimism. Det faktum att han var med och startade företaget har säkerligen påverkat företagskulturen. Vi tror att Martin Gren har lagt grunden för

---

<sup>259</sup> Yukl, *Leadership in Organizations*, 2005.

den företagskultur som Axis har idag. Den visar på öppenhet och optimism där medarbetaren har rätt att göra fel bara han eller hon lär sig något av det. Martin Gren nämner själv som regel nummer ett, två och tre att forma företagskulturen sker genom att föregå med gott exempel vilket är i linje med Scheins idéer.

Vi menar att ett företag som seglar i medvind har givetvis ett försprång när det gäller att skapa en god företagskultur. Återigen vill vi få en koppling till den rådande marknadssituationen som gäller. Axis står inför en framtid där marknaden man agerar på genomgår ett tekniskifte till en teknik man anses vara marknadsledande inom. Det faktum att man agerar i medvind påverkar företagskulturen positivt. Hade det varit andra tider då marknaden stagnerat och man tvingats säga upp personal hade förmodligen företagskulturen varit utsatt för förändringar på ett negativt sätt. På så sätt menar vi att marknaden har en påverkan på företagskulturen.

I Bringwells fall har vi konstaterat att marknadssituationen har haft en påverkan av deras strategival. Vi tror att rådande situation på marknaden har lett till att företagskulturen har fått komma lite i andra hand. Det råder en del murar mellan de olika delarna i företaget, vi tänker då på olikheter mellan länderna i Skandinavien, till följd av Bringwells förvärvsstrategi.

Risken för Axis att växa organiskt kan vara som Martin Gren säger att det kan uppstå "*inavel*" och "*groupthink*". Genom att bara växa organiskt kan det kanske finnas risk att bara en viss typ av personer kommer in i företaget och att alla tänker på samma sätt. Dock tror vi inte att så är fallet i Axis som har arbetat för mångfald inom företaget och dessutom fått utmärkelser för detta arbete. Om organisationen istället består av en blandning av människor vars olikheter kompletterar varandra, kan risken för "*groupthink*" och "*inavel*" minska. Detta ställer dock högre krav på ledaren men företagskulturen påverkas positivt. Vid ett förvärv kan man få in ny personal som arbetar på andra sätt och de anställda kan utbyta erfarenheter. Förvärv kan således vara positivt för företagskulturen men kan samtidigt riskera att försämra en god företagskultur.

Axis är rustade att klara av kraftig tillväxt. Därför har det varit viktigt att försöka tillämpa deras 5-25-regel. Nämligen att Axis som kund skall minst stå för fem procent av det tillverkande företagets omsättning men maximalt 25 procent. Detta för att det skall finnas möjlighet att möta en ökande efterfrågan. Genom att ha produktionen utlagd hos andra företag riskerar heller inte företaget att växa alltför kraftigt under en kort period. Det blir på så sätt lättare att bevara den företagskultur företaget har idag.

Bringwell har som nämnts tidigare genomfört flera förvärv. Oron som gärna uppstår vid större förändringar har börjat lägga sig och nu blickar Bringwell framåt och ser ljus på framtiden. En positiv aspekt med förvärven är att de har fört med sig att ny kunnig personal kommit in i företaget. Det handlar inte bara om synergier mellan produkterna utan även mellan personalen. Genom att olika

kunskaper möts kan de lära av varandra och både kompetens och kultur kan utvecklas positivt. Då det inte arbetats aktivt med att skapa någon Bringwellkultur får företagskulturen forma sig själv. Här är Alvessons kritik till Lewins *force-field* modell befogad. Kulturen har ingen fast kärna som behöver hettas upp för att förändras och sedan återfrysas. Förändring av Bringwells kultur tycks ske successivt och formar sig själv.<sup>260</sup>

I implementeringsarbetet mellan de olika företagen kan det komma fram att det råder en delad syn på hur saker och ting skall uträttas. Då menar David Rönnerberg att det är något som får ta sin tid. Ett företag som tillämpar en förvärvsstrategi kan spara mycket tid genom att förvärva en produkt eller ett helt bolag. Det som ett företag kan tjäna i tid när de väljer att tillämpa en förvärvsstrategi framför en organisk tillväxtstrategi, kan sedan komma att kosta tid. Med det menar vi den integrationsprocess och den tid det tar för två företag att integreras och arbeta efter samma mål och värderingar. Tid har sparats in med tanke på förvärv men tid kommer att behövas för att få saker och ting att flyta på. Nu har Bringwell förstärkt sin position på marknaden, vilket varit viktigt för att företaget skall bli framgångsrikt. Sedan får integrationsarbetet komma efterhand. Visst är det bra om allt fungerar smärtfritt från dag ett men om det tar lite tid att få ihop de olika delarna behöver det inte innebära någon större komplikation för företaget.

---

<sup>260</sup> Alvesson, *Understanding Corporate Culture*, 2002.

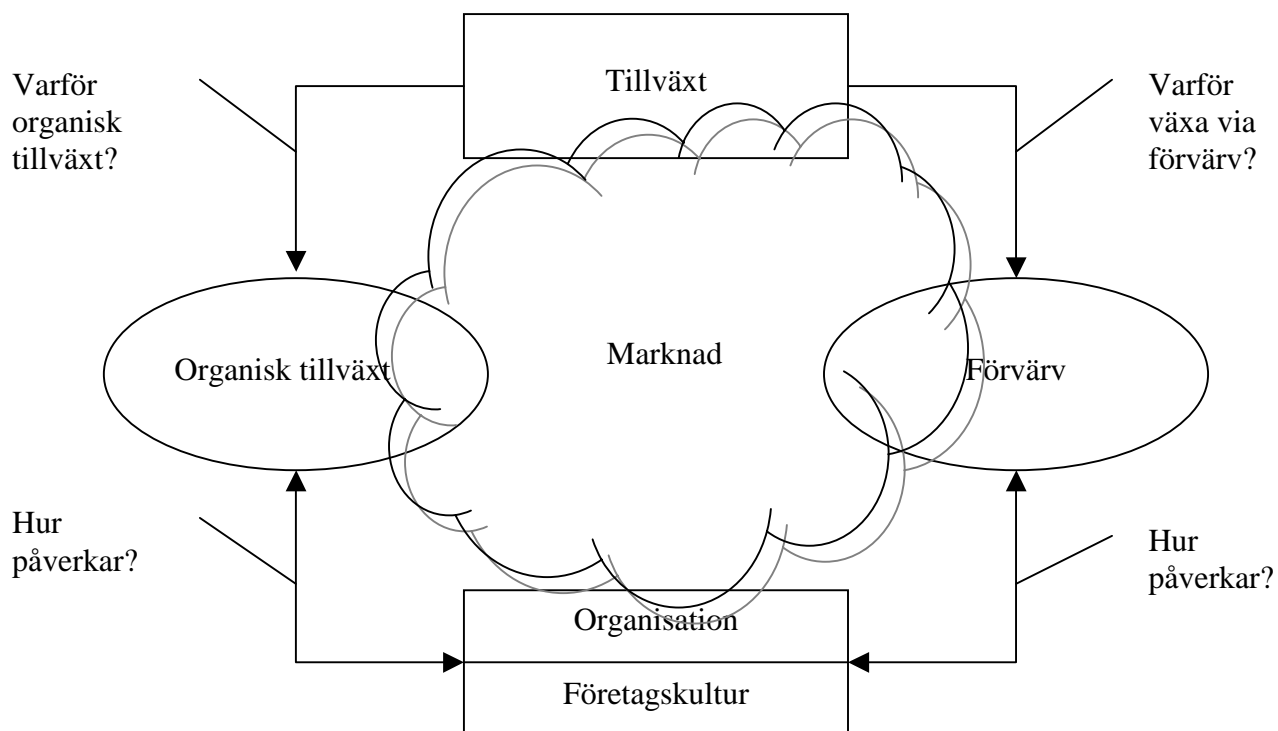
## 6. Slutsats

---

*I kapitlet dras slutsatser från det som analyserats i föregående kapitel. Här ges också förslag till vidare forskning.*

---

Sambanden mellan teoriblocken, interagerar med varandra. Ett viktigt element som tillkommit är marknaden.



Figur 8 Interaktion i sambanden mellan teoriblocken samt marknadens påverkan

Utifrån modellen vill vi visa på att företag kan växa antingen genom organisk tillväxt och tillväxt genom förvärv. Vi vill också visa hur respektive tillväxtstrategi påverkar eller påverkas organisationen och företagskulturen.

Marknaden spelar en viktig roll för vilken tillväxtstrategi som Axis och Bringwell har använt sig av. Bringwell har genomfört förvärv för att växa och bli en stor dominerande spelare. Axis som i sin tur var först på marknaden lyckades skapa en stark marknadsposition. Genom att omsättningen har ökat och de anställda blivit fler har Axis successivt växt organiskt. I Axis fall hade kanske strategin att växa organiskt sett ut på ett annat sätt om marknaden varit annorlunda och om det funnits något företag att förvärva.

Det är utifrån rådande marknadssituation som företagen sätter sina strategier. Bringwell har sett till att utöka sin produktportfölj för att möta marknadens krav. Det har gått snabbt, jämfört med om tillväxten skulle ha skett organiskt. Frågan är om det överhuvudtaget hade varit möjligt för Bringwell att tillämpa en organisk tillväxtstrategi. De hade då varit ett betydligt mindre företag som skulle försöka hävda sig mot större konkurrenter. Marknaden vill helt enkelt handla med större företag istället för att behöva köpa in produkter från många små leverantörer. I Axis fall anser Martin Gren att marknaden trög. Marknadssituationen har skapat förutsättningar för Axis att växa organiskt. Det har även varit en uttalad strategi att tillämpa en organisk tillväxtstrategi. På Axis är de dock inte främmande för att komplettera sin organiska tillväxtstrategi genom att eventuellt förvärva något annat bolag. Förutsättningen för att ett förvärv skall komma till skott är i första hand att det finns någon lämplig kandidat att förvärva. Bringwell har genomfört en aggressiv förvärvsstrategi och är nu vara inne i en fas då de skall fokusera på de resurser de har. De skall nu utnyttja synergierna som uppkommit genom förvärven. Framöver kommer de att växa mer organiskt än via förvärv.

Om det är strukturen som bestäms av strategin eller tvärtom är frågan? Givetvis måste strukturen i företaget anpassas vid tillväxt. I Axis fall är detta tydligt att strukturen har fått anpassas för tillväxt. I Bringwells fall har strukturen också anpassats allt eftersom företag förvärvats. Vi finner att Chandlers teori om att strategin påverkar strukturen stämmer in på både Axis och Bringwell. Vi tror dock att det krävs en större anpassning av strukturen vid tillämpande av en förvärvsstrategi. Sedan är det givetvis så att oavsett tillämpandet av tillväxtstrategi, är det personerna som utgör en del av strukturen som påverkar vilken strategi som kommer att tillämpas. På sätt påverkar strukturen även strategin men huvudsakligen är det strategin som påverkar strukturen i Axis och Bringwells fall.

Huruvida det är strukturen i organisationen som påverkar strategin eller om det är strategin som påverkar strukturen har vi reflekterat kring ovan. Fokus bör istället enligt oss ligga mer på att det är marknaden som påverkar strategin och strukturen. Marknaden påverkar strategival och har i sin tur en inverkan på organisationen och strukturen i denna. Vid förvärv eller vid organisk tillväxt måste strukturen ses över. Då strukturen utsätts för förändringar utsätts även företagskulturen för förändringar.

Det gäller att strategin är förankrad hos medarbetarna och i företagskulturen. Om strategin strider mot kulturen kan det uppstå problem. Kulturen binder samman individerna i organisationen för att uppnå gemensamma strategival. Låt oss återigen citera Malin Ruijsenaars:

*"Företagskulturen är ett kitt, murbruket i tegelstenarna, det som binder oss samman..."*

Genom att tillämpa en organisk tillväxtstrategi har Axis haft god tid på sig att förbereda och anpassa strukturen i organisationen. Tillväxten sker successivt liksom förändringarna. Företagskulturen utsätts då inte för någon plötslig och kraftig förändring även om den givetvis påverkas. Då en förvärvsstrategi tillämpas möts företaget av en plötslig stor förändring där mycket skall anpassas på en gång. Detta påverkar företagskulturen genom att den kan förändras antingen till det bättre eller till det sämre.

Vi har fått uppfattningen av teorier från bland annat Larson och Kleppestö att ett förvärv nästan alltid är något negativt för företagskulturen. Vi vill dock hävda att det kan vara något positivt för ett företags kultur att förvärv genomförs. Kulturen kan nämligen stärkas med tanke på att ny kompetent personal kommer in och tillsammans vill personalen göra ett bra arbete. Det faktum att företaget växer kan sporra medarbetarna och gemensamt arbetar de för att uppnå uppsatta mål. Skulle ett förvärv genomföras i sämre tider, för att kanske spara kostnader, tror vi att risken för en försämrad företagskultur är betydligt större. Återigen kan vi dra en koppling till marknaden och hävda att med tanke på att Bringwell förvärvat i en utvecklingsfas så har inte företagskulturen försämrats. Hade de istället förvärvat eller gått samman med ett företag då marknaden varit sämre, för att genomföra besparingar, tror vi att strategivalet att växa via förvärv skulle ha haft en mer negativ inverkan på företagskulturen.

Vi ser tydliga samband mellan val av övergripande tillväxtstrategi, organisk eller via förvärv, och de krav strategin ställer på strukturen inom organisationen och företagskulturen. Strukturen i organisationen är starkt knuten till den tillväxtstrategi som Axis respektive Bringwell tillämpar. Strategin ställer i sin tur krav på organisationsstrukturen. Vidare spelar marknaden en stor roll när det kommer till vilken tillväxtstrategi som företaget väljer att tillämpa. Mycket i dagens föränderliga omvärld handlar om att anpassa organisationen och strategier till marknadens krav

Vi har tittat på två olika företag inom olika branscher. När vi valde företag utgick vi från två företag som var och en tillämpat olika tillväxtsstrategier. Ett av företagen har tillämpat en organisk tillväxtstrategi och det andra har tillämpat en förvärvsstrategi. Som förslag till vidare forskning hade det varit intressant att utgå från att analysera flera företag som agerar på samma marknad och som konkurrerar med varandra. Utifrån denna selektering skulle en analys kunna genomföras för att se vad som motiverar deras val av tillväxtstrategier. Är det så att samma marknadssituation leder till tillämpandet av samma strategier eller tillämpas olika strategier för tillväxt?

## 7. Källförteckning

### 7.1 Publicerade källor

#### 7.1.1 Litteratur

Alvesson, Mats, *Understanding Organizational Culture*, London, Sage Publications Ltd, 2002.

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj, *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund, Studentlitteratur, 1994.

Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy – An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, McGraw-Hill Inc, 1965.

Ahrens, Thomas, *Tillväxtföretagets drivkrafter*, Malmö, Liber AB, 1992.

Armstrong, Gary & Kotler, Philip, *Marketing – An Introduction*, Femte upplagan, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1999.

Bakka, Jörgen F, Fivelsdal, Egil, Lindkvist, Lars, *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*, upplaga 4:1, Malmö, Liber Ekonomi, 2001.

Bengtsson, Lars & Skärvad, Per-Hugo, *Företagsstrategiska perspektiv*, Lund, Studentlitteratur, 2001.

Bruzelius, Lars, H, Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, åttonde upplagan, Lund, Studentlitteratur, 2000.

Burnes, Bernard, *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, sjätte upplagan, London, Pittman, 1996.

Chandler, Alfred, D, Jr, *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*, New York, Anchor Books, 1996.

Charan, Ram & Tichy, Noel M, *Every Business is a Growth Business*, New York, Random House Inc., 1998.

Clifford, Donald K & Cavangah, Richard E, *Det vinnande företaget*, Sverige, Bonnier Fakta Bokförlag AB, 1986.

Eneroth, Kristina, *Strategi och kompetensdynamik – en studie av Axis Communications*, Lund, Lund University Press, 1997.

- Hamberg, Mattias, *Strategic Financial Decisions*, Malmö, Liber, 2004.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Andra upplagan, Lund, Studentlitteratur, 1997.
- Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund, Studentlitteratur, 2002.
- Johansson, Sven-Erik & Hult, Magnus, *Att köpa och sälja företag*, Stockholm, Norstedts Tryckeri AB, 2000.
- Kleppestö, Stein, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Stockholm, Nerenius & Santérus, 1993.
- Lantz, Annika, *Intervjumetodik*, Lund, Studentlitteratur, 1993.
- Morgan, Gareth, *Organisationsmetaforer*, Lund, Studentlitteratur, 1999.
- Nilsson, Henrik, Isaksson, Anders & Martikainen, Teppo, *Företagsvärdering med fundamental analys*, Lund, Studentlitteratur, 2002.
- Olve, Nils-Göran, *Företag köper företag*, Stockholm, Sveriges Mekanförbund, 1988.
- Penrose, Edith, *The Theory of the Growth of the Firm*, Tredje upplagan, New York, Oxford University Press Inc., 1959.
- Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, sjätte upplagan, New Jersey, Prentice Hall Inc, 2005.
- NUTEK, *Tillväxt i småföretag*, Stockholm, Nutek, 2003.

### 7.1.2 Tidskrift

- Bradley, Succeeding by (Organizational) Design, *Decision*, Dublin, Ireland's Business Review, vol. 11, 2006.
- Ekelund, Urban, Starkt Axis, illavarslande Telelogic, *Dagens Industri*, 2006-04-19.
- LeGault, Want growth – look in the mirror, *Canadian Plastics*, 2004; 62, 10: oktober.



Nachemson-Ekwall, Sophie, Storleken viktigast för Volvos vd, *Dagens Industri*, 2006-05-11.

Schweiger, David M, Merge Right, *Business and Economic Review*, 2002; 48, 3: april-juni.

Förvärv kan bli aktuellt, *Nyhetsbyrån Direkt*, 2006-05-10.

SBC: HQ Bank rekommenderar köp, *Nyhetsbyrån Direkt*, 2006-05-10.

## **7.2 Elektroniska källor**

<http://www.axis.com/corporate/jobbops/index.php> 2006-05-24

[http://www.axis.com/documentation/corporate/reports/2005/q4\\_sv.pdf](http://www.axis.com/documentation/corporate/reports/2005/q4_sv.pdf)  
2006-05-24

<http://www.bringwell.se/homesite/frame/frame.asp> 2006-04-27

<http://www.bringwell.se/homesite/frame/frame.asp> 2006-05-10

<http://www.bringwell.se/homesite/frame/frame.asp> 2006-05-20

<http://www.helapharma.se/> 2006-05-24

Rodrigues, *Alfred Chandler, the Father of Strategy*, 2002, tillgänglig via <http://www.gurasonline.tv/uk/conteudos/chandlerhimsself.asp>

## **7.3 Muntliga källor**

Intervju med David Rönnerberg, vd på Bringwell, 2006-05-09 och 2006-05-31

Intervju med Martin Gren, grundare av Axis samt styrelseledamot i företaget, 2006-05-08

Intervju med Malin Ruijsenaars, personalchef på Axis, 2006-05-08

Ray Mauritsson på Axis bolagsstämma, 2006-04-20

## **7.4 Material från företag**

Axis kvartalsrapport q1 2006

Axis årsredovisning 2001

Axis årsredovisning 2002

Axis årsredovisning 2003

Axis årsredovisning 2004

Axis årsredovisning 2005

Press Release, Axis AB: Axis vinner pris som en av Sveriges bästa arbetsplatser, 24 februari, 2003.

Press Release, Axis AB: Kallelse till årsstämma, 17 mars, 2006

Bringwells årsredovisning 2000/2001.

Bringwells årsredovisning 2001/2002.

Bringwells årsredovisning 2002/2003.

Bringwells årsredovisning 2003/2004.

Bringwells årsredovisning 2004.

Bringwells årsredovisning 2005.

## Bilaga 1 Intervjumall för Axis Communications

- Vad hade Axis för vision vid starten 1984? Vad var den 1997? Vad är er vision idag? Anser du att ni har kommit närmre visionen från starten fram tills idag? Hur har ni arbetat för att komma dit? Lyckas Axis följa sin vision.
- Under vilka år anser du att det har skett störst förändringar?

### Tillväxt

- Vad anser du vara en strategisk förändring?
- Enligt Ansoff finns det olika tillväxtstrategier (marknadsgenomträngning, produktutveckling, marknadsutveckling och differentiering). Vilken tillväxtstrategi använder Axis?
- Hur ser marknaden ut för Axis? Råder det fullständig konkurrens? Varför är ni marknadsledande? Hur påverkar marknaden era strategival? Hur påverkar det er tillväxt?

### Organisk tillväxt

- Hur har Axis växt hittills?
- Vad påverkar valet mellan att växa organiskt och att växa via förvärv?
- Hur motiverar ni era strategival?
- På vilket sätt kan man säga att ni växt organiskt?
- Varför växa organiskt och inte genom förvärv?
- Ser du några nackdelar med att växa organiskt?
- Ser du några nackdelar med att växa genom förvärv?
- Ser du ett hot av att eventuellt bli uppköpt av en större aktör?
- Vad finns det för risker för Axis att växa organiskt?
- Hur kommer ni att växa framöver?

### Partnerskap/Förvärv

- Hur har era samarbeten med andra företag ökat respektive minskat de senaste åren?
- Hur ser det ut med partnerskap inför framtiden?
- Hur pass viktigt är det att ha partnerskap?

### Ur Krisitna Eneroths studie

- På sida 157 skriver Kristina Eneroth att ni inte har någon HRM-avdelning. Hur är det idag? Varför är det så?
- Kompetens kan vara stor men att den kan hindra nya strategier och produkter från att bli verklighet. ”I situationer av ‘skilled incompetence’ hindras nödvändiga strategiska förändringar av medarbetare som förvisso besitter hög kompetens – men på fel område.” Är detta ett problem för Axis, när till exempel kameraningsen har ökat

kraftigt samtidigt som någon annan produkt (exempelvis Access) minskat i försäljning?

### **Organisation**

- Om du skulle likna Axis organisationsstruktur med hjälp av en metafor, vilken skulle det i så fall vara?
- Hur påverkas organisationen och organisationsstrukturen när företaget har växt/minskat i antal anställda?
- Hur hanterade/hanterar man de nedläggningar som skett för att undvika en alltför stor oro bland dem som är kvar?
- Mellan 2001 och 2002 minskade antalet anställda med 93 stycken i Sverige. Hur kommer det sig att ni tvingades minska organisationen så drastiskt? Vad innebar denna förändring rent strategiskt?
- Nu har ni ökat personalstyrkan med 45 personer 2005 och planerar att anställa ännu fler. Hur påverkar detta organisationsstrukturen samt kulturen?
- Hur förbereder ni personalen för större förändringar?

### **Företagskultur**

- Om du skulle likna företagskulturen med hjälp av en metafor, vilken skulle det i så fall vara?
- Företagskulturen är antingen ett hinder eller ett stöd till den strategiska förändringen. Hur anser du företagskulturen har påverkat Axis strategiska förändring, alltså er organiska tillväxt?
- Identifiera er företagskultur – stark eller svag?
- Hur formar ni er företagskultur?
- Ni har förvärvat ett danskt bolag, Attento. Varför gjorde ni detta förvärv? Blev det lyckat? Blev det svårt att integrera de olika företagskulturerna? Hur arbetade ni för att det skulle bli så bra som möjligt? Varför har ni inte gjort flera förvärv efter detta? Har ni kanske gjort fler förvärv/sammanslagningar? Kulturkrockar?

### **Övrigt om Axis**

- Hur har börsintroduktionen påverkat Axis sätt att växa. Det finns en tendens att många börsnoterade företag tvingas agera mera kortsiktigt med tanke på att de har aktieägare att tillgodose. Blev det några effekter som påverkade strategitänkandet hos Axis efter det att Axis blivit ett publikt bolag med aktieägare att tillfredställa?
- Anser du att Axis stagnerade lite för några år sedan då ni tvingades göra av med mycket personal?

## Bilaga 2 Intervjumall för Bringwell

### Strategisk tillväxt

- Lyckas Bringwell följa sin vision?
- Under vilka år anser du att det har skett störst förändringar?
- Vad anser du vara en strategisk förändring?
- Enligt Ansoff finns det olika tillväxtstrategier (marknadsgenomträngning, produktutveckling, marknadsutveckling och differentiering). Vilken tillväxtstrategi använder Bringwell?
- Hur ser marknaden ut för Bringwell? Råder det fullständig konkurrens? Hur påverkar marknaden era strategival? Hur var marknaden när ni gjorde era förvärv?
- Ansoff visar att tillväxt inom ett företag innefattar försäljningstillväxt, ökning i marknadsomfång, ökning i produktlinjen och ökning i marknadsandel. Hur har Bringwell växt hittills?
- Vad påverkar valet mellan att växa organiskt och att växa via förvärv?
- Hur motiverar ni era strategival?
- Varför växa via förvärv respektive genom organisk tillväxt?
- Ser du några nackdelar med att växa genom förvärv?
- Ser du nackdelar med att växa organiskt?
- Ser du ett hot att eventuellt bli uppköpt av en större aktör?
- Flera förvärv har genomförts – varför just dessa förvärv? Vilka var målen och förväntningarna med förvärven? Har förvärven uppnått önskat resultat?
- Planerar ni att göra fler förvärv? Hur kommer ni att växa framöver?
- Hur ska ni nå ert omsättningsmål år 2007?
- Stein Kleppestö skiljer mellan orelaterade och relaterade uppköp. Orelaterade = bygger främst på finansiella synergier. Relaterade = syfte att förverkliga funktionssynergier – högre grad av integration. Hur många procent av Bringwells motiv kan kopplas till relaterat respektive orelaterat?

### Organisation

- Om du skulle likna Bringwells organisationsstruktur med hjälp av en metafor, vilken skulle det i så fall vara?
- Hur har förvärven påverkat organisationen? Har en del tjänster eller avdelningar rationaliserats bort?
- Hur påverkas organisationen och organisationsstrukturen när företaget har växt/minskat i antal anställda?
- Hur förbereder ni personalen för större förändringar?

### Företagskultur

- Om du skulle likna företagskulturen med hjälp av en metafor, vilken skulle det i så fall vara?

- Företagskulturen är antingen ett hinder eller ett stöd till den strategiska förändringen. Hur anser du företagskulturen har påverkat Bringwells strategiska förändring, alltså er tillväxt via förvärv?
- Identifiera er företagskultur – stark eller svag?
- Hur formar ni er företagskultur?
- Vid förvärven – var det svårt att integrera de olika företagskulturerna? Hur arbetade ni för att det skulle bli så bra som möjligt? Uppstod kulturkrockar?