



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Företagsekonomiska institutionen

FEK P01 Vt 2007

Ein Volvo, bitte!



Författare:

Goran Prezec 821118 - 2798

Linh Nguyen 811126 - 1213

Handledare:

Christer Kedström

Sammanfattning

Titel: Ein Volvo, bitte!

Inlämningsdatum: 2008-01-10

Ämne/Kurs: Magisteruppsats, Företagsekonomi, 15 ETCS poäng

Författare: Goran Prezec 821118-2798
Linh Nguyen 811126-1213

Handledare: Christer Kedström

Nyckelord: Fusion, Volvo, Ford/Volvo, BMW, BMW/Rover, konkurrens, komplettering

Syfte: Vårt syfte med studien är att fördjupa oss inom fusionsteori och dess managementproblematik det innebär, i samband med en fusion. Genom att göra en simulerad fusion mellan Volvo PV och BMW hoppas vi kunna få förståelse för fusionsteorin. Förutom detta ska vi undersöka om uppköp av Volvo PV från BMWs sida

innebära bättre synergieffekter för dessa bägge företagen och gynnar Volvo bättre än vad det gör med Ford.

Metod: Tyvärr har det visat sig att access in till både Volvo och BMW nekats och därmed också våra primärdata. Dessutom, även om det låg någon sanning i ryktet att BMW skulle köpa upp Volvo hade det varit svårt för oss att nå sanningen på grund av möjliga störningar i förhandlingsprocessen. Vi har använts av många böcker inom fusionsteorin, men ingen av författarna, som vi känner till, har gått in på bilindustrin för att bygga en specifik modell för bilindustrin. Därför har vi inga direkta referenser som förklarar den empiriska ämnesarean. Istället studerade vi den generella fusionsteorin för att sedan anpassa det till bilindustrin med hjälp av expertis från artiklarna etc.

Teoretiskt Perspektiv: I huvudsak har vi använt oss av Rikard Larssons avhandling samt Bengt Rydéns bok om fusionsteori för att bilda oss en teoriram, men andra författare förekommer i uppsatsen.

Empiri: Vi granskar Volvo, BMW och fusionerna mellan BMW/Rover och Ford/Volvo.

Resultat: Vårt resultat visade att fusionen mellan BMW och Volvo skulle gynna båda företagen. Kvaliteter som de både företagen besitter skulle stärka de bägge varumärken gentemot deras huvudkonkurrenter. Men denna uppsats bygger på en simulerad fusion mellan Volvo och BMW, därför kan vi inte påstå att uppsatsens resultat är giltigt.

Abstract

Title: Ein Volvo, bitte!

Seminar date: 2008-01-10

Course: Master thesis in Business Administration, 15 ECTS credits

Authors: Goran Prezec 821118-2798
Linh Nguyen 811126-1213

Advisor Christer Kedström

Key words: Merger, Acquisition, Volvo, BMW, Ford/Volvo, BMW/Rover, competition, complement

Purpose: Our purpose is to enter deeply into fusion theory and see all the challenges, which occur when dealing with a merger. By simulating a merger between Volvo Cars and BMW, we hope to gain an understanding for the fusion theory. Alongside our deep study of the fusion theory, we hope to find out if the merger brings Volvo Cars and BMW positive synergy effects and if they are more positive than they were for Volvo with Ford.

Methodology:

Sadly, we could not get access into both Volvo and BMW and with that; we lost access to our primary data. Furthermore, even if there were any true substance that BMW is buying Volvo it would be very hard for us to get out the truth because it might disturb the negotiations between the companies. We used many books about fusion theory, but none of the writers that we know about has built a specific model for the car industry. For that reason, we have no references, which explain that empirical subject. Instead, we used the general fusion theory to apply on the car industry with the help of experts from the research articles.

Theoretical perspectives: We mainly used Rikard Larsson's thesis and Bengt Rydén's book about fusion theory to construct a theory frame; however, we also used other authors in this paper.

Empirical foundation: We are reviewing Volvo, BMW, mergers between Volvo/Ford and BMW/Rover.

Conclusions: Our research showed that merger between Volvo and BMW would benefit both companies. Qualities that both companies' possess would strengthen their brand value against their main competitors. But this is only a simulation of a merger that is why we cannot be sure that our result is a correct one.

Förord

Det är med blandade känslor vi skriver denna uppsats. För det första har det varit mentalt bergochdalbana pga. stress. Genom uppsatsen har vi ytterligare fått lära oss att engagemang och samarbete är essentiellt för ett lyckat projekt. För det andra avslutar uppsatsen våra studier vid Lunds Universitet och därmed också studentlivet.

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till vår handledare, Christer Kedström, för hans entusiastiska och inspirerande engagemang. Vi skulle också vilja tacka våra familjer och vänner som har stöttat oss genom hela processen.

Nguyen, Linh

Prezec, Goran

Innehållsförteckning

1. Inledning	11
1.1 Bakgrund	12
1.2 Problem diskussion	14
1.3 Avgränsningar	14
1.4 Syfte	15
1.5 Disposition	16
2. Metodik	16
2.1 Val av metod	16
2.2 Metodikstrategi	18
2.2.1 Sekundärdata	18
2.2.2 Primärdata	18
2.3 Diskussion om datainsamling och trovärdighet	19
2.3.1 Reliabilitet	19
2.3.2 Validitet	19
2.3.3 Generaliserbarhet	20
3. Teori	21
3.1 Introduktion	21
3.2 Typer av fusioner	21
3.2.1 Sammanslagning och förvärv	21
3.2.2 Horisontell fusion	22
3.3 Motiv till fusioner	23
3.3.1 Information asymmetri	24
3.3.2 Hybris motiv	25
3.3.3 Samordningsvinster	25
3.3.3.1 Effektivitetsförbättringar	26
3.3.3.2 Finansiella fördelar	28
3.3.3.3 Stabilitetsfördelar	28
3.3.3.4 Skatte & institutionella fördelar	29
3.3.3.5 Förbättrad marknadsposition	29
3.4 Fusion enligt Rikard Larsson	30

3.5 Integrationsstrategi	31
3.6 Hofstede	33
3.7 Strategy canvas – att skapa en blå ocean	34
3.8 Värdering av teoriram	35
3.8.1 Reliabilitet	35
3.8.2 Validitet	35
3.8.3 Generaliserbarhet	35
4. Empiri	37
4.1 Ford	37
4.2 Volvo	39
4.2.1 Bakgrund	39
4.2.2 Volvo innan fusionen	41
4.2.3 Motivation till sammanslagningen	43
4.2.4 Kulturella skillnader	44
4.2.5 Synergieffekter	45
4.2.6 Integrationen	46
4.3 Dagens Volvo personbilar	47
4.3.1 Försäljning	47
4.3.2 Tillverkning	49
4.3.3 Produkter	50
4.3.3.1 Säkerhet	50
4.3.3.2 Miljön	51
4.3.3.3 Kvalitet och design	52
4.4 BMW	53
4.4.1 BMW bakgrund	53
4.4.2 BMW Rover fusionen	53
4.4.2.1 Bakgrund	53
4.4.2.2 Orsaker till misslyckandet	55
4.4.3 Dagens BMW	56
4.4.3.1 Försäljning	56
4.4.3.2 Tillverkning	58

4.4.3.3 Produkter	60
5. Analys	62
5.1 Introduktion	62
5.2 Företagens strategiska position	62
5.3 En simulation av fusion BMW/Volvo	64
5.3.1 Formell planering	64
5.3.2 Självanpassning	64
5.3.3 Group koordination	65
5.3.4 Stordriftsfördelar	65
5.3.4.1 Produktion	65
5.3.4.2 Inventarier/distribution	66
5.3.4.3 Administration	67
5.3.4.4 Marknadsföring	69
5.3.4.4.1 Äktenskapets marknadsvärde I försäljning	69
5.3.4.4.2 Segmentering av Volvo	70
5.3.5 Design	71
5.3.6 Modell kompatibilitet	72
5.3.7 Teknologiöverföring	75
5.4 Smådriftsfördelar	76
5.5 Economies of speed	76
5.6 Economies of experience	76
5.7 Finansiella synergier	77
5.8 Integrationsstrategi för BMW/Volvo fusion	77
5.9 Konflikthantering	78
5.10 Sammanfattning	79
6. Slutsats	81
6.1 Slutsats	81
6.2 Självkritik av rapporten	82
6.3 Vidare forskning	83

Referenslista	84
----------------------	----

Tabell lista

2.1 Mest föredragen partner för fusion	17
2.2 Mest kompatibel management stil	17
4.1 Fords försäljning	38
4.2 Volvos försäljning innan fusionen	41
5.1 Dimension kompatibilitet för gemensam bottenplatta	74

Figur lista

3.1 Synergischema	24
3.2 Beröringspunkter ger upphov till synergi	28
3.3 Integrationsstrategi	32
4.1 BMWs globala tillverkning	59
5.1 Strategy canvas BMW-Ford-Volvo	63
5.2 Informationsflödesschema hos Ford och Volvo	67

Diagram lista

3.1 Strategy canvas Microsoft-Wii	34
4.1 Volvo försäljning för 10 ledande marknader	42
4.2 Försäljning för varje modell	47
4.3 Volvo försäljning 2000 – 2004	48
4.4 Volvo försäljning 1994 – 1998	49
4.5 Volvos geografiska produktion	50
4.6 BMWs försäljningsstatistik	57
4.7 BMWs försäljning 2002 – 2006	58
5.1 Maktdistans hos kulturerna enligt Hofstede	68
5.2 Volvos försäljning i USA marknaden	69

1 Introduktion

I det första kapitlet ges bakgrund till uppsatsen. Vidare, diskuteras studieproblematiken och syfte samt begränsningar. Sist, presenteras rapportens uppläggning.

“What is it about car-company marriages that have so many otherwise sober, conservative automakers go after smaller, often damaged automakers, like a young guy just off the farm marrying the big-city stripper just to make an honest woman out of her? Why don't other automakers learn from the GM-Fiat lesson? ¹”

Todd Lassa

1.1 Bakgrund

Inom bilindustri ryktas det att Jaguar och Land Rover eventuellt kommer att säljas vid årsskiftet och potential köpare är de indiska biltillverkarna Tata Motors och Mahindra & Mahindra samt amerikanska investmentbolaget One Equity Partners². Enligt Dagens Industri³, klär Ford upp Volvo PV för försäljning och på intresselistan finns BMW och Wallenbergsfären. Fordchefen Allan Mulally uttryckte sig några veckor sedan, enligt Brandt, att Ford inte behöver några premiumbilar i sitt stall eftersom dessa inte går i linje med Fords utveckling. Dock, är en försäljning av Volvo PV mer invecklad än med Jaguar eller Land Rover, eftersom vissa Volvo- och Fordmodell delar teknik och plattform⁴. Denna studie hämtar inspiration ifrån dessa källor för att simulera en sammanslagning av Volvo Cars och BMW för att studera möjliga potentiella synergieffekter i fusionen. I studien utgår vi ifrån att BMW har köpt upp

¹ Todd Lassa, Motor trend community, 29-05-2007

² Pers Brandt, Automotorsport 2007-09-13

³ Dagens Industri 2007-11-9

⁴ Pers Brandt, Automotorsport 2007-09-13

Volvo Cars och är därför mer intresserade av att hitta de potentiella synergieffekter som Volvo kan tillföra BMW och vice versa. Vi kommer härefter att referera Volvo Cars som Volvo Personvagnar, enligt dess initiala namn.

DaimlerChrysler exemplet, bland andra, har påvisat att horisontell fusion mellan två företag vars produkter har mindre kopplingar, eller komplementära egenskaper, med varandra har också mindre synergieffekter att utvinna. Daimler, som har erfarenhet inom premiumsegmentet, trodde man kunde bidra Chrysler med teknik och kunskap för att göra Chrysler bättre⁵, vilket visade sig vara önsketänkande. Dessa två med vitt skilda bilar inom var sitt segment kunde inte sammanflätas, produktmässigt och produktionsmässigt. Skilsmässa var därmed ett faktum redan från dag ett. Frågan är om inte en fusion av samma slag, det vill säga inom samma segment skulle generera bättre synergieffekter, eller är det bara en myt att företag vitt skilda är dömda att misslyckas i en fusion.

1.2 Problemdiskussion

Fusion är ett allt vanligare begrepp i dagens organisatoriska sammanhang. Många företag inser att de behöver växa snabbt för att ta vara på skalfördelar samt ta åt sig marknadsandelar, och organisk tillväxt är knappast det mest vanliga tillvägagångssättet för att nå detta. Dock, enligt Reid, 1968, i sin undersökning på 478 amerikanska företag fann att fusionsaktiva företag ledde till en lägre räntabilitet än fusionsinaktiva företag⁶. Cartwright & Cooper bekräftar att mellan 50 procent till 80 procent av alla fusioner i USA misslyckas. Istället för att uppnå skalfördelar, resulterar fusioner i lägre produktivitet och räntabilitet⁷. Detta betyder att de flesta av de fusionerade företagen var mer lönsamma innan fusionen vilket motbevisar teorin med "2+2 =5"⁸. Cartwright & Cooper menar att fusionerade företag tenderar att lägga mer vikt på "hård" data än "mjuk" data, det vill säga finansiella samt ekonomiska aspekter värderas högre än kulturella och organisatoriska aspekter. Ändå har fusionsbegreppet blivit allt vanligare. Tydligt finns det en tro att fusion

⁵ Badrtalei & Bates, Effects of organisational cultures on mergers and acquisitions: the case of DaimlerChrysler, 2007

⁶ Björn Alarik, Fusioner, 1982

⁷ Cartwright&Cooper, Managing mergers, acquisitions & strategic alliances, 1992

⁸ Björn Alarik, Fusioner, 1982

genererar synergieffekter som kompletterar bägge fusionerade företagen och på så sätt ger konkurrensfördelar.

Fusionsfenomenet är inget nytt i sig och har kommit och gått i vågor genom tiden. Den första vågen varade i tio år från 1895-1904 och innebar mest horisontella fusioner som resulterade i hög koncentration av många industrier såsom maskineriproduktion och oljeproduktion. Den andra vågen var under 20-talet som karaktäriserades av vertikala fusioner för att kontrollera, säkerställa samt effektivisera distributionskanalerna. Den tredje vågen under 60-talet handlade om konglomerat fusioner som i grund och botten byggde på en god tro om sin egen ledning som kunde hantera det andra företaget bättre än dess egen. Den fjärde vågen under 80-talet bestod av ”finansiella innovationer” såsom junk bonds som gjorde företagen sårbara. I princip var företag som inte presterade över genomsnittet uppköpta. Den femte vågen kom under början av 90-talet och var driven av bland annat den accelererande teknologiska utveckling bland annat inom telekommunikation som gav upphov till bättre och billigare kommunikation, bättre transport, internationalisering samt avregleringar⁹.

Inom bilindustrin har det skett flera sammanslagningar:

- VW Bugatti, Bentley, Lamborghini, Audi
- Chrysler och Jeep under 1987
- GM och Saab 1990
- BMW och Rover 1993
- Daimler Chrysler 1998
- Renault och Nissan 1999
- Ford och Volvo 1999

Den största fusionen och likvärdigt misslyckande av dessa var DaimlerChrysler affären som skakade om konkurrenterna. Dock uteblev positiva effekter eftersom skalfördelar inte gav upphov till synergieffekter hos företagen. Dessutom, på grund

⁹ Weston & weaver, Mergers and acquisition, 2001

av kulturella skillnader och internt maktkamper var organisationen ineffektiv. Fusionen var dömt att misslyckas från första dagen.

Vårt syfte med studien är att fördjupa oss inom fusionsteori och dess managementproblematik det innebär, i samband med en fusion. Kan ett uppköp av Volvo PV från BMWs sida innebära bättre synergieffekter för dessa bägge företagen och gynnar Volvo bättre än vad det gör med Ford. Vidare, dessa två företag genom samproduktion skulle kunna skapa bättre effektivitet, produktionsmässigt och finansiellt. Dessutom, rent administrativt skulle Volvo säkerligen hitta bättre synergieffekter än med Ford, eftersom affärskulturen är ganska snarlik mellan Sverige och Tyskland.

Förhoppningsvis hittar vi positiva synergieffekter och kan på så sätt initiera ett köp från BMW. Vi tror att Volvo PV i händerna på BMW skulle prestera ännu bättre, genom BMWs starka marknadsposition, dess tekniska framsteg samt dess utsökta marknadssegmentering.

1.3 Avgränsningar

Denna studie begränsas av dess eget syfte. Eftersom studien bygger på antagande om en fusion, som inte har ägt rum, kan vi därför inte bevisa dess validitet vilket leder till att vi väljer att exkludera vissa aspekter, så som att BMW vill/inte köpa Volvo, kan/inte köpa Volvo. Vi kommer att titta på fusionen ur ett management perspektiv, alltså tyngdpunkten i rapporten kommer inte att ligga hos de finansiella aspekterna. Dock kommer vi förstås att i korta drag gå igenom dem på grund av deras stora påverkan på management och strategi. Vår fokus med rapporten ligger dock hos managementproblematiken.

Eftersom vårt syfte med studien är för närvarande ganska bred definierat kommer vi att gradvis att rikta in oss på vissa fokuseringar. Vi börjar studien med antagande att BMW har köpt upp Volvo, alltså tidigare processer såsom förhandling och överenskommelse fasen kommer inte att tas upp i rapporten.

En stor nackdel i vår studie består av nekat tillträde till både Volvo och BMW. Dessa ville möjligen inte uttala sig något angående ämnet som möjligen kommer att skapa

turbulens eller åtminstone förändring i marknaden. Vi får således förlita oss enbart på sekundär data för att bygga vår studie på. Dock, en studie av detta slag som bygger på simulation, alltså teoretiskt härledda antagande, är väldigt abstrakt och därför mycket svårt att bevisa, även genom primär data.

Vidare, på grund av tidsaspekten kommer vi att begränsa vår teoriram till de mest täckande teorierna.

1.4 Syfte

Genom fusionsteorier ska vi försöka hitta synergieffekter hos en hypotetisk fusion av BMW och Volvo PV.

1.5 Disposition

Kapitel 1: I detta kapitel presenterar vi bakgrund till studien liksom dess syfte samt begränsningar.

Kapitel 2: I detta kapitel presenteras metodiken, samt forskningsfilosofin diskuteras.

Kapitel 3: I detta kapitel tar vi upp teoriramen som studien byggs på. Vi kommer dessutom att värdera teoriramen för dess användbarhet i just denna studie.

Kapitel 4: Den insamlade empirin presenteras i detta kapitel. Vi kommer att diskutera validitet och reliabiliteten hos den insamlade sekundära data.

Kapitel 5: Detta kapitel innehåller analysen av den insamlade empirin..

Kapitel 6: Resultatet av studien presenteras i detta kapitel samt vi kommer att sammanfatta rapporten.

2 Metodik

I detta kapitel presenteras metodiken. Vidare, följer en diskussion om datainsamling samt ansatsens tillförlitlighet.

2.1 Val av problem och syfte

Detta är en studie om fusionsteori vars syfte går ut på att studera Ford/Volvo sammanslagningen för att se om resultatet av en sammanslagning mellan BMW/Volvo, huruvida den genererar sämre respektive bättre synergieffekter. Vi ställde oss frågan om inte BMWs bilar ligger närmare Volvos egna och därmed har bättre marknads- och produktionskunskap än Ford, åtminstone inom det premiumsegmentet som Volvo och BMW representerar i. Vidare, en fråga som må uppfattas förvirrande, är om inte den svenska företagskulturen är mer lämplig för en fusion med den tyska än med den amerikanska. Det är allmänt känt att den tyska företagskulturen ligger den svenska ganska nära, så en fusion mellan ett tyskt och ett svenskt företag vore logiskt sett bli mer framgångsrikt. Dock, menar Cartwright et al att svenskar föredrar en amerikansk partner framför den tyska¹⁰. Flera röster har höjts sedan Volvo integrerades med Ford och därmed förlorade sin autonomi. Många menar att amerikanerna tar alla beslut från ”andra sidan” och Volvo cheferna har ingenting att säga till om. Kommunikation med marknaden går förlorad på grund av detta.

Vi har således förutom att studera fusionsteorier, valt att dyka in i den kulturella sfären för att bilda oss en uppfattning om den kulturella bidrag till framgång hos en BMW/Volvo fusion. Vi gör här en koppling till Uppsalamodellen som går ut på att ett företag i sin tidig internationell expansion väljer först länder vars kultur är snarlik, det vill säga den psykiska distansen är mindre, som sin egen för att minimera konflikter¹¹.

¹⁰ Cartwright & Cooper, Managing mergers acquisitions & strategic alliances, 1996

¹¹ Hollensen, The Uppsala internationalization model, 1998

Table 2.1 Mest föredragen partner för fusion¹²

Nationalitet	Antal fall	Mest föredragen	Anledning
Brittisk	262	Amerikan	Positiv attityd
Fransk	34	Franskar	Vet var du står
Tysk	58	Tyskar	Markadsaccess
Amerikansk	19	Britter	Professionalism
Holländsk	17	Holländare/Amerikan	Prof/marknadsaccess
Svensk	34	Amerikan	Professionalism
Dansk	18	Britter	Positiv attityd

Cartwright & Cooper påpekar att rationalitet inte är alltid den dominerande filosofin för människans tänkande, speciellt inte i organisatoriska sammanhang. Svenskar t.ex. föredrar hellre amerikanska samarbetspartner när de egentligen passar bättre med tyskar.

Table 2.2 Mest kompatibel management stil¹³

Nationalitet	Mest kompatibel	Anledning
Brittisk	Amerikan	“Få det att hända” stil
Fransk	Amerikan	Klar, beslutsam stil
Tysk	Amerikan	“Få det att hända” stil
Amerikansk	Britt	Kan göra affärer
Holländsk	Tysk	Klar, beslutsam stil
Svensk	Tysk	Klar, beslutsam stil
Dansk	Britt	Kompatibel språk

¹² ibid

¹³ Cartwright & Cooper, Managing mergers acquisitions & strategic alliances, 1996

Med de initiala motiven för studien har vi utgått ifrån litteraturen för en teoriram för att applicera det på Ford/Volvo fusionen för att sedan använda detta som en bakgrund till jämförelse med BMW/Volvo fusionen. Vi har således tagit en deduktiv ansats¹⁴ istället för en induktiv ansats, vilket går ut på att utveckla teori utifrån den insamlade empirin.

2.2 Metodik strategi

2.2.1 Primärdata

En perfekt studie ska egentligen baseras på en kombination av olika informationskällor, det vill säga både primärt och sekundärt, för att bygga upp ett så säkert resultat som möjligt ty dessa kompletterar varandra. Initialt ville vi också bygga vår studie på denna kombination eftersom den berör kulturfrågan. Vidare är det förstås alltid bra att få tillgång till primärdata genom intervjuobjekt som besitter information som inte finns tillgänglig för allmänheten, till exempel kulturkrockar i början av Ford/Volvo fusionen. Denna känsliga information finns så gott som aldrig i sekundär form, utan mestadels genom primär insamling.

Tyvärr har det visat sig att access in till både Volvo och BMW nekats och därmed också våra primärdata. Vi förstår att kultur är ett känsligt ämne. Dessutom, ifall ryktet om att BMW vill köpa Volvo är sann, blir det ändå svårt att bekräfta sanningen i intervjuuttalanden eftersom det är känslig marknadsinformation som skulle kunna störa förhandlingsprocessen. Vi tror därför att access till primärdata kanske inte lika nödvändig som vi först trodde. Dock, håller vi med om att primära datakällor skulle bidra väsentlig till studiens resultat och dess tillförlitlighet.

2.2.2 Sekundärdata

Det har författats många böcker inom fusionsteorin, som berör många områden såsom letandet av partner, förhandlingsprocessen, integrationen samt människoperspektivet

¹⁴ Saunders & Lewis & Thornhill, Research methods for business students, 2007

av en fusion. Men ingen av författarna, som vi känner till, har gått in på bilindustrin för att bygga en specifik modell för bilindustrin. Därför har vi inga direkta referenser som härleder den empiriska ämnesarean. Istället får vi studera den generella fusionsteorin för att sedan anpassa det till bilindustrin med hjälp av expertis från artiklars samt de aktuella bilföretagens årsredovisningar etc. Tyvärr har det visat sig svårt att få tag i vissa årsredovisningar trots direkt kontakt med företagen. Exempelvis Ford hävdar att hela 90-talets årsredovisningar finns i arkivet och är därför otillgängliga för utomstående.

Studien har använt bland annat Rikard Larssons avhandling samt Bengt Rydéns bok om fusion för att bilda teoriramen. Vi anser att Larsson är en uppdaterad version inom fusion som bekräftar tidigare författare vilket bidrar till teoriramens reliabilitet.

2.3 Diskussion om data insamling och trovärdighet

2.3.1 Reliabilitet

Tyvärr finns det problem med sekundärdata, med all slags data egentligen, är att det kan uttalas av vem som helst och väldigt subjektivt. Med det menas att vi fick lägga ner mycket tid till att bygga upp en filtreringsprocess för att filtrera bort onödig eller obekräftad material. Med obekräftad menas mindre kända författare eller publikationer. Exempelvis är BusinessWeek en känd publikation med erkänt trovärdighet. Dock, kvarstår subjektivitetsproblematiken.

2.3.2 Validitet

Vi försökte begränsa oss till de mest uppdaterade datakällorna, det vill säga senaste artiklarna både i printad och oprintad form. Större delen av våra insamlade data kommer just från de aktuella företagen själv så validitet är inget större bekymmer. Det vi är mer angelägna om är vad som uttalas av företagen. Deras strategi och framtida mål och så vidare verkar vara tagen direkt ur någon Kotler-bok med samma marknadspenetration, mål och strategi för att nå dit vilket förvirrar oss inte bara lite eftersom vår studie byggs på dessa uttalanden.

2.3.3 Generaliserbarhet

Studien är väldigt specifik formad för just BMW/Volvo fusion och byggs på data om de aktuella företagen. Därför finns inga som helst länk med andra företag och kan därför inte på något sätt generaliseras. Vi har i studien valt att vinkla kulturperspektivet en aning och ställer oss frågan om inte BMW med tysk företagskultur är mer lämplig för Volvo än Ford med amerikansk kultur. Detta kan bara ses som ett försök till diskussion. Vi vill inte på något sätt konkludera att så är fallet, även om resultatet av vår studie möjligen indikera det. Det vore inget annat än befängd att påstå att vårt fynd kan generaliseras, att amerikanska företag har mindre partnervärde än våra tyska vänner.

3 Teori

Här presenteras den teoretiska ramen för studie. Först presenterar vi teorierna som används i rapporten. Fokuset är fusionsteorier och kulturella teorier som har relevans för uppsatsen. Vidare, diskuteras tillförlitligheten hos dessa teorier.

3.1 Introduktion

Det har skrivits många böcker och många studier gjorts inom organisatorisk fusion, men ingen av de, så vitt vi känner till, är direkt anpassade till just bilindustrin. Dessa tidigare studier är därför svåra att applicera direkt på vår studie. Därför är vår studie mycket beroende av sekundära expertis från experter för att sammanlänka de, för ändamålet, inte alltför specifika teorierna.

3.2 Typer av fusioner

3.2.1 Sammanslagning och förvärv (merger & acquisition)

Man brukar skilja mellan två olika typer av fusioner, sammanslagning (merger) och förvärv (acquisition). I vardagligt tal är dock dessa två begrepp synonyma. I denna rapport kommer vi inte att lägga alltför mycket anmärkning på att särskilja dessa två begrepp eftersom vi redan i början etablerat vår problemdiskussion samt syfte.

Ett företagsförvärv innebär i stora drag om att ett företag köper upp ett annat företag. Detta kan vara en offensiv tillväxtsstrategi för att ge företaget större konkurrenskraft. Man väljer därför att investera i färdiga företag istället för att växa organiskt, externt tillväxt istället för internt. Det köpta företaget exploateras på dess resurstillgångar eller exploateras på dess framtida potentialer¹⁵. Det köpta företaget brukar då ingå i en större koncern och måste därför integreras in i koncernens olika funktioner. Enligt Alarik, innebär ett förvärv av detta slag i allmänhet en relativt låg grad av

¹⁵ Björn Alarik, Fusioner, 1982

integration¹⁶. Man främjar hellre den operativa självständigheten och kontroll utförs via output.

Den andra typen utgörs av sammanslagningar mellan företag som är relativt likvärdiga i storleks- och resurshänseende. Enligt Alarik, är en sammanslagning ofta uttryck för en mer defensiv strategi som används vid stagnation och dålig lönsamhetsutveckling. Ökande marknadskonkurrens och smalnande marknad sätter press på företagsledning att söka skydd hos sina forna konkurrenter. Vid detta typfall bildas en ny organisation där bägge företagens operativa verksamhet sammanförs för att uppnå synergi och balans. Integrationsgraden blir därför hög och innebär en strukturell förändring, ofta i form av rationaliseringar.

Dessa typer av fusioner antyder en väsentlig skillnad mellan förvärv och sammanslagning av företag där den ene är grundad på en offensiv strategi medan den andre är mer defensivt. Detta har förstås relevans i senare skede när företagen anpassar sina fokusar samt strategier. En offensiv strategi lutar mer åt att expansion och givetvis produkt- och processutveckling, medan en defensiv strategi ger hän åt rationalisering och effektivisering.

Man skiljer mellan horisontella och vertikala fusioner. Det förra är sammanslagning mellan två företag utanför den egna värdekedjan, medan det senare går ut på att köpa upp inom den egna värde kedjan, mycket för att säkerställa input eller output. Vi kommer i rapporten inte att ta upp vertikal fusion eftersom den inte har relevans för rapporten. Vår hypotetiska fusion är av horisontell karaktär kommer att förbli tyngdpunkten i rapporten.

3.2.2 Horisontell fusion

Horisontell fusion innebär en sammanslagning eller förvärv inom samma bransch eller industri, vilket resulterar i ökad marknadsandel även om detta inte är det initiala målet. I princip är de flesta horisontella fusioner för att uppnå skalfördelar i produktion och distribution¹⁷.

¹⁶ ibid

¹⁷ Milton L. Rock, Mergers and acquisitions handbook, 1987

” The primary impetus for strategic analysis of a horizontal acquisition would originate at the business element level. Benefits to the acquirer would be primarily in the form of a strengthened product-market strategic position. ”¹⁸

Enligt Bengt Rydén, 80 procent av de fusionerna som gjordes i Sverige innan 80-talet var just horisontella fusioner och skulle tyda på att konkurrensbegränsning är ett relevant motiv till fusioner¹⁹.

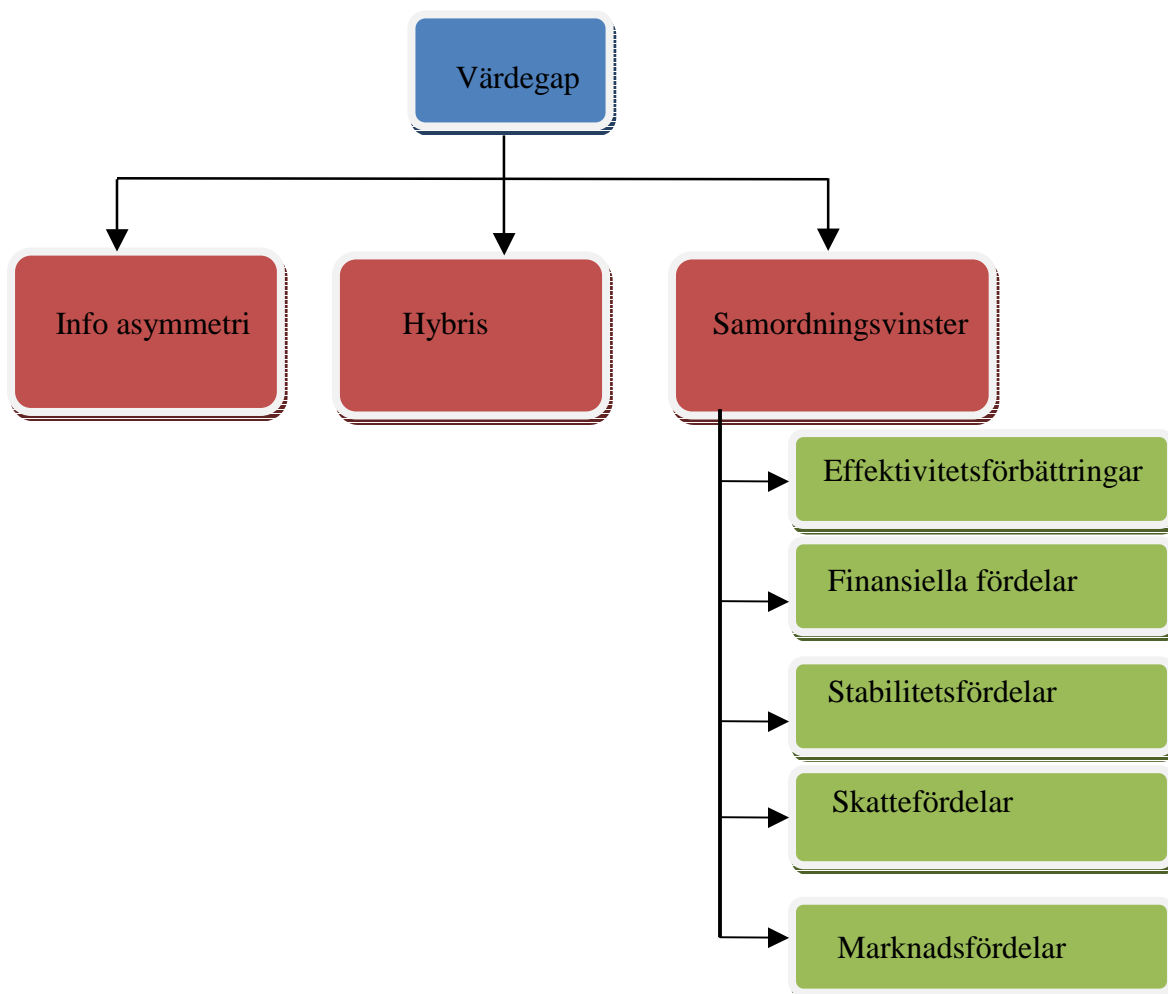
I denna rapport simulerar vi en fusion mellan BMW och Volvo PV. Det är således en studie om horisontell fusion vi gör.

3.3 Motiv till fusioner

Det finns olika motiv till fusion. Den mest grundläggande teori är att det finns ett värdegap mellan ett företags nuvarande kapacitet och dess optimala kapacitet. Genom fusion med ett annat företag kan man uppnå bättre prestation, förhoppningsvis för bägge parter. Figuren 3.1 beskriver motiven sett ur ett management perspektiv.

¹⁸ ibid

¹⁹ Magnus Rehnström, Fusioner i ett diskursivt perspektiv, 2000, Linköping universitet



Figur 3.1 Synergischema²⁰

3.3.1 Information asymmetri

Om investerare inte har access till samma information leder det till att deras värderingar av investeringsobjektet är skilda, därmed uppstår ett värdegap mellan dessa där den ene tror sig kunna hantera objektet i frågan bättre tack vare access till information.

Även om tillgången på information är likvärdig för bägge investerare, finns det ändå utrymme för olika tolkningar av objektet och dess potentialer. Därmed är information också en tolkningsfråga.

²⁰ Bengt Rydén, Fusioner i svensk industri, 1971

3.3.2 Hybris motiv²¹

Många gånger kan företagsförvärv genomföras enbart på grund av ledningens stolthet, personliga motiv eller behov av maktfullkomlighet. Ledarna styrs av sina egna personliga motiv framför strikt ekonomiska. Detta skulle förklara varför vissa företag köps till ett pris som ligger över marknadsvärde. Förvärv på detta sätt kan ske för att ledarna ges möjlighet till personliga fördelar, som kan vara ökad prestige eller betalning genom tillväxt och försäljning. Vidare kan det ses som en ledarskapsmässig utmaning att fusionera och styra över ett stort företag

Trots omfattande forskning kan det fortfarande vara svårt att förklara motiv till fusioner. Hybris kan då ses som en förklaring där ledningens mer eller mindre rationella behov av makt leder till att förvärvet genomförs utan väsentligt affärsmässiga grund.

Man har försökt bevisa teorin empiriskt och om hybris är ett faktum sker följande vid ett uppköp.

- 1) Investeringen är irrationell och sänker aktiepriset hos företaget som planerar förvärvet.
- 2) Förvärvspriset är högre än marknadsvärdet och leder till att det uppköpta företagets aktiepris stiger.
- 3) Summan av värdeminskningen hos det förvärvande företaget och värderingen av värderingen hos det förvärvade företaget blir negativt på grund av kostnader som uppstår vid förvärvsprocessen.

3.3.3 Samordningsvinster

I en perfekt konkurrensmodell är information tillgänglig för alla samt teknologi etc. är given för alla. Verkligheten är dock allt annat än perfekt konkurrens. Olika företag har olika förutsättningar på grund av dess ledning, struktur eller kultur som ger utslag i samband med fusioner. Exempelvis, företag A kan framgångsrikt integreras med B, men inte med C på grund av koalitioner i olika aspekter.

²¹ Richard Roll, The hubris of corporate takeovers, 1986

Samordningsvinster genereras genom samordning av de fusionerade företags olika funktioner integreras in i varandra och ger upphov till en rad olika synergieffekter enligt ”2+2=5” modellen.

3.3.3.1 *Effektivitetsförbättringar*

- misskötselteori
- samordningsvinster
 - produktion
 - inventarier/distribution
 - administration
 - marknadsföring
 - design
 - teknologiutbyte

Om ett företags ledning tror sig kunna hantera ett annat företag bättre än dess egen ledning uppstår alltså synergi redan där. Detta kan likna hybris men skiljer sig väsentligt från termen. Hybris är, i ordets original mening, övermod som pekar på en irrationell utgångspunkt medan misskötselteorin handlar om en mer rationell tänkande om sin kompetens att driva företaget framåt bättre än dess egen nuvarande ledning. Skillnaden är hårfin, dock fundamentalt. Det är förståeligt att vissa företagsledningar har svårt att driva sina företag när dessa har vuxit i storlek. Det krävs mer än bara kreativitet eller entreprenörskap för att hantera stora företag med många anställda, för att inte tala om mångkulturell sammansättning av dessa. En sådan ”missköselfusion” behöver dock inte betyda att företagets forna ledning hade fördärvat det, trots att namnet på fusionstypen är vilseledande. Det antyder bara att en annan ledning har förmågan att driva företaget mer effektivt, det vill säga:

”...med lägsta möjliga resursåtgång vid given produktion, finns också utrymme för effektivitetsförbättringar genom fusioner enbart av detta skäl. Sådana förbättringar uppnås när ett effektivt företag förvärvar ett mindre effektivt och samtidigt övertar skötsel av detta; man uppnår därigenom på sikt ett intensivare utnyttjande av produktionsfaktorn företagsledning.”²²

Effektivitetsförbättringar kan givetvis också uppnås genom sammanförandet av de fusionerade företagens olika funktioner och på så sätt jobba på funktionsnivån istället för ledningsnivån som ”misskötselteorin” jobbar på. På den här nivån åstadkommer man kostnadsminimering och intäktsmaximering genom så kallad stordrift- eller skalfördelar inom produktion, distribution och administration samt andra funktioner. Rydén menar att graden av anpassning till existerande teknik och andra, för företagens organisationsformer väsentliga förhållande, och kan därför betecknas som *statiska* eller *tekniska stordriftsfördelar* i motsats till *dynamiska stordriftsfördelar* som avser anpassning till föränderlig teknik etc.²³

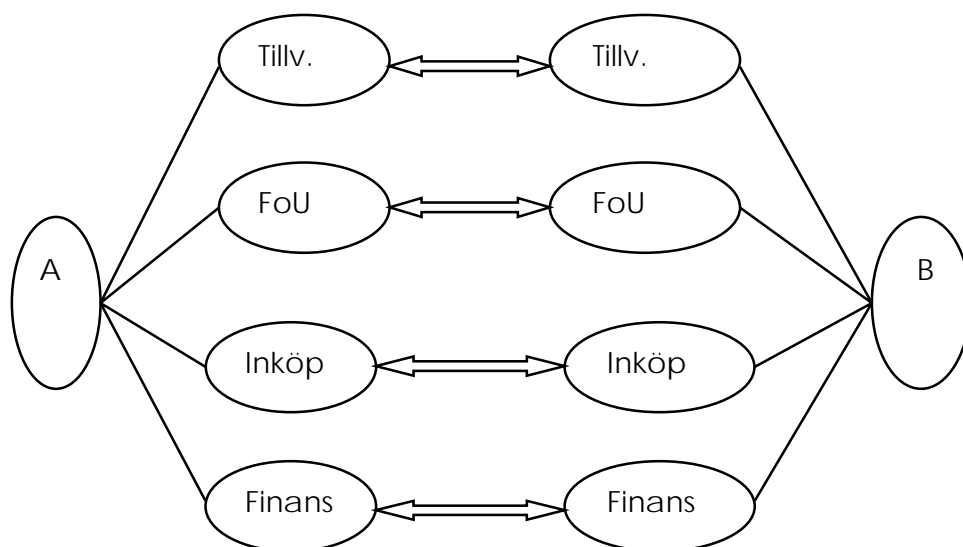
Samordningsvinster genom effektivitetshöjande fusion kan uppstå inom företagens sammanförda aktiviteter såsom administration, produktion etc. Särskilt väsentlig är elimineringen av överkapacitet, som annars innebär en del av den fasta kostnaden, som bidrar till högre styckkostnaden.

Samordningsvinster kan också skapas genom intäktshöjande aktiviteter såsom att produkterna är komplementära hos kundernas produkter och på så sätt sänker kundernas kostnader.

Graden av synergieffekter beror på antalet gemensamma ”beröringspunkter” hos de fusionerade företagen. Ju fler aktiviteter och produkter som kan vävas ihop, desto större är potentialen för positiva synergieffekter.

²² Bengt Rydén, *Fusioner i svensk industri*, 1971

²³ *ibid*



Firgur 3.2 Beröringspunkter som ger upphov till synergi

3.3.3.2 Finansiella fördelar

”Finansiella synergi uppstår då ett förvärv påverkar kapitalkostanden hos det uppköpta företaget på så sätt att den sänker kapitalkostnaden för det uppköpta företaget. Dock har det inom den företagsekonomiska forskningen länge ifrågasatts huruvida finansiell synergi verkligen uppstår.”²⁴

Finansiella fördelar kopplas till företagets förhållande till de finansiella kreditgivarna. När företagets storlek har vuxit väsentlig, får det en betydande roll i samband med lån från dessa kreditinstitut. Förmånerna som företaget åtnjuter tack vare sin storlek blir då förmånliga låneavtal angående storleken på lånet samt räntesatsen etc. Finansiella medel ger upphov till stabilitetsfördelen som nämns ovan. Vidare, kan fasta kostnader spridas på ett större antal obligationer, såsom registreringskostnader, legala avgifter etc.

3.3.3.3 Stabilitetsfördelar

Storleken på företaget kan i många fall ge stordriftsfördelar som inte kan hänföras till de dagliga operationer men som har stor påverkan på företaget och dess verksamhet i det långa loppet, speciellt i en marknad som präglas av ett fåtal stora aktörer, alltså oligopolmarknad.

²⁴ Markus Athlei, Fusioner inom bilindustrin, 2002

Ett företags stabilitet är förknippad med dess finansiella styrka. Stark finansiell styrka ger möjlighet till större omgång av FoU, skapandet av nya marknader etc. Särskilt viktigt är detta när företaget eller hela industrin befinner sig i turbulens med dalande vinster och försäljning och är i behov av injektion av likvida medel för att finansiera riskfyllda projekt. Bilindustri är exempelvis karaktäristisk för en sådan marknad med intensiv konkurrens som kräver hög insats inom FoU för framtida projekt. De företagen som inte hänger med i utvecklingen, antingen genom ignorans eller brist på finansiella medel, slås ut för eller senare. Finansiell stabilitet hänförs till den resterande likvida medlet som fungerar som backup när ett misslyckat projekt leder till förlust.

Likviditet, ur en strategisk synpunkt, har en väsentlig betydelse när det gäller att avskräcka konkurrenterna från att rubba konkurrensförhållande i branschen, det vill säga ingen av dem vågar en frontal attack med kapital, i rädslan om en motåtgärd i lika stor kapitalomfattning.

3.3.3.4 Skatte- & institutionella fördelar

Om skattemässiga eller andra institutionella förhållande systematiskt gynnar fusioner framför andra handlingsalternativ medför detta företagsekonomiska samordningsvinster endast av detta skäl. Bilindustrin står för en stor del av ett lands BNP, exempelvis Hyundai som står för ca 20 procent Sydkoreas BNP år 2000²⁵ och åtnjuter därför vissa skattemässiga fördelar som många andra branscher inte får. Genom fusion kan ett företag få särbehandling i en marknad eller i ett land genom sin betydande storlek och handlingskraft den har på omgivningen. Särbehandlingen kan innefatta till exempel skattreduceringar.

3.3.3.5 Förbättrad marknadsposition

Det är ingen tvekan om att storleken spelar roll. Ett av de främsta motiven till fusion är de marknadsmässiga synergier som fusionen innebär:

- Konkurrensbegränsning
- Marknadspenetration

²⁵ Moon Ihlwan, BusinessWeek, 12-06-2000

”Monopolmotivet” eller rättare sagt konkurrensbegränsande motiv, vilket ger upphov till oligopol eller monopolmarknad, är förespråkande för en fusion mellan företag inom samma bransch. En konkurrensbegränsande fusion förändrar marknaden mot en ökad grad av ofullständig konkurrens och därigenom uppträda monopolitiskt, eller oligopolitiskt.

Kultur och nationalism är en ett hinder att räkna med i internationell handel. Varje marknad har en tendens att prioritera sina egna produkter framför andras produkter. Ett konkret exempel är de ”svenska” bilmärken Saab och Volvo som säljs mycket bättre i Sverige än i andra marknader. Om ett företag kan koppla ihop sig med ett annat företag för att på så sätt vinna över en marknad är det ett utmärkt strategiskt motiv till fusion, utan att egentligen har gjort något. Detta kan ytterligare delvis förklara varför de indiska biltillverkarna är så angelägna att köpa upp Land Rover och Jaguar. Visserligen vill de ha tekniken som bilmärkena besitter, men också access till marknadskännedom till det egna märket som kopplas ihop med de ny integrerade och etablerade märkena.

3.4 Fusion enligt Rikard Larsson

Rikard Larsson diskuterar olika mekanismer som styr integrationen hos fusion mellan två företag. Ledningen kan engagera sig i dessa koordinationsmekanismer för att integrera så friktionsfritt som möjligt.

- 1) Formell planering – refereras till den formella planeringen av budget och produktionsmål som ett sammanslaget företag sätter upp. Det är logiskt att två sammanslagna företag har haft olika mål, men som nu måste synkroniseras för att utnyttja synergieffekter som uppkommer genom sammanslagningen.
- 2) Självanpassning - graden av anpassning som företagens ledningar och olika funktioner gör för att anpassa sig till samarbetspartnern. Företagens olika team ingår många gånger i gemensamma projekt och detta kräver därför ett samspel. Vidare, Larsson menar att intern konkurrens mellan sammanslagna team eller företagen är ett ytterst bra mått för att mäta och utöka effektivitet.

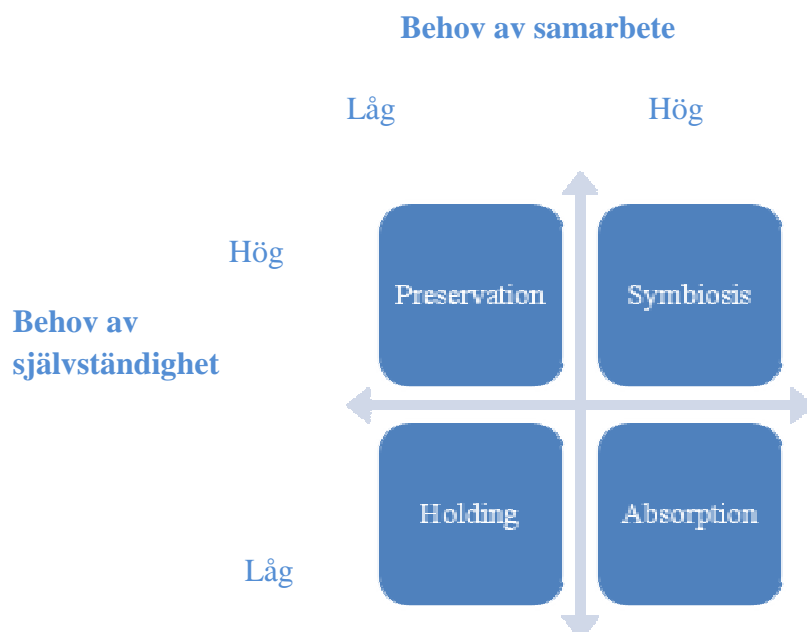
- 3) Gruppkoordination – graden av samarbete som utgör beröringspunkter hos två sammanslagna företag för produktutveckling. Exempelvis frekvensen av möte mellan företagen för att diskutera produktutveckling eller marknadsföring etc.

Larsson diskuterar dessutom om synergieffekter som uppstår vid en fusion. Trots att Larsson inte går in i detalj angående skalfördelar men tar samtidigt med andra fördelar som andra författare inte tar med. Därför väljer vi att i analysen inkorporera Larssons och Rydéns teorier för att nå en så bred och uttömmande ram för analysen som möjligt. Synergieffekterna är:

- Stordriftsfördelar – sammanslagningen genererar kostnadsbesparingar och andra synergier genom att ha gemensamma enheter.
- Smådriftsfördelar – refereras till fördelarna som bevaras genom att ha företagens enheter separerade.
- Economies of speed – användandet av olika system för att minska produktionstiden och därmed sänker produktionskostnaden.
- Economies of experience – syftas till inlärningsförmågan hos anställda inom produktionen vilket accelererar produktionseffektiviteten

3.5 Integrationsstrategi

Integrationen av två företag innebär fler problematik, beroende på hur komplexa och differentierade de är samt önskad grad av integrationen. Vissa fusionerade företagen önskar en viss grad av autonomi medan andra vill ha total integration.



Figur 3.3 Integrationsstrategi²⁶

Absorption – kräver hög grad av samarbete och låg autonomi. Denna ansats bryter ner det uppköpta företags processer och system för absorption, det vill säga ta in det nya dominantas företags processer och system. Mycket möjligt är det att högsta befattningen byts ut. Ett exempel är Volkswagen/Skoda fusionen där Skoda majoriteten av ledning byttes ut.

Holding – låg grad av både autonomi samt samarbete. Denna strategi används oftast när företagen värderar finansiella fördelar framför operationella. Processer och system behöver inte integreras.

Preservation – låg grad av samarbete men kräver däremot hög autonomi. Denna strategi används när integrationen av två företag faktiskt hotar deras framgång. Värde skapas genom förändrad tänkande om professionalism och risktagande. Detta innebär att det uppköpta företags kultur blir mer offensiv för expansion. GM/Saab sammanslagningen applicerade denna strategi.

Symbiosis – hög grad av både samarbete och autonomi. Denna strategi är tydligen den mest komplexa som kräver en invecklad integrationsprocess där bägge företag

²⁶ Lundbeck & Hörte, Decision making in conditions of constant change, 2005

skulle vävas in för att skapa synergieffekter men samtidigt skulle behålla sin självständighet.

Till stor del beror integrationsprocessen på företagens kultur, maktförhållande mellan företagen. En stor koncern som t.ex. Ford med sin definierade hierarki vill inta sin dominerande plats och överför kultur samt strategisk formationer till det uppköpta företaget. I det andra spektrumet är det kanske mindre företag med säregna egenskaper och marknadssegment och vill därför behålla sina säregenskaper och varumärke differentierade. Identiteter är på så sätt bevarade.

3.6 Hofstede²⁷

Geert Hofstede är en av de mest kända forskarna inom kulturella sfären. Hans fem kulturella dimensioner mäter kulturella aspekter mellan länderna och hur dessa har effekt på organisationer. Dessa dimensioner är:

- Maktdistans – graden av accepterad ojämlikhet hos nation. Hur en kultur uppfattar och accepterar ojämlikhet mellan chef och anställd.
- Individualism kontra kollektivism – ”jag-samhälle” kontra ”vi-samhälle”.
- Maskulinitet kontra femininitet – jobbefordran och variation eller jobsäkerhet och trivsel.
- Osäkerhetsundvikande – strukturerad eller ostrukturerad situation.
- Långsiktig kontra kortsiktig orientering – framtidsvy med uthållighet och sparande kontra nutidsperspektiv med respekt för tradition och att uppfylla sociala förpliktelser.

I denna rapport tar vi endast upp maktdistans (power distance index – PDI) eftersom vi anser att de andra dimensionerna har mindre relevans för studien. Dessa fem dimensioner har 100 som maxvärde, men det är praktiskt möjligt att få negativt värde eller över 100. Maktdistans är en viktig bestämmande faktor när det gäller

²⁷ Hofstede & Hofstede, The cultures and organisations – a software of the mind, 2005

företagskultur. En studie om kinesiska företag i Sverige med både kinesiska och svenska anställda indikerar att maktdistans är den största skillnaden mellan kulturerna och mest bestämmande faktorn gällande företagskultur²⁸.

3.7 Visual strategy – att skapa en blå ocean²⁹

Konkurrens i alla marknader intensifieras med tiden. Genom att skapa nya utrymmen för sina produkter kan ett företag på så sätt öka sin konkurrenskraft. Kim och Mauborgne menar att det går att hitta dessa *blåa oceaner* genom de fyra visuella stegen: *visuellt uppvaknande*, *visuellt utforskning*, *visuellt strategimöte*, *visuell kommunikation*.

Dessa steg betyder att man visualisera företagets intressepunkter med konsumenterna. Genom en strategy canvas illustreras ett företag mot andra företag inom samma industri med dessa faktorer som mätinstrument. Diagrammet 3.1 är ett exempel på strategy canvas som används för att hitta svaghet respektive styrka hos den egna produkten mot konkurrentens.

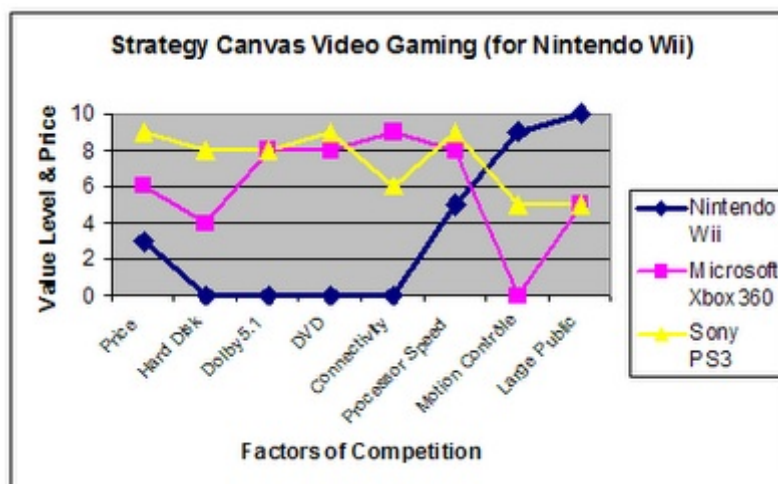


Diagram 3.1 strategy canvas – Microsoft/Wii

Vi kommer i analysen att illustrera en strategy canvas innehållande BMW, Volvo och Ford i det första visuella steget. De sista tre stegen kommer vi inte att ta upp eftersom

²⁸ Nguyen & Stajcic, Confucianism in Business – A study of Chinese Management in Sweden, 2007

²⁹ Kim & Mauborgne, Blue ocean strategy – skapa marknader utan konkurrens, 2005

den illustrationen som ritas upp är endast våra antagande pga. brist på tillgänglig information.

3.8 Värdering av teoriram

3.8.1 Reliabilitet

Teoriramen i detta studien är uppbyggt kring olika författare med lite olika uppläggningar angående synergieffekter. Vissa har valt att lägga finansiella synergier utanför ramen för samordningsvinster, eller att vissa valt att exkludera skattemässiga och stabilitetsfördelar inom ramen för deras böcker och rapporter. Dock är dessa författare eniga om de generella motiv samt synergieffekter vid en fusion.

Eftersom det inte finns en specifik teori för fusion inom bilindustrin, och alla dess potential synergieffekter som uppstår, har vi fått utarbeta vår egen teoretiska modell som en vidare utveckling av den befintliga teoriramen med hjälp av samlade sekundära expertis. På grund av den fragmenterade informationen är det således logiskt att ifrågasätta den uppbyggda modellens reliabilitet, huruvida dess relevans är förtroendegivande. Eftersom denna studie bygger på en simulation är dess resultat inte på något sätt bekräftad, utan kan endast se som ett akademiskt försök, att utifrån teorierna, inleda en diskussion huruvida en fusion mellan BMW och Volvo PV gynnar företagen ur ett ekonomiskt perspektiv. De grundteorierna som studien byggs på är det dock ingen tvekan om dess tillförlitlighet, eftersom de bekräftar varandra.

3.8.2 Validitet

Teorierna har lite olika uppläggningar beroende vilken författare det är. Dock är det ingen tvekan om att teorier fortfarande gäller. Till exempel, Rydén's bok och Rikard Larssons avhandling, trots drygt tio år ifrån, pekar på samma synergieffekter. De berör produktionsföretag både före och efter fusionen. Vi har därför stor tillit för teoriramen.

3.8.3 Generaliserbarhet

Grundläggande teorierna är väldigt generella, på gott och ont. De kan tillämpas för all slags fusioner inom vilken industri som helst, men är samtidigt bristande i frågan om

dess användbarhet för en specifik industri. Om vår teoriram är generaliserbar är diskutabelt. Vår uppläggnig för synergieffekter är uppbyggt kring de generella fusionsteorierna och expertis inom bilindustri och därmed inte specifik anpassad för någon annan industri.

4 Empiri

I detta kapitel kommer vi att presentera fusionerna mellan Volvo/Ford, BMW/Rover dessutom kommer vi gå in på försäljningssiffror, tillverkning och produkter etc. hos både Volvo och BMW.

4.1 Ford

Bakgrund

År 1919 bildades Ford Motor Company som en tillverkare av personbilar och lastbilar. Sedan dess har företaget utvecklats till det bättre och nuförtiden arbetar Ford inom två områden: Bilindustrin och finansiering. Fords bilområde består av Premier Automotive Group (PAG), Ford Europe, Ford North America, Africa/Mazda, Ford Asia Pacific och Ford South America segment. Fords finansieringsområde har Ford Motor Credit Company hand om vilket inkluderar bil relaterade frågor såsom finansiering, försäkring och leasing³⁰.

Den globala biltillverkaren har sitt högkvarter i Dearborn, Michigan. Med över 280 000 anställda och mer än 100 industrianläggningar världen över, producerar eller distribuerar Fordbilar till 200 marknader över sex kontinenter³¹. I 2006 sålde Ford cirka 6 597 000 bilar, vilket består av Ford, Mercury, Lincoln, Volvo, Land Rover, Jaguar. Dessa bilar, lastbilar och delar marknadsförs till stor del genom Fords återförsäljare och distributörer världen över. Företaget säljer sina bilar genom sina återförsäljare till slutkunder som består av uthyrningsfirmor, kommersiella företag, leasing företag och regeringar. Dessutom bidrar Ford med en mycket bred after-sale service och produkter till sina kunder. Företaget erbjuder längre service garantier, underhållning av bilar, lätta reparationer, svåra reparationer och reparationer efter kollision, vilket kan åstadkommas genom deras nätverk av återförsäljare³².

³⁰ <http://stocks.us.reuters.com/stocks/fullDescription.asp?symbol=F.N>

³¹ www.ford.com

³² <http://stocks.us.reuters.com/stocks/fullDescription.asp?symbol=F.N>

Dagens situation

Året 2006 var inte ett bra år för Ford koncernen, företaget visade en förlust på 12,6 miljarder dollar. Den största förlusten hade Ford på den egna nordamerikanska marknaden, företaget hävdar att det berodde på omstruktureringskostnader, lägre vinstgivande mix av produkter och lägre volym. Ford Europa och Sydamerika visade positiva resultat medan Premier Automotive Group visade en nedgång för året 2006, även om gruppen hade en vinstgivande fjärdekvartal. Andra delar av koncernen visade också nedgångar i resultat, Asia Pacific och Afrika visade förluster medan Mazda fortsatte att gå bra³³.

Fords försäljningssiffror (i tusentals)

	2006	2005
Ford North America	3051	3410
Ford South America	381	335
Ford Europe	1846	1753
Premier Automotive Group	730	764
Ford Asia Pacific and Africa/Mazda	589	505
Total	6597	6767

Tabell 4.1 Fords försäljning

Det ser fortfarande dystert ut för Ford även under 2007, företaget fortsätter att förlora marknadsandelar på den viktiga hemmamarknaden. Ford räknar med att tappa 1,1 procentenheter jämförd med samma tidpunkt förra året. Dessutom kommer koncernen att visa ytterliggare förlust under 2007 men den förlusten kommer inte att vara lika stor som den var under 2006³⁴. Det dåliga resultatet har startat rykten om huruvida Ford kommer att sälja PAG för att kunna vända det negativa resultatet till vinst.

³³ www.ford.com

³⁴ <http://www.automotorsport.se/nu-ar-det-officiellt-volvo-for-sale/10765>

Enligt Eddie Pröckl på Nyteknik finns det två skäl för Ford att sälja PAG gruppen. Det första skälet är att de är i en ekonomisk och likviditetsmässig kris. Alla varumärken i PAG gruppen har redan blivit pantsatta av Ford som ett försök att komma ut ur krisen, dessutom har företaget stora pensionsåtagande som ligger och väntar. Det andra skälet till varför Ford kan tänka sig att sälja PAG är av strukturella skäl. Företaget har inte fått ut den utvecklingen och effektivitetsökningar från gruppen som de hade förhoppningar för, trots gemensamma plattformar och större komponentvolym. Dessutom har de positiva varumärkeseffekter uteblivit för Ford, vilket företaget hade som förhoppning att de europeiska premiumbilarna skulle lyfta statusen på Ford. Ford är fortfarande Ford och Volvo eller Jaguar är fortfarande Volvo eller Jaguar, ingen förknippar premiumbilarna med Ford. Därför vill koncernen göra sig av med PAG gruppen och endast koncentrera sig på de amerikanska varumärken³⁵.

Även om Volvo har gått bra så har de andra varumärkena haft en nedgång och speciellt Jaguar. Men enligt Eddie Pröckl så är det inte troligt att Ford kommer eller kan behålla Volvo medan företaget säljer av resten av PAG gruppen³⁶. För närvarande har flera rykten florerat att Ford skulle kunna få 8 miljarder dollar för Volvo personvagnar, vilket är en minimal höjning från de 7 miljarder som de köpte Volvo för³⁷. Ett beslut om Volvos framtid ska tas innan årsskiftet³⁸.

4.2 Volvo

4.2.1 Bakgrund

Volvo grundades 1927 i Göteborg av Gustaf Larson och Assar Gabrielsson. Redan samma år den 14 april lämnar första bilen fabriken på Hisingen vid namnet ÖV4 som betyder Öppen Vagn 4 cylindrar. Priset på denna version sattes på 4800 SEK och den täckta versionen kostade 1000 SEK mer. Volvo hade avsikten att bygga 500 exemplar av varje modell men företaget lyckades bara sälja 297 exemplar det första året.³⁹

³⁵ http://www.nyteknik.se/nyheter/fordon_motor/bilar/article44476.ece

³⁶ Ibid

³⁷ <http://www.automotorsport.se/nyhetsmall.asp?version=55511>

³⁸ <http://www.automotorsport.se/nu-ar-det-officiellt-volvo-for-sale/10765>

³⁹ <https://www.media.volvocars.com>

Sedan dess så har Volvo etablerat sig som ett av de säkraste och starkaste bilmärkena i hela världen.

Redan på mitten av 1900-talet började Volvo Personvagnar skapa det som kännetecknar deras kärnvärden såsom säkerhet, kvalitet och design. Företaget började redan 1944 att skapa sig ett rykte för säkerhet genom att ha laminerat glas i modellerna. Volvo PV var en av de första som hade vad Volvo kallade ”saftey body”. Det fortsatte att utveckla sitt säkerhetskoncept genom att uppfinna Säkerhetsburen och Crumple zone konceptet som innebär att passagerarna är skyddade genom att motorhuven eller bagageluckan tar emot kraft som uppstår vid en krasch. 1957 introducerades också trepunktsbältet som blev sedan standard i alla Volvobilar 1959. Företaget började även, som första biltillverkare, att tillverka bilar med vadderade instrumentbrädor och utvecklade den första barnstolen. Vadderade instrumentbrädorna började först tillverkas i Amazon modellerna år 1956 och barnstolarna introducerades 1960. Milliontals liv har räddats tack vare säkerhetsfinesserna som Volvo har uppfunnit och utvecklat. Samtliga finesser är standard i varenda Volvo bil.⁴⁰

1999 beslutade Volvo AB att sälja Volvo Personvagnar till Fordkoncernen. I och med köpet refereras Volvo PV som Volvo Cars av moderbolaget. Ford äger nu rätten till Volvo Personvagnars alla faciliteter världen över, inkluderat tillverkningsenheterna i Sverige och Belgien, monteringsanläggningar i Kina, Malaysia och Thailand samt Volvos center för utveckling av personbilar i Göteborg⁴¹. Ford har också rättighet att använda Volvos varumärke inom alla kategorier som ingår i Volvo PV, såsom personbilar, minivans, sportbilar och lättare lastbilar. Volvo Personvagnar ingår i Fords Premier Automotive Group (PAG) tillsammans med Jaguar och Land Rover. Volvo har en central roll inom tre områden inom Ford och PAG. De har ansvaret att utveckla säkerhet, telematik och telekommunikationstjänster. Deras ansvar är också att utveckla hybridteknologin för PAG och Ford Europa.⁴²

⁴⁰ <http://www.just-auto.com/factsheet.aspx?ID=181>

⁴¹ <https://www.media.volvocars.com>

⁴² <https://www.media.volvocars.com>

4.2.2 Volvo innan fusionen

Den totala försäljningen har från 1996 till 1998 fortsatt att öka, det senaste året ökade försäljningen med 3 procentenheter eller med 13240 bilar. Den största ökningen stod den Nordamerikanska och den Europeiska marknaden för genom en ökning med 24300 bilar medan övriga marknader minskade sin försäljning med 11060 bilar. Den Europeiska marknaden fick sin ökning tack vare Volvo S/V40 som hade ökat sin andel på den Europeiska marknaden. I Nordamerika bidrog Volvo V70 Cross Country starkt till den ökade försäljningen⁴³.

Antal fakturerade fordon

	1996	1997	1998
Västra Europa	219980	234050	249560
Östra Europa	4910	5910	5980
Nordamerika	95660	101980	110700
Sydamerika	950	2280	1860
Asien	40280	36170	24970
Övriga marknader	6470	6050	6610
Totalt	368250	386440	399680

Tabell 4.2 Volvos försäljning innan fusionen

Volvo konkurrerar i premiumklassen med Mercedes-Benz, BMW och Audi. Volvos andel i den totala personbilsmarknaden uppgick till oförändrad 1 procent. Storbilssegmentet där Volvo S/V70, Volvo S/V90, Volvo 940, Volvo C70 samt Volvo S80 sjönk på den europeiska marknaden från 8,2 procent till 7,0 procent medan andelen på den nordamerikanska marknaden från 10,9 procent till 11,5 procent. Volvos S/V40-modellen i mellanstorsegment ökade från 3,6 procent till 4,3 procent i Europa. Företaget såg också en ökning i produktion från 387 400 till 398 500 bilar även om den totala kapaciteten inte utnyttjades.

⁴³ Volvo årsredovisning, (1998)

Produktionsanläggningar i Thailand och Malaysia användes minimalt medan fabriken i Gent, Belgien och i Born, Holland gick på högvarv⁴⁴.

Volvo såg behoven att investera i ny teknik, kompetens och kvalitet för att förbättra distributionsnäten i Europa och Nordamerika vilket skulle medföra större antal exklusiva återförsäljare av Volvobilar. Dessutom jobbade företaget på att utveckla speciella försäljningskoncept för olika länder vilket skulle medföra ett starkare varumärke och volymtillväxt⁴⁵.

Trycket från konkurrenterna gjorde att Volvo är tvungna att investera i utveckling av nya bilmodeller samt nya teknologier. Det medförde att företaget var tvunget att hitta en partner som skulle kunna bidra med resurser för att inte förlora marknadsandelar till sina konkurrenter. Det var då Volvo AB inledde en diskussion med Ford om en eventuell försäljning av Volvo personvagnar⁴⁶.

I 4.1 kan man bilda sig en uppfattning vad Volvo hade för försäljningssiffror innan fusionen med Ford⁴⁷.

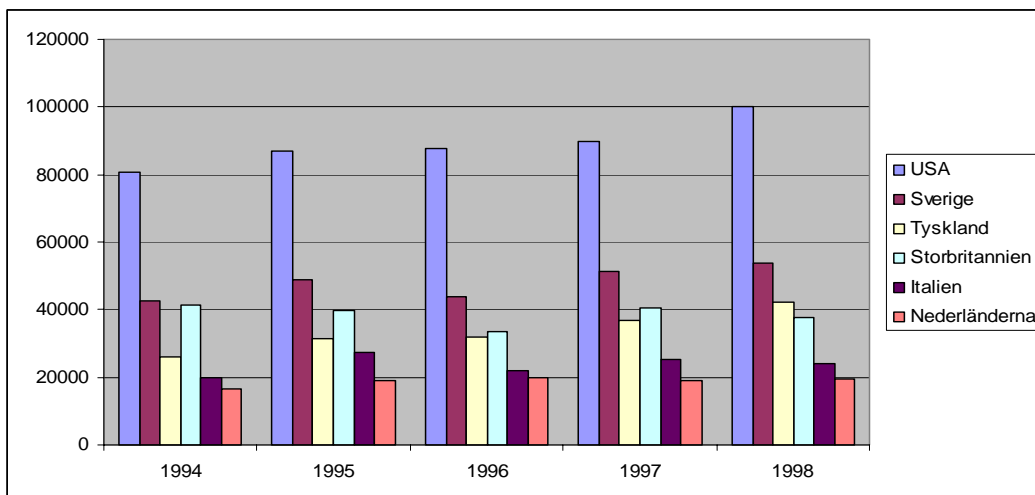


Diagram 4.1 Volvos försäljning 1994-1998

⁴⁴ Volvo årsredovisning, (1998)

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ <https://www.media.volvocars.com>

4.2.3 Motivation till sammanslagningen mellan Ford och Volvo

Dåvarande konkurrenssituationen och förändringar på marknaden ledde till att bilföretagen försökte möta konkurrensen genom att uppnå skalfördelar inom forskning och utveckling, tillverkning, marknadsföring och distribution. Förvärv och fusioner är ett sätt att uppnå skalfördelar och Volvo PV är ett av de företagen som försöker att uppnå de fördelarna. Många experter har kunnat bedöma att sex till åtta globala och mycket storskaliga personbilstillverkare kommer att finnas i framtiden⁴⁸.

Jämfört med de storskaliga biltillverkarna så är Volvo en procentuell liten nischaktör på marknaden med sin årliga produktion av 400 000 personbilar. Därför spelar volymtillväxten en stor roll för Volvo personbilars framtida resultatutveckling⁴⁹.

För att ha en möjlighet att marknadsföra och utveckla de nya generationernas Volvobilar erfordras det stora investeringar i motorer, distribution, plattformar och miljövänliga framtidslösningar såsom hybrider, bränsleceller etc. Volvo insåg att sådana stora investeringar inte kommer att kunna göras på långsikt för att uppnå den konkurrenskraftiga utvecklingen och marknadsföringen av deras produktprogram samtidigt som man strävade efter en tillfredsställande lönsamhet⁵⁰.

1999 beslutade Volvo-koncernen att sälja Volvo PV till Ford för att kunna ägna alla resurser åt koncernens tillväxtstrategi för kommersiella produkter. Den kom fram till att Ford var den bästa kandidaten att inleda ett samarbete med på grund av Fords uppskattning för Volvo PVs svenska arv, ledning och personal. Andra väsentliga faktorer som spelade roll varför Volvo valde just Ford var dess finansiella styrka och ställning som en av världens mest lönsamma biltillverkare. Genom Fords finansiella kapacitet och kompetens hoppades Volvo att dess varumärke skulle stärkas ytterligare⁵¹.

Förvärvet kommer att ge Volvo PV ökade volymer på världsmarknaden. Det kommer också att kunna utnyttja Fords globala distributionssystem vilket kommer att leda till

⁴⁸ Volvo årsredovisning, 1998

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ Volvo årsredovisning, 1998

⁵¹ Ibid

kostnadsfördelar. Vidare dess produktprogram kommer också att kunna utökas till nya segment med hjälp av Ford⁵².

4.2.4 Kulturella skillnader

Man kan se flera kulturella skillnader mellan Ford och Volvo. Volvos organisation har en decentraliserad och teamwork orienterad struktur. Företagskulturen präglas av uppmuntring till beslutfattande på högre såväl som lägre nivåer. Alla ska kunna delta i beslutsprocesserna. Ett exempel är att de flesta besluten i organisationen tas just på de lägre instanserna⁵³.

”This is the Scandinavian way of working together, there is no hierarchy you get credibility due to the knowledge you have and to your contribution to the company. It has nothing to do with rank.”⁵⁴

Den svenska kulturen är starkt inbäddad i Volvos organisation, man kan se det på många organisationer som Volvo äger utomlands. Den svenska kulturen är så stark att den i många fall tar över det värdnationens värden⁵⁵.

”Volvo culture you will find in Japan, in South America. You find it where you go in Volvo around the world. The Volvo Japanese people are very Swedish ...”⁵⁶

Till skillnad från Volvo så är Fords organisation strukturerad och hierarkiskt uppbyggd. Man har också en annan uppfattning om hur samarbetet sker med de fackliga organisationerna. Volvos samarbete med de fackliga organisationerna är nära, genom vilket Volvo hade hoppats på att uppnå bättre affärsmässigt resultat. Ford har inte ett sådant intimt samarbete med sina fackliga organisationer. För att underlätta integrationen

⁵² Volvo årsredovisning, (1998)

⁵³ Alzira Salama, Wayne Holland, Gerald Vinten, (2003)

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Ibid

mellan de två organisationer var det viktigt att anställda hos både Volvo och Ford kunde lära sig om varandras värderingar och tro, för att få bättre förståelse för varandras beteende och sättet att göra affärer⁵⁷.

4.2.5 Synergieffekter

Fusionen mellan Volvo Personvagnar och Ford skapade gynnsamma synergieffekter åt båda företagen. De största synergieffekterna kunde hittas inom teknologiutbytet mellan företagen. Ford kunde ta del av Volvos kunskap inom säkerhet och ergonomi medan Volvo kunde ta del av nya motorer och annorlunda och mer modernare råmaterial från Ford⁵⁸. Genom att ingå i PAG utökade Volvo bredden på sitt utbud av modeller och blev en aktör i lilla, medium och stora bilklassen samt inom SUV klassen⁵⁹. Volvos produktion kunde också ökas genom att utveckla nya modeller samt utnyttja Fords produktionsanläggningar.

Andra gynnsamma synergieffekter som Volvo kunde dra nytta av var marknadsföring, utveckling av drivmedel och försäljning. Innan fusionen hade Volvo svårt att penetrera marknader på grund av svårigheter att hitta den rätta återförsäljaren, mycket av det berodde på att Volvo var ett litet märke vilket gav återförsäljaren begränsat utbud. Nu när man ingår i den attraktiva PAG gruppen så har Volvo lättare att sälja sina bilar genom att återförsäljarna har möjligheten att inte bara sälja Volvobilar, de kan inkludera Jaguar och Land Rover i sitt utbud om man väljer det.

Utveckling av drivmedel är en annan effekt av fusionen, de bästa ingenjörerna från koncernen samarbetar med att utveckla ett framtida drivmedel. Samarbetet kan uppnå snabbare och effektivare resultat än att bara Fords ingenjörer hade ansvaret för den utvecklingen. Ur miljö synvinkel så har köpet av Volvo gjort Ford mer miljövänligare genom att använda den tekniken Volvo har i att återvinna sina egna bilar. Andra synergieffekter hittar man också i inköp av material⁶⁰.

⁵⁷ Alzira Salama, Wayne Holland, Gerald Vinten, (2003)

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Steve James, (1999)

⁶⁰ Alzira Salama, Wayne Holland, Gerald Vinten, (2003)

4.2.6 Integration

När Volvo blev uppköpt av Ford var det helt klart att koncernen skulle följa symbiosis integrationsstrategi. Man ville säkra att Volvo skulle behålla sitt varumärke men samtidigt utnyttja fördelarna med att vara en del av Fordkoncernen. För att fusionen ska lyckas mellan Volvo och Ford är det inte bara viktigt att kunna överföra tekniken mellan företagen, det också viktigt att kunna transferera andra delar av rörelsen. Det fanns många olikheter mellan företagets forsknings och utvecklings enheterna. Vi kommer här att ta upp de viktigaste olikheterna⁶¹.

Om man tittar på Volvos insamling och bearbetning av information så har man en informell och flexibel ansats till skillnad från Ford som har en mycket formell och professionell inställning. De största skillnader fanns i beslutsprocessen hos de båda företagen. Hos Ford hade inte ingenjörerna befogenhet att ta beslut utan alla beslut fattades av managers, vilka också var specialister inom olika ämnesområden. Beslutsprocessen inom Volvo var annorlunda eftersom ingenjörerna förväntades ta självständiga beslut. Managers behövde då inte vara specialister på de olika ämnesområden då besluten togs lägre ner i företaget. Koncentrationen lades mer på människorna och förloppen i företaget. Volvokoncernen präglades av en team baserad inställning till beslutsprocessen. I Ford å andra sidan hade man en rådgivande inställning på grund av att managers hade det slutliga ansvaret. Volvos tillvägagångssätt gjorde det mycket dynamisk i beslutsprocessen till skillnad från Ford. Alla de här skillnaderna som nämnts resulterade i en mycket komplex och långdragen integrationsprocessen mellan företagen. Volvos chefer hade befogenhet att ta olika beslut, vilket Ford delegationen inte hade. Detta skapade förvirring och friktion i samarbetet. Istället förlorade företagen tid på att deras chefer tacklade administrativa problem, när de kunde ha utvecklat mervärde för företagen. För att stoppa den förvirringen som rådde tvingade Ford Volvo att absorbera dess formella organisationsstruktur. Volvo kunde inte längre ta snabba, flexibla beslut och ingenjörerna hade inte längre befogenhet att självständigt fatta olika beslut. Istället avsattes tid för att lära upp alla Volvo managers att bli specialister inom olika ämnesområden⁶².

⁶¹ Lundbäck, M and Hörte, S, (2005)

⁶² Ibid

4.3 Dagens Volvo personbilar

4.3.1 Försäljning

Volvo säljs i över 100 länder men för att vara en global aktör på marknaden så är Volvo en relativt liten aktör inom sin marknad med sina 1-2 procentenheter. Sverige är ett undantag med en Volvo var femte såld bil. År 2006 så hade Volvo på den svenska marknaden en nedgång på 3,6 procent vilket var en minskning från 443 947 bilar år 2005 till 427 747 bilar 2006. I diagram 4.2 illustreras Volvos nedgång på de flesta marknader. På kinesiska och ryska marknader avnjöts starkaste tillväxten samt ökade försäljningen också på den svenska marknaden men den amerikanska marknaden led en nedgång⁶³. Mycket av den nedgången berodde på att stigande kostnader för råvaror, försvagning av dollarn och ineffektiv produktion, vilket skapade förseningar på ordena.⁶⁴ Av alla premiummärken i Fords portfölj så är Volvo det enda märket som går med vinst. Dock jämfört med resultat från 2005 på 5,3 miljarder så hade vinsten sjunkit med 720 miljoner kr vilket visar en nedgång för Volvo⁶⁵.

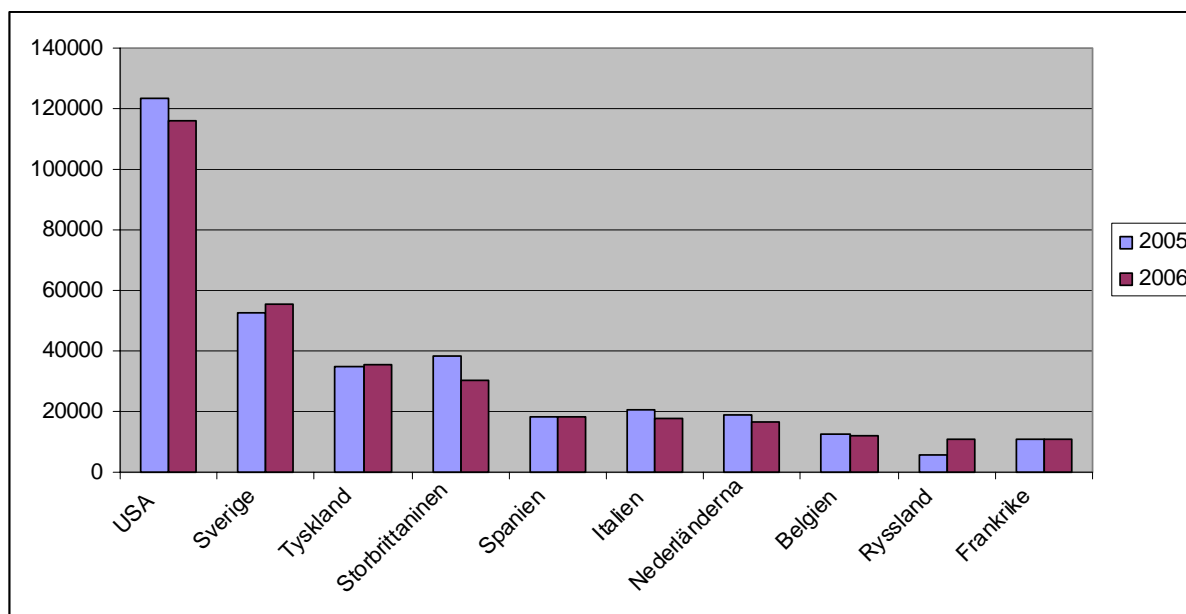


Diagram 4.2 Volvo försäljning i tio ledande marknader.⁶⁶

⁶³ <http://www.volvocars.com>

⁶⁴ http://www2.unt.se/article/1,1786,MC=3-AV_ID=638554,00.html?from=latestnav

⁶⁵ http://www2.unt.se/article/1,1786,MC=3-AV_ID=638554,00.html?from=latestnav

⁶⁶ <http://www.volvocars.com>

Diagrammet 4.3 visar att av de lyxigaste modellerna så sålde Volvo XC90 bäst med 85 064 stycken bilar och en stor del av dem såldes i USA. Andra bilar som hade bra försäljningssiffror är Volvo V50 och Volvo V40 båda modellerna hade siffror över 70 000 bilar sålda.

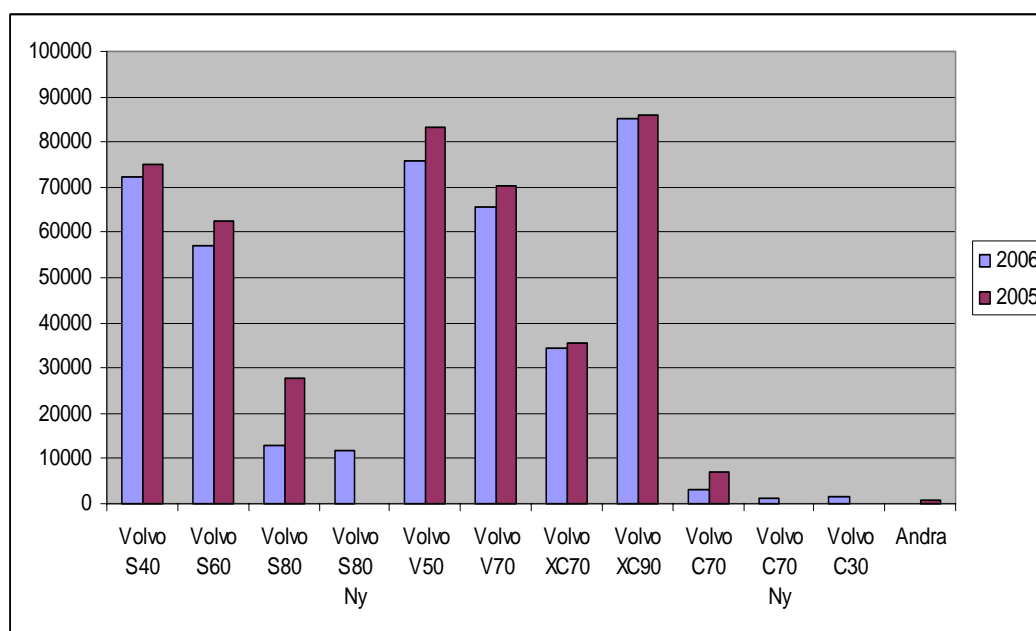


Diagram 4.3 Försäljning för varje bilmodell.⁶⁷

⁶⁷ <http://www.volvocars.com>

Diagrammet 4.4 återger Volvos försäljningssiffror längre tillbaka i historien. Dessa siffror speglar försäljningen efter att Volvo hade blivit uppköpta av Ford⁶⁸.

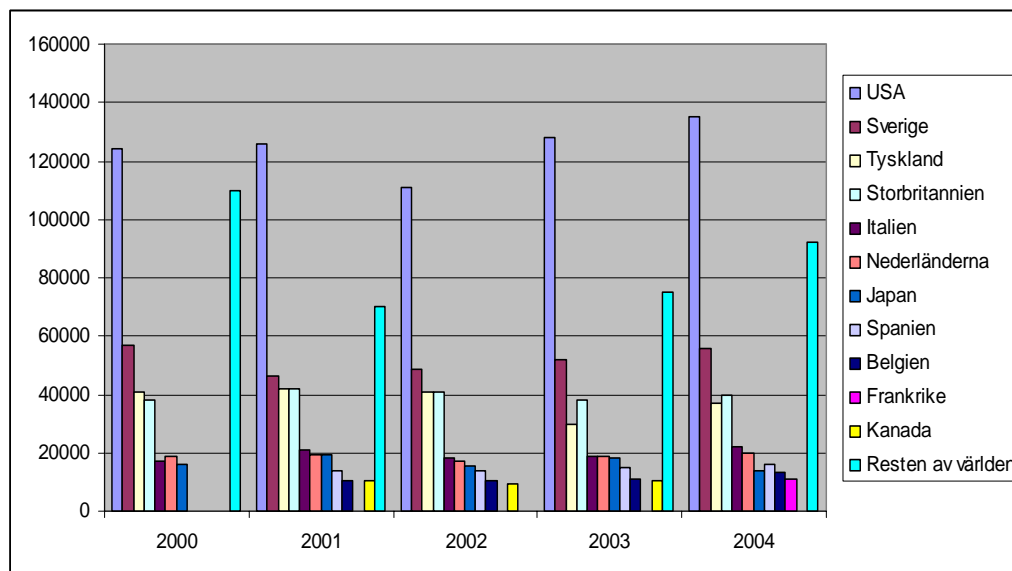


Diagram 4.4 Volvos försäljning 2000-2004

4.3.2 Tillverkning

Volvo Personvagnar lägger stor vikt vid att hålla den högsta kvalitet när det gäller produktion. Den kvaliteten upprätthålls genom avancerade tekniska lösningar samt genom ett nära samarbete med sina underleverantörer. Volvos produktion styrs mestadels av beställningar som görs av kunderna, av den orsaken att Volvos försäljningsstrategi består att låta kunden sätta sin prägel på bilen genom olika önskade specifikationer såväl som utseendet på bilen. För att de ska kunna tillgodoses så kräver det en mycket god tillverkningsflexibilitet och noggrannhet. Detta betyder att rätt delar anförs till rätt monteringsplats från ett högt utvecklat datasystem och att underleverantörerna levererar komponenterna i rätt tid⁶⁹.

⁶⁸ <https://www.media.volvocars.com>

⁶⁹ <https://www.media.volvocars.com>

Under året 2006 så tillverkades 426 535 Volvobilar vilket var cirka 20 000 bilar mindre än vad det producerades året innan (År 2005: 446 588). I diagrammet 4.5 kan man se i vilka länder man producerade bilarna⁷⁰.

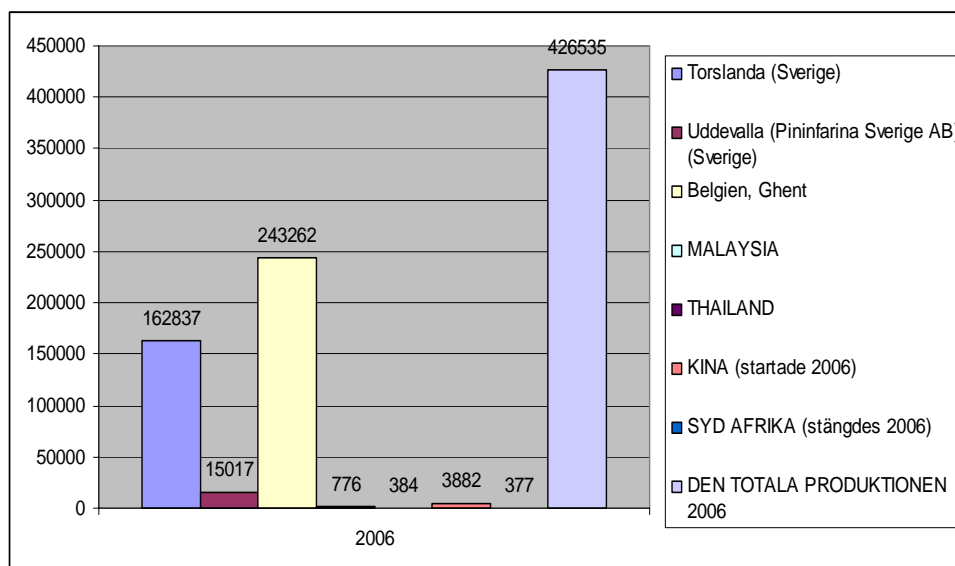


Diagram 4.5 Volvos geografiska produktion

4.3.3 Produkter

Volvo Personvagnar har byggt upp ett beundransvärt rykte som tillverkare av mycket säkra och miljövänliga premiumbilar. Det har man åstadkommit genom att satsa mycket resurser på säkerhet, miljövänlighet, design och kvalitet.

4.3.3.1 Säkerhet⁷¹

Volvo Personvagnars säkerhetsfilosofi bygger på helhetssyn av säkerhet, man har alltid som mål att konstruera en bil som är globalt säker dessutom säker för olika stora människor och skiftande trafikmiljöer. Säkerheten konstrueras genom ett samspel mellan bilens design och olika tekniska säkerhetslösningar. Säkerhetslösningar har utvecklats för olika situationer, för förebyggande och skyddande syfte samt för barnsäkerheten. Här följer några exempel på de olika säkerhetslösningarna.

⁷⁰ <https://www.media.volvocars.com>

⁷¹ Ibid

I förebyggande syfte har Volvo utvecklat:

- BLIS (Blind Spot Info System) - som visar föraren vad som finns i den döda vinkeln.
- kollisionsvarning
- bromstöd

I säkerhetssyfte hade man utvecklat:

- Säkerhetsbältet i kombination med krockgardiner och luftkuddar - bidrar till den skyddande säkerheten av samtliga passagerarna i bilen.
- PCC, Personal Car Communicator - kontrollcenter i fickformat som skyddar bilen när den är parkerad. Systemet kommunicerar trådlöst med bilägaren genom en knapptryckning, om bilen är låst eller inte, om någon har brutit in sig i bilen eller om larmet har utlösts.

4.3.3.2 Miljön⁷²

Många biltillverkare har pressen på sig att utveckla bränslesnåla bilar vilket i sin tur sänker koldioxidutsläppen, som bidrar till klimatförändringen som är en het fråga som debatteras flitigt idag. Volvo Personvagnar har tagit klimatförändringen på stort allvar, därför har företaget investerat 10 miljarder SEK i miljöforskning och utveckling på en femårsperiod. Redan nu har Volvo Personvagnar teknologi som minskar bränsleförbrukningen såsom hybridteknik. Dessutom har Volvo utvecklat effektiva motorer som drivs med bioetanol, och diesel.

Volvo Personvagnar erbjuder flera modeller som drivs med de nyutvecklade bränslena till exempel modellerna Volvo S40/V50/C30 som kan drivas med bioetanol. En stor del av forskningen har koncentrerats på miljövänliga drivmedel och minskning av utsläppen men Volvo har gått ett steg längre och skapat en sundare miljö inuti bilen genom att utveckla klädselar och textilmaterial utan skadliga eller allergena ämnen och utsläpp.

⁷² Ibid

Dessutom byggs Volvobilarna med material som man kan sedan återvinna till 85 procent⁷³.

4.3.3.3 *Kvalitet och design*⁷⁴

Kvalitet är ett av Volvos viktigaste kärnvärden och alla aktiviteterna är designade för att skapa nöjda kunder. Ett av de viktigaste långsiktiga målen hos företaget är att vara ledande i kundtillfredsställelse. Därför utvecklades olika program som täcker hela produktkedjan från tillverkning till försäljning och uppföljning. Företaget tar hänsyn till vad kunderna upplever från sina nuvarande bilar och sedan använder den informationen för sina framtida modeller.

Företaget har utvecklat ett system vilket kan säkerställa den kvaliteten man vill uppnå i sin produktionsprocess. I systemet ingår standardiserade checklistor där varje punkt måste uppfyllas för att bilen ska kunna fortsätta vidare till nästa steg i produktionen. Dessa hårda kontroller försäkrar att alla fel är rättade innan bilen lämnar anläggningen. Dessutom innan bilen är levererad till kunden går återförsäljaren igenom bilen än en gång till för att försäkra sig om en felfri Volvo.

Volvo Personvagnar söker alltid nya sätt att förbättra kvalitet på bilen. Därför utvecklades ett inlärningsprogram för sina anställda för att kunna förbättra arbetsprocedurerna både lokalt och globalt och det ska gå genom hela värdekedjan från produktutveckling, tillverkning, försäljning till service. Genom det programmet hoppas man kunna uppnå högre kundtillfredsställelse och besparingar på kostnadssidan⁷⁵.

Volvo Personvagnar har ett koncept som gör det möjligt att framställa ett brett urval av produkter genom en produktstrategi som bygger på teknisk koordination. Konstruktionsarbetet och kontrollerna utförs av avancerade datorer vilket ger en ökad tillförlitlighet och kortare utvecklingstider. Designen på Volvobilarna har rötter i Volvos historia och en skandinavisk designtradition. Volvos idé är att koppla samman avancerad teknik, mänsklig funktionalitet och klassisk tidlöshet.⁷⁶

⁷³ <https://www.media.volvocars.com>

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ <https://www.media.volvocars.com>

⁷⁶ ibid

4.4 BMW

4.4.1 BMW bakgrund

BMW grundades i München år 1916 som Bayerische Flugzeugwerke AG (BFW). År 1917 ändrades namnet till BMW eller rättare sagt Bayrische Motoren Werke GmbH. Från första början koncentrerade sig BMW på att utveckla och producera motorer för flygplan under första världskriget. På 1920-talet började företaget producera bilar genom förvärvet av ett bilföretag som hette Eisenach⁷⁷.

Idag består BMW gruppen av tre mycket starka märken, BMW, MINI och Rolls Royce. Det unika med BMW, MINI och Rolls Royce är att alla tre opererar exklusivt i premiumsegmentet. Gruppens bilar kännetecknas som bilar av estetisk design, världsledande teknologi, dynamisk prestanda och kvalitet. 2006 återtog positionen som världsledande aktör i premiumsegmentet genom att sälja 1 373 970 bilar⁷⁸.

4.4.2 BMW Rover fusionen

4.4.2.1 Bakgrund

BMW efter många framgångsrika år hade skaffat sig ett rykte av att vara en biltillverkare som håller hög kvalitet och prestanda på sina bilar. De hade inga planer på att hitta en partner till sitt framgångsrika koncept. Men i början av 90-talet så upplevde BMW att man var för nischad och riskerade att bli uppköpt av ett annat företag. BMW utsattes för hård konkurrens både på den europeiska och amerikanska marknaden⁷⁹.

På den amerikanska marknaden var konkurrensen hård, speciellt från de japanska tillverkarna samt på hemmafronten konkurrerade BMW direkt med Volkswagen och Audi. Företaget utsattes för påfrestning eftersom marknaden blev mer fragmenterad med ökad efterfrågan på mindre bilar och stora terräng bilar i SUV-klassen. BMW var inte stort nog för att täcka den stora efterfrågan. Det var beroende av 3-seriens modeller i försäljning och vinst och behövde därför en partner, mest för att skydda sig. Rover köptes nästan för samma summa som det kostar att utveckla en ny BMW. Inte nog med det, företaget dubblade sin marknadsandel i Europa till 6,4 procent. Dessutom erhöles

⁷⁷ <http://www.bmwgroup.com>

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Tom Donnelly, David Morris and Kamel Mellahi, (2003)

Land Rover och MINI bilarna, vilket underlättade penetrationen i det lilla segmentet (Golf klassen). Genom köpet av Rover fick BMW access till lågkostnadsproduktion, där lönen var minst 30 procent än i Tyskland, samt också tillgång till Hondas teknik inom produktion och ingenjörkonst (en utomordentlig K-serie motor)⁸⁰.

BMW:s långsiktiga mål för Rover var att fortsätta med samma policy som de hade innan köpet. Målet var att öka värdet på Rover vilket de också insåg att det skulle ta lite tid. Integrationsprocessen började försiktigt med introduktionen av den tyska ledningen, marknadsföringsstrategi och ingenjörkonst. Syftet var att undvika att uppröra den brittiska kulturen och politiken i företaget. De första åren var Rover självständiga, men efter misskötseln och uppvisat negativt resultat återtog BMW kommandot och intensifierade integrationsprocessen genom att byta ut den dåvarande ledningen och tillsatt sina egna managers. Detta reflekterade BMW ledningens misslyckande att upptäcka djupet på Rovers problem samt en dålig pre- och postfusion förberedelse. Den dåliga starten gjorde inte BMW pessimistiska. Företaget genomförde olika satsningar på Land Rover och MINI i förhoppning att stärka dessa varumärken. Rovers modeller hade gått förbi deras bäst före datum jämfört med rivalerna. BMW gav löfte om nya modeller men tills dess var Rover tvunget att lita på sina åldrande bilar. När de nya bilarna äntligen kom, var det dock inga nya modeller utan mer eller mindre en ansiktslyftning på bilarna, vilket inte var det som krävdes för att ta sig ur krisen⁸¹.

Då BMW tog över Rover 1994 låg den årliga produktionen på 462 614 enheter, vilket senare nådde höjdpunkten på 487 496 enheter, men som senare föll 1999 till 367 718 enheter. Det allvarligaste problemet som gruppen hade var att marknadsandelen i Storbritannien sjönk från 11 procent 1996 till 6,52 procent på mindre än 4 år. Den europeiska försäljningen gick betydligt bättre, redan samma år som BMW tog över kontrollen av Rover så ökade försäljningen från 143 000 till 155 973 enheter. Försäljningen ökade ännu mer till 174 951 innan den senare föll till 165 538 enheter året efter. De förlorade marknadsandelarna reflekterade förlusterna som uppstod, 1995 ledes en förlust på 128 miljoner pund⁸². Förlusterna fortsatte att öka, 1999 hade företaget 650 miljoner pund i förlust, senare samma år nåddes höjdpunkten med 750 miljoner pund per år. Dessa förluster förvärrade situationen hos Rover vilket beskylldes på den för starka

⁸⁰ Tom Donnelly, David Morris and Kamel Mellahi, (2003)

⁸¹ Ibid

⁸² Ibid

punden. BMW hotade med att flytta produktionen från Longbridge till Ungern om det inte fick 200 miljoner pund i bidrag från den Brittiska staten för att kunna lansera den nya Rover 75. BMW hävdade att det fick ett bättre paket av subventioner från den ungerska regeringen, dessutom var lönerna väsentligt lägre i Ungern. Den brittiska regeringen svarade med att ge 118 miljoner pund i bidrag, vilket avlogs abrupt av BMW. Företaget påpekade att ett sådant lågt bud visade regeringens ignorans om arbetstillfällen BMW genererade i Storbritannien. Den sociala pressen läggs på så sätt på den brittiska regeringen. Det gjorde klart för den brittiska populationen att företaget önskade att stanna kvar i Longbridge men möjligheten fanns att flytta produktionen någon annanstans. Påståendet tvingade den brittiska regeringen att höja bidraget till 200 miljoner pund⁸³.

Efter mindre än ett år såldes Rover till Phoenix trots att BMWs löfte om långsiktiga planer för Rover. Dessutom efter att ha fått stödet från den brittiska regeringen hade företaget förhandlat i hemlighet om en försäljning av Rover utan regeringens vetande, vilket ledde till anklagelser inför den Europeiska kommissionen. BMW hävdade att försäljningen berodde på en många faktorer. Den Europeiska kommissionens godkännande av bidraget från den brittiska regeringen, det höga värdet på pundet, stora finansiella förluster, det svaga Rover varumärket, minskade marknadsandelar och regeringens ovilja att övergå till euron för att minska den höga växelkursen⁸⁴.

4.4.2.2 Orsakerna till misslyckandet

BMW behövde en partner för att bredda på sitt produktutbud samt utnyttja skalfördelar. På ett ytligt sätt, stämde Rover in på kravet med sina tillgångar, produkter samt marknadssegment som kompletterade BMW. Men företaget gjorde misstaget att inte undersöka Rover på djupet, då hade man insett hur svagt Rover egentligen var även på sin hemmamarknad. Dessutom hade det också skrivits ned i värde inte mindre än över trettio år. Företaget var mycket beroende av Honda för att utveckla nya bilmodeller. Hade det inte varit för Honda, så hade Rover nog gått konkurs redan på 1980-talet. BMW insåg aldrig dessa faktorer innan övertagandet. Svagheter kunde hittas i varje funktion, hos designen, ingenjörskonsten och management färdigheter var svaga totalt sett. Ändå gavs Rover fria tyglar i nästan två år innan kontrollen över Rover återtog och

⁸³ Tom Donnelly, David Morris and Kamel Mellahi, (2003)

⁸⁴ Ibid

rationaliseringsprocessen påbörjades. Det här hade kunnat undvikas om integrationsprocessen hade gått rätt till⁸⁵.

Andra misstag som BMW begick var utvecklingen av en ny bilmodell. När företaget tog över Rover hade bilarna hunnit bli gamla det rådde behov av nya bilar så snabbt som möjligt. Trots att BMW investerade mycket i Rover blev resultatet bara en ny modell, Rover 75, vilket inte var tillräckligt att konkurrera mot sina konkurrenter.⁸⁶

BMW fruktade att den brittiska partnern skulle skada varumärket och bestämde därför att skiljas från Rover. Som redan nämnt, skyllde BMW på många orsaker till det förfärliga misslyckande istället för att inse sina misstag. Joachim Millberg, en anställd på BMW, menar att Rover var ett svagt märke som inte hade kvaliteter att vara ett premiummärke. Dessutom insåg företaget att mixen mellan massproducerade och premiumbilar inte fungerar tillsammans.⁸⁷

4.4.3 Dagens BMW

4.4.3.1 Försäljning

Året 2006 var ett mycket bra år för BMW gruppen, genom sina 1 373 970 sålda bilar återtog platsen som världens mest framgångsrika premiummärke. Försäljningssiffrorna var 3,5 procent högre än vad siffrorna uppvisade från året innan. När försäljningssiffrorna delas upp ser resultatet på följande vis, 1 185 088 BMWbilar såldes vilket var en ökning med hela 5,2 procent, Mini och Rolls-Royce Phantom hade ett resultat på 188 077 respektive 805 sålda bilar. För MINI var den en nedgång med 6,2 procent vilket berodde på begränsad tillgänglighet i Minis Oxford fabrik, Rolls-Royce gick bättre de uppvisade en ökning med 1,1 procent. Här nedan kan vi se hur försäljningen är uppdelat bland BMWbilarna⁸⁸.

⁸⁵ Tom Donnelly, David Morris and Kamel Mellahi, (2003)

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Ibid

⁸⁸ BMW årsredovisning, (2006)

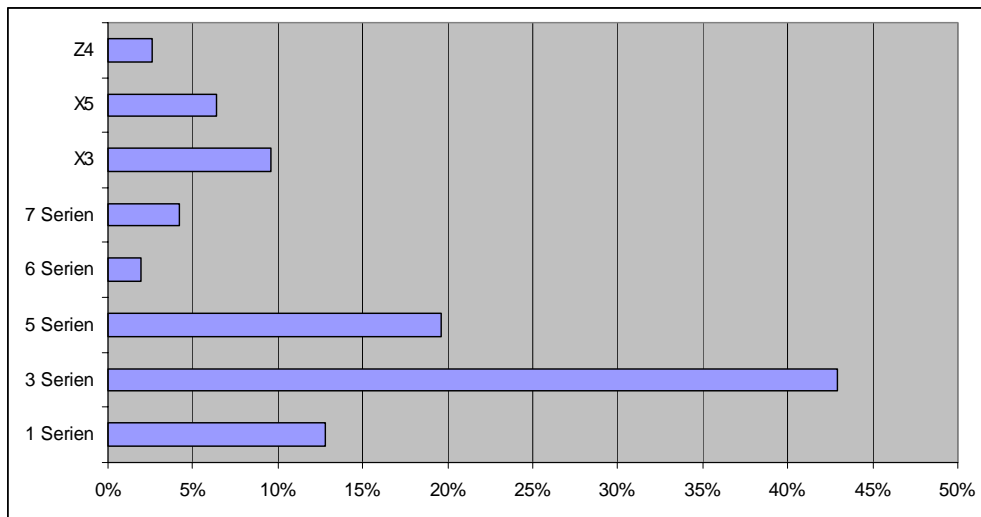


Diagram 4.6 BMWs försäljningsstatistik

BMW har haft en positiv utveckling på nästan alla marknader, 337 354 bilar såldes på den nordamerikanska marknaden vilket var en höjning med 2,6 procent i jämförelse med förra årets försäljning. Den positiva utvecklingen kunde företaget också visa upp i Europa även om företaget hade nedgång i Spanien, Tyskland och Storbritannien, försäljningen nådde en slutsiffra på 816 829 enheter, överlag var det en höjning med 1,7 procent. Den högsta tillväxtsiffran stod den asiatiska marknaden för, med totalt 142 084 enheter var det en höjning på hela 13 procent. Den kinesiska växande marknaden hade den största tillväxttakten i Asien, med 44766 sålda bilar uppnådde man en tillväxt på 35,4 procent. BMW gruppens största marknad Japan hade en tillväxt med bara 5,6 procent (62115 sålda enheter) i jämförelse med den kinesiska marknaden⁸⁹.

⁸⁹ BMW årsredovisning, (2006)

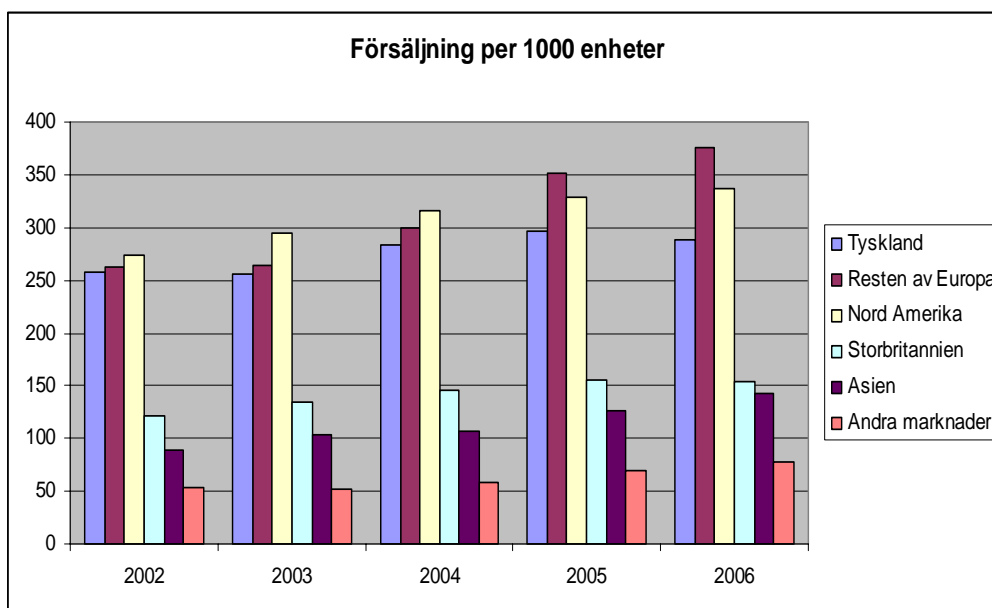
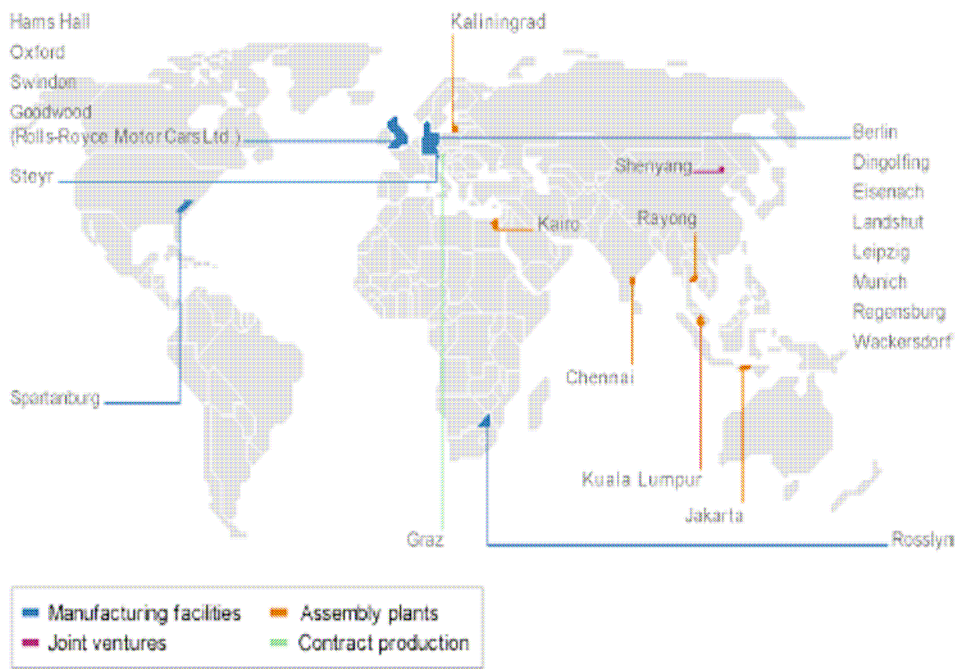


Diagram 4.7 BMWs försäljning 2002 - 2006

4.4.3.2 Tillverkning

BMW gruppens tillverkningsnätverk består av 23 platser i 13 länder på 4 kontinenter. Företaget har sju tillverkningsenheter för BMWs bilar och motorcyklar, fyra enheter för special funktioner och komponenter, åtta monterings anläggningar. Dessutom har BMW en tillverkningsenhet för deras MINIBilar i Oxford, Storbritannien. I Goodwood, England tillverkas Rolls-Royce Phantom för hand av Rolls-Royce Cars Limited⁹⁰.

⁹⁰ <http://www.bmwgroup.com>



Figur 4.1 BMWs globala tillverkning

Vid tillverkningsprocessen har BMW gruppen ett så kallat livsstilstänkande, gruppen ska kunna vara flexibla mot växlande kundefterfrågan och marknadens krav, var som helst i världen. För att uppnå detta har företaget tagit fram olika flexibla anställningsvarianter och pensionsplaner, dessutom satsar BMW efter kapacitetsutnyttjande på anläggningar, för att vid behov ska kunna producera speciella modeller. Enligt BMW, uppnår tillverkningsnätverket en speciell styrka vilket visas när företaget har planer för komma in på nya områden eller vid introduktion av nya bilmodeller. Det är länken mellan den oändliga kunskapen, engagemanget, ansvaret och identifiering av BMWs anställda som gör att produktionen kan starta i tid och dessutom med hög kvalitet på bilarna⁹¹.

I likhet med Volvo så har BMW också ett kundorienterat koncept, målet är att leverera en premiumbil enligt den enskildes kunds önskemål, den produktionsprocessen har döpts till COVP, vilket betyder "Customer-oriented sales and processes". Det konceptet ställer krav på BMW, att på reguljärt basis utveckla och anpassa processer och struktur till de nya situationer som kan uppstå. BMWs lärande organisation ställer krav på sig själva med att kunna identifiera problemen vid ett tidigt skede och sedan reagera snabbt och flexibelt gentemot den nya förändringen. Vid ett köp så ska COVP ge kunden en enkel

⁹¹ <http://www.bmwgroup.com>

process, genom att ha online beställningar, direkt bekräftelse på bindande köp och leverans datum, information på orders status, om leveransen är i tid dessutom flexibilitet när förändringar är önskvärda. En av de speciella finheter som systemet har är den höga flexibiliteten, om så önskas kan kunden ändra på bilens chassi (färg, utrustning och motor) så sent som en vecka innan bilen sätts ihop⁹².

4.4.3.3 Produkter

När någon köper en BMW, Rolls-Royce eller en MINI, så vet de exakt vad det är för bil de får. Top kvalitet och innovativa tekniska finesser kännetecknar alla tre bilmärken även om de skiljer sig från varandra. Premium är det som kännetecknar företaget vilket är också deras styrka gentemot mot deras konkurrenter. BMW gruppen gör allt för att de ska kunna möta kundernas krav, de förstår att en typ av kund har vissa krav på sina bilar. Därför levereras de tre märken med sin egen speciell profil, äkthet och individuell historia⁹³.

BMW investerar mycket på teknologiska innovationer för att ytterligare förstärka redan det starka varumärket. Företaget är inget undantag när det gäller att upprätthålla miljökraven som ställs samt mycket hänsyn läggs på utvecklingen av nya motorer, aerodynamik, användning av lättare material. BMW är också ledande i intelligenta energisystem, effektiv dynamik⁹⁴, för effektivare konsumtion av drivmedel.

Den effektiva dynamiken består av flera innovationer som förbättrar motorerna och bilen i sin helhet⁹⁵;

- High Precision Injection - systemet effektiviserar bränslefördelningen på optimalt sätt. Denna innovation minskar utsläppen samt sänker åtgången av drivmedel.
- En auto start/stopp funktion stänger av motorn när bilen stannar och startar den när kopplingen trycks ner. Funktionen reducerar tydligt förbrukning av drivmedel och utsläpp.
- Bromskraftåtervinningen – rörelseenergi förs till batteriet när föraren trampar på bromspedalen eller motorbromsar. Detta leder till att

⁹² <http://www.bmwgroup.com>

⁹³ Ibid

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Ibid

motorerna avlastas och förbrukningen reduceras. Vid hastighetsökningen kopplas alla el-förbrukare som inte används för tillfället bort från drivlinan. På samma gång reduceras bränsleförbrukning har föraren hela motorns styrka till sitt förfogande för en acceleration.

- Dessutom har BMW utvecklat elektriskt servostyrning, ventilationskontroll, växelindikator samt däck med lågt rullmotstånd.

Alla dessa nya finesser på BMWbilen har utvecklats för att frambringa en mer miljövänlig bil med maximalt körglädje. Dessutom har företaget följt på samma spår som Volvo när det gäller att återvinna bilarna på ett ekonomiskt sätt⁹⁶.

⁹⁶ <http://www.bmwgroup.com>

5 Analys

I detta kapitel analyseras empirin. Teorin appliceras på empirin för att hitta koppling samt grund för resultatet. Vidare avslutas det med en kort summering av kapitlet.

*Den största svårigheten är inte att få folk att acceptera nya idéer,
utan att få dem att överge de gamla.*

John M Keynes

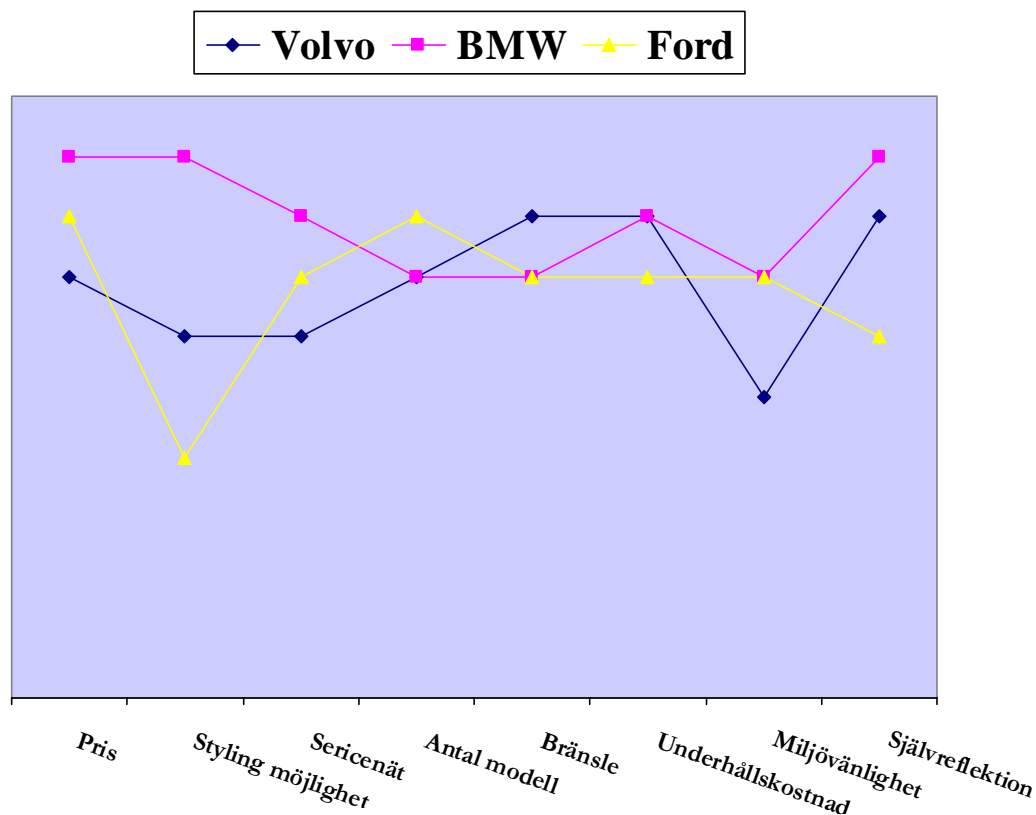
5.1 Introduktion

Baserad på förra kapitlet ska vi ge en analys på den simultana fusionen som var syftet med uppsatsen. Detta kapitel och förra skall ses som en jämförelse, där det förra är bakgrund och detta den simultana fusionen som vi ska göra.

5.2 Företagens strategiska position

Denna strategy canvas utarbetas utifrån den nya Ford Mondeo, Volvo S60 och BMW 320, där hänsyn tagits till olika faktorer som spelar roll inför ett bilköp. Dessa faktorer reflekterar endast våra subjektiva kunskaper om bilmärken, eftersom det är omöjligt för oss att få fram expertuttalande angående bilvärldens strategy canvas. Faktorerna är uppbyggda kring logik där till exempel servicenät återspeglar väntetid hos verkstäder eller olika service vid incidenter på vägen, eller att underhållskostnad återger kostnad för försäkringspremier och bilarnas defektfrekvens.

Strategy canvas



Figur 5.1 Strategy canvas – BMW-Ford-Volvo

Figur 5.1 illustrerar BMW som följer en solid premiumstrategi som går ut på högre pris men i gengäld reflekterar dess ägares personlighet som är ung och dynamisk och till och med miljömedveten. Därför ger BMW också större möjligheter till ”styling” av bilarna. Ford däremot följer tydligen prisstrategin med lägre priser på sina bilar. Mondeo valdes för att den är i samma storleksklass med Volvo S60 och BMW 3-serie men är samtidigt ett dåligt val på grund av faktumet att Mondeo tillsammans med Focus Coupé/Cabriolet är de dyraste bilarna i Ford-stallet. Ford Mondeo ger valuta för pengarna med kvalitet och köregenskaper men ger inte dess ägare en självkoppling till bilen. Det är hur som helst en solid strategi Ford följer. Volvo däremot följer inte riktigt en strategi eller snarare saknar en. Företaget marknadsför sig som miljövänligt men är den som släpper ut mest koldioxid av dessa tre valda

bilarna⁹⁷. Man har således motbevisat sig själv. Volvo S60 är också den törstigaste av dessa tre bilarna.

5.3 En simulation av fusion BMW/Volvo

Det är en stor fråga huruvida till vilken utsträckning Volvo får behålla sin strategiska formation, planering och autonomi efter fusionen med BMW. Ty detta diktera direkt vilken integrationsstrategi som används för att integrera företagen och framtida kultur och maktförhållande inom den fusionerade organisationen.

I simulationen integreras Larssons teori med Rydéns för att bygga en stomme för analysen. Först kommer vi att gå igenom de olika organisatoriska delmomenten för att bygga en uppfattning om hur företagen bäst kan integreras för att på så sätt uppnå högsta synergieffekter.

5.3.1 Formell planering

Trots en skillnad i storlek är både BMW och Volvo är mindre aktörer på världsmarknaden. I bägge företag präglas entreprenöranda där ingenjörer och deras kompetenser är essentiell för företagets framgång. Marknadsfrågor har fått efterträda tekniska frågor i den bemärkelsen att företagen hellre sätter mål för tekniska framsteg för att nå marknadsandel istället för att genom massmarknadsföring vinner marknadsandel.

Företagsledningarna är väldigt autonoma och vana vid att sätta egna mål. Trots Volvos påstådda förlorade autonomi och självständighet är det i grunden fortfarande mån om sin inbäddade kultur.

5.3.2 Självanpassning

Anpassning refereras till företagets enheter och deras anpassningsförmåga i frågan om samarbete. I vilken utsträckning enheterna kan ta vara på sina samarbetspartners kompetenser för att komplettera sina egna styrkor. Enligt Larsson är intern konkurrens ett ytterst viktigt mått på hur man övervakar effektivitet och ska således

⁹⁷ S60 motoralternativ: 2.4 liters, BMW 320: 2.2 liters, Ford Mondeo: 2.3 liters, Alla bilar, 2008

redovisas lika klart som extern konkurrens⁹⁸. Ford och Volvo befinner sig i olika segment och är således inte direkt konkurrenter, utan i större omfattning kanske substitut. Intern konkurrens uppstår i funktionsnivå och inte marknadsnivå, det vill säga företagen mäter produktiviteten hos de olika funktionerna istället för att jämföra försäljningsstatistik. Samarbete likväl intern konkurrens inom ett företag kräver en anpassningsförmåga att kunna delegera samt målmedvetenhet. Ett intimt samarbete mellan Volvo och BMW skulle kräva en utvecklad och komplex integrationsprocess för att ta vara på varandras kompetenser och samtidigt värna om intern konkurrens.

5.3.3 Gruppkoordination

Denna mekanism syftar till den formella koordinationen av kommunikationsflöde mellan företagens olika länkade grupper. Volvo har relativt fått behålla sin autonomi på lägre nivåer såsom produktion och utveckling. Men på högre nivåer som modellutveckling och marknadsföring har mindre beslutsmyndighet. Alltså en intim gruppkoordination har inte ägt rum mellan dessa eftersom det finns få beröringspunkter företagens ledning har gemensamt.

5.3.4 Stordriftsfördelar

De självklara synergieffekterna som härstammar från sammanslagning i frågan om gemensamma enheter. Rationaliseringsprocesser innebär positiva effektiviseringar, men samtidigt många gånger ett hot mot det etablerade systemet och kultur inom organisationen.

5.3.4.1 Produktion

Volvo har fortfarande det mesta av sin produktion i Ghent, Uddevalla och Torslanda, respektive i Kina i mindre skala som dock förväntas att växa till fullskala när kinesiska marknaden är redo för en storskalig insats. Detta betyder att Volvos produktionsanläggningar producerar enbart Volvobilar.

Vad som skulle gynna Volvo, produktionsmässigt, är en samproduktion med BMW i Bayern för att på allvar pressa ner enhetskostnaderna. Åtminstone är första fasen att flytta eller integrera Ghent produktionen med BMW. Det handlar dock inte bara om

⁹⁸ Larsson Rikard, Coordination of action in mergers and acquisitions, 1992

att sänka kostnader men också att få perspektiv på andra produktionsteknik och filosofi. Vad är det som skiljer en BMW från andra bilar, kvalitetsmässigt? Visserligen är det inget fel med byggkvalitet på Volvobilar, men ett förändrat synsätt kanske tillför nytt blod hos Volvo.

5.3.4.2 *Inventarier/distribution*

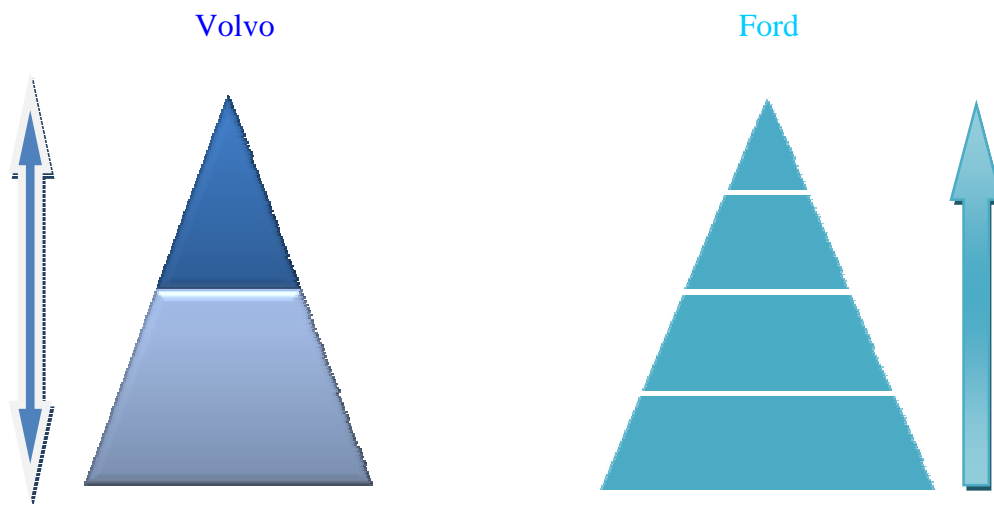
Självklart ligger en del av synergieffekterna hos inventariehanteringen och distribution av bilarna. Speciellt distribution är viktigt för bägge företagen att utnyttja. Volvo är en nischaktör inom bilindustrin, vilket innebär relativt liten marknadsandel samt småskalig distributionskanaler. En sammanslagning av Volvos och BMWs distributionskanal skulle reducera antalet, eller eliminera fördubblingen av, återförsäljare. På växande marknader där Volvo fortfarande är ett mindre känt namn är det förstås en garanti att ha backup av ett större mer känt märke och kunna visa upp bilarna på ett mer utbrett geografisk area. Vidare, är det en bra strategi för intern benchmarking genom att bilarna ställs bredvid varandra, vilket ger köparna klarare insikt om köpet. Intern benchmarking ger dessutom bägge företagen en ännu mer dynamisk arbetsmiljö som präglas av resultat och teknisk framsteg. Det är denna synergieffekt som Ford aldrig uppnådde tillsammans med Volvo, eftersom det skulle skada Volvos image. Toyota använder samma strategi på Lexus, vilket går ut på att ha separata distributionskanaler för vanliga Toyota och Lexusbilar.

Distribution handlar också om servicenät. Genom att ha gemensam servicenät kan bägge företagen tjäna kunderna bättre och mer utbrett än tidigare samtidigt som kostnadsminimering uppnås genom färre samarbetspartner (verkstäder). Detta gemensamma distributionsnät är förstås inte utvecklat på en dag. Det krävs en planering och utbildning för att två distributionsnät ska kunna gå ihop. Speciellt i växande marknader där kvalificerade samarbetspartner är svårt att hitta. Här gäller det att ha ett längre tidsperspektiv och värna om långtidsrelationer med sina samarbetspartner utanför det egna inhemska marknaden.

5.3.4.3 Administration

Storleken spelar en stor roll i strukturering av en organisation. Rent organisatoriskt beter sig Ford som en stor koncern, med amerikanskt karaktär⁹⁹, det vill säga strikt hierarki där makten koncentreras hos högsta befattningen medan Volvo präglas av delegation och samordning¹⁰⁰. Huruvida till vilken grad Volvo har fått behålla sin autonomi är det olika uppfattningar. Den kulturella skillnaden i förhållningssätt om maktförhållande resulterar i långa diskussioner och lämnar rum för meningsskillnader.

En annan meningsskillnad i uppfattningar är delegation utan auktoritet hos Ford ledningen som utövas på Volvo. Ett möte mellan Volvo och Ford kan mycket väl resultera i ett meningslöst utfall eftersom Ford-delegationen kan vara totalt utan beslutsmakt. De är där för att anteckna, för att sedan föra över till Ford ledningen. Informationsflödet skiljer sig markant mellan företagen där det går nerifrån hos Ford medan det går åt bägge hållen hos Volvo, som figur 5.1 illustrerar.



Figur 5.2 Informationsflödesschema hos Volvo och Ford

BMW å andra sidan skulle ha lättare att kunna samarbeta med Volvo eftersom dessa bägge företagen har samma grundvärderingar som bygger på integritet, delegation

⁹⁹ Björn Bjerke, Affärsledarskap i fem kulturer, 1998

¹⁰⁰ Lundbeck & Hörte, Decision-making in conditions of constant change, 2005

och entreprenörskap. Det skulle visas en uppskattning för varandras professionalism och kunskap samt ständig strävan att tillföra upplevelsefaktorn in i bilen.

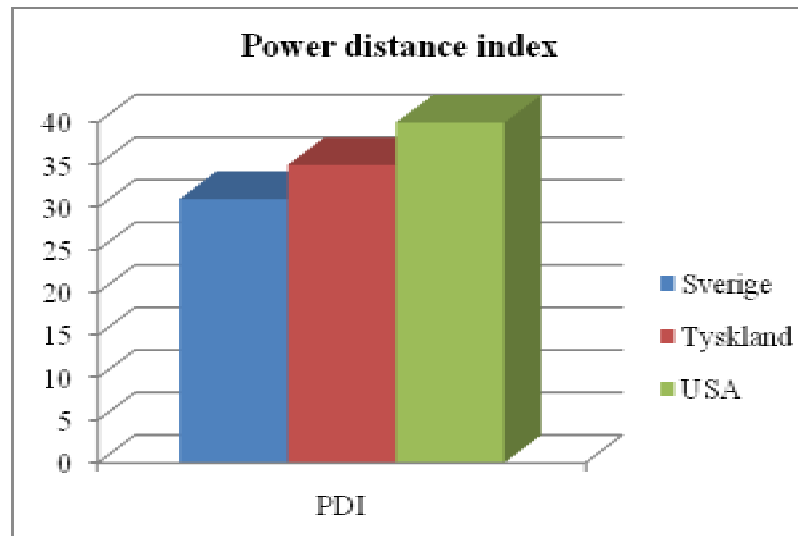


Diagram 5.1 Maktdistans hos kulturerna enligt Hofstede¹⁰¹

Om maktförhållande bidrar till strukturen hos en organisation, är kompatibel kultur minst lika viktigt för ett intimt samarbete. Trots Volvos framgång senaste åren är det tvivelaktigt att Volvo/Ford skulle kunna hantera en hypotetisk kris, eftersom dessa har ett väldigt undervecklat kommunikationsflöde som leder till förvirring i Volvo organisationen. Cartwright och Cooper konstaterar i sin studie att svenska företag föredrar amerikanska partner framför andra på grund av deras handlingskraft¹⁰². Handlingskraft innebär att makten koncentreras och därför har en viss individ eller grupp total beslutsamt. Maktkoncentration är möjligen bra i början av en fusion när radikala åtgärder behövs, men i längden är det påfrestande för sammanslagningen eftersom det skapar friktion i samarbetet och stress hos de anställda. Maktdistansen är större hos amerikaner än svenskar, som är mer vana vid delegation och decentralisering. Tysk företagskultur däremot är mer kompatibel med den svenska, dagliga operationell friktion och mentalt stress hos de anställda skulle kunna minimeras trots en liten skillnad i maktdistans.

¹⁰¹ www.geert-hofstede.com

¹⁰² Cartwright & Cooper, *Managing mergers, acquisitions & strategic alliances*, 1992

5.3.4.4 Marknadsföring

Marknadssynergieffekter uppstår i detta fall först genom associationseffekter, sedan genom marknadsföringsteknik för att etablera ett starkare varumärke hos Volvo och BMW.

5.3.4.4.1 Äktenskapets marknadsvärde i försäljning

Denna teori härleds från antagande om nationalism hos människor¹⁰³. Om Volvo blir amerikanskt genom Ford, har det kanske positiva marknadseffekter som visas i ökad försäljning på den amerikanska marknaden.

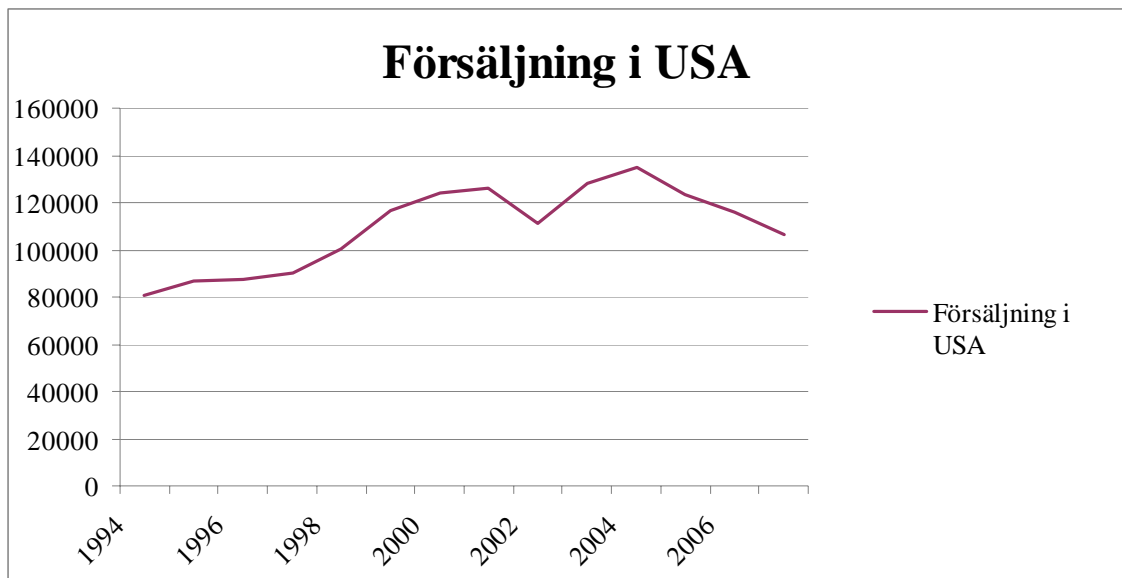


Diagram 5.2 Volvo försäljning i USA marknaden.

Sedan förhandling 1998, har det visat sig i statistiken att försäljningen på den amerikanska marknaden visat en antydning till en accelererande försäljning fram tills år 2000 då försäljningen planade ut. Vi skulle vilja påstå att denna ovanliga ökning är marknadseffekten på grund av nationalismen hos amerikanerna. Visserligen är det inga stora effekter, men ändå positiva.

¹⁰³ Hofstede & Hofstede, Cultures and organisations, 2005

Ytterligare ett bevis, är senaste två årens dalande försäljningsstatistik på 20 000 bilar på amerikanska marknaden, vilket innebär en nedgång på 15 procent, ger en antydning till att amerikanerna slutar att omfamna Volvo som amerikanskt på grund av ryktena om försäljning av Volvo PV. Tydligt bevis på detta är att ingen av de andra marknaderna visar tendens till korrelation mellan Volvos äktenskap och dess försäljning så tydlig som amerikanska marknaden.

Om denna teori stämmer kan vi förutse en ökad försäljning av Volvobilar på den tyska marknaden. Dessvärre talar vi om en mindre ökning i försäljning som inte är alltför signifikant i total försäljning eftersom Volvos andel i tyska marknaden är väldigt liten samt bilarna inte så konkurrenskraftiga mot tyska inhemska bilar. Denna lilla förväntade ökning i försäljning förutsätter förstås att Volvobilar förblir detsamma, det vill säga inte absorbera tysk ingenjörskap. Om bilarna däremot förändras är det förstås andra faktorer som ska tas in och får som konsekvens en positiv multiplikatoreffekt.

Att Volvos äktenskap med Ford inte eroderade dess varumärke som skulle visas i försäljningsstatistiken på världsmarknaden är förbryllande. Logiskt skulle en fusion av detta slag leda till associationsproblematiken där kunderna reflekterar över Volvo och dess ägare. Detta leder oss till frågan om ett BMW/Volvo äktenskap verkligen genererar positiva marknadseffekter på världsmarknaden. Marknadseffekterna uppstår oftast genom samspel mellan olika faktorer, inte enbart genom att bli uppköpt. Därför är positiva marknadseffekter tillsammans med BMW möjliga genom utökning av teknik och modeller samt insats i marknadsföringen. Det är dessa faktorer som genererar långvarig förstärkning av varumärket och ökad försäljning.

5.3.4.4.2 Segmentering av Volvo

Det verkar som om Volvo är ute och cykla med ögonbindel på när det gäller marknadsföringen, eller rättare sagt segmenteringen. S40 och S60 är snarlika med ungefär samma dimensioner. Man skulle kunna kalla S60 för det lyxiga S40 alternativet, eftersom dessa bägge bilarna, enligt klassifikation, är mellanstora bilar. Inga andra bilmärke har en sådan strategi eftersom det inte tjänar något syfte. Diversifieringen innebär onödiga kostnader som Volvo säkert kan leva utan, genom att ta bort den ena modellen. Detta påvisar Volvos ineffektivitet inom marknadsföringen som inkluderar just segmenteringen. Man kan fråga sig hur bra ett

företag med odefinierad kundsegmentering tjänar dess kunder och skapar produkter kunden eftersträvar.

En integration mellan BMW och Volvo skulle leda till ett minskat antal modell/modeller hos Volvo och därmed också antal samt kostnad för delarna hos de många modeller. Vidare, skulle det ytterligare förstärka Volvos unika karaktärer genom bättre marknadsföring och starka varumärke, speciellt i växande marknader där BMW är en stark aktör. Däremot skulle det faktiskt gynna Volvo att utöka sitt stall med en stor lyxbil i klass med BMW 7-serie för att verkligen höja Volvos varumärke till den position det förtjänar. Volvo är premium, likvärdig med Audi, BMW och Mercedes, men dess bilar genererar inte den wow-effekten på sina kunder som sina konkurrenter. På denna väldigt lukrativ marknad är det förvisso svårt för en ny bil att komma in, men för Volvo är det troligen lättare eftersom det är redan ett etablerat namn.

BMW har en utsökt segmentering av sina målgrupper och bilarna är väldigt positivt associerade med termerna såsom sportig, sofistikerad. En koppling med BMW skulle klart ge en positiv effekt för Volvos del i frågan om bättre marknadssegmentering och positionering. Volvo behöver en starkare och klarare definition på sina marknader och segment för att kunna behålla sin konkurrenskraft mot andra aktörer inom det konkurrensintensiva premiumsegmentet. BMW kan just vara lösningen på detta.

5.3.5 Design

Samproduktion kan också resultera i en ny designkultur hos BMW, men till största del Volvo vars bilars design är mer negativt än positivt kritiserad. Svensk bildesign faller offer för termerna såsom ”gubbig” eller ”kantig”. Genom att ställa bilarna mot varandra redan i produktionsfasen kan Volvo möjligtvis hitta inspiration till ett djärvare formspråk.

Trots ett väldig självsäkert formspråk och funktionell design är Volvo försäljning i växande marknader blygsam. Volvo tar helt enkelt inte med kulturella aspekter i formgivningen. Man måste se långt in i framtiden. Man måste ställa frågan vilken/vilka är den största marknaden om fem eller tio år och inkorporera svaret i bilens tekniska samt icke-tekniska karaktär (associationer-marknadsföring). En BMW står för dynamik och är således förarens bil som är just en av ledande motiv till ett

köp av BMW t.ex. i kinesiska marknaden. Skulle det gynna Volvo att behålla filosofin med säkra, funktionella bilar i en marknad som kantas av hög olycksstatistik som Kina¹⁰⁴ eller vill folk ha roliga bilar i ett land där praktisk maxhastighet inte överstiger 100 km/h. Produktionsanläggningen i Kina producerar nästan 4000 bilar om året, helt för den kinesiska marknaden, och kan jämföras med en statistik på 1000 nybilsregistreringar om dagen, enbart i Beijing¹⁰⁵. Hur stor del har Volvo av den totala kinesiska marknaden som är beräknad vara 4 miljoner bilar/år under 2006¹⁰⁶? Visserligen kan detta inte enbart förklaras av designproblematiken, men det är säkert ett bidragande faktor.

Volvo är vid nuläget byggt mestadels för skandinaviska samt USA marknaden. Genom att utvidga periferin och förändra förhållningssätt kan både Volvo och BMW vinna på ett samarbete. På denna front kan Volvo vinna mer på än med Ford, eftersom det är tvivelaktigt att Ford besitter den essentiella kunskapen om premiumsegmentet där pris inte alltid är det avgörande faktorn utan en abstrakt kombination av kvalitet, körkänsla och självreflektioner. Ett tydligt bevis är Fords avyttring av Aston Martin, samt Land Rover och Jaguar som ligger på förhandlingsbordet med indiska Tata Motors¹⁰⁷. Ford har helt enkelt svårt att hantera premiumsegmentet.

Som redan nämnt skulle det gynna Volvo, som premiumvarumärke, med en stor lyxbil i klass med BMW 7-serie. Åtminstone i norra europeiska marknaden är Volvo ett uppskattad och etablerad märke i klass med just BMW, Audi och Mercedes. Vad som ger de andra bilarna en hög status är just lyxmodeller som Volvo saknar. En utökning i modellprogrammet hos Volvo i detta fall skulle kräva stor expertis, vilket BMWs design avdelning redan besitter. Här talar vi givetvis inte enbart om design men också teknik och marknadsföring.

5.3.6 Modell kompatibilitet

Många gånger är det avgörande motivet till en fusion är plattform tänkandet. Hur många gemensamma delar kan två företags produkter ha gemensam för att på så sätt

¹⁰⁴ Torbjörn Petersson, Dagens nyheter, 14-10-2004

¹⁰⁵ Yongfeng Feng, Environmentstats, 2007

¹⁰⁶ <http://www.china-embassy.org/eng/gyzg/t231212.htm>

¹⁰⁷ Per Brandt, AutoMotorSport, 03-01-2008

minskar antal produkter med samma användningsområde. Detta leder direkt till kostnadsminimering. Konkurrensen inom bilindustrin är intensiv. Zesiger menar att för att vara framgångsrika behöver bilföretagen en produktion av 2 miljoner enheter årligen, vilket inte många uppnår¹⁰⁸. Oavsett i vilket segment företagen befinner sig i har pris alltid en stor effekt. Genom kostnadseffektivitet kan företagen öka sin konkurrenskraft gentemot andra aktörer.

Inom bilvärlden är det vanlig förekommande att två olika bilar inom en koncern delar bottenplatta och motor etc. såsom Audi A3 och VW Golf. Visserligen har BMW ledning uttryckt sig att BMWbilar är "state of the art" och kommer så att förbli. Ifall en verklig sammanslagning mellan Volvo och BMW skulle inträffa, skulle bilarna förbli unika med sina egna egenskaper för att säkerställa bilarna unika identiteter. Hur mycket sanning det ligger i uttalandet är diskutabelt. Vidare har VW-koncernen lyckats att behålla sina bilars unika identitet samtidigt som de delar teknik. Det skulle inte ta BMW länge att inse fördelarna med gemensam plattform.

En fördel som BMW har med Volvo är att bägge är inne i premiumsegmentet samt att bilarna har väldigt mycket gemensamt i frågan om storlek, kvalitet och pris. Två faktorer som enligt oss, påverkar beslut om delad teknik och plattform är priskompatibilitet hos bilarnas delar samt deras fysiska dimensioner.

Okompatibilitet i pris hos delarna som Volvo och Ford modeller använder bidrar till få gemensamma delar, eftersom en Ford-del skulle möjligen vara för dålig för en Volvobil och vice versa. En tvingad sådan skulle ge Volvobilar en dålig image. Ett levande exempel är Jaguarbilarna som använder bottenplatta och motorer samt till och med interiörknapparna från Ford vilket ledde en nedgång av försäljning och avvittring av varumärket. X och S modellernas interiör påminner för mycket om Ford. Givetvis är det inte helt och hållet Fords fel att Jaguar säljer dåligt. Företagets minst sagt diskutabla servicenät och tillgång till reservdelar, historiskt sett, är bidragande om inte avgörande för företagets nedgång.

Vidare är Volvo och Fordbilars klass inkompatibla, det vill säga deras dimensioner matchar inte, vilket bidrar till få gemensamma delar. De enda modellerna som matchar är den nya V70/S80 och Mondeo som delar bottenplatta, eftersom dessa

¹⁰⁸ Björn Fuisting, How to grow internationally: merge or ally, 2003

bilars dimensioner och pris är likvärdiga och kan därför ha det gemensamt. Vidare, plattform avgränsas inte enbart till bottenplatta utan inkluderar andra delar såsom motorn och hjulupphängning. Tyvärr, på grund av nekat tillträde till företagen har vi inte kunnat beräkna vad kostnadsminimeringen är för Ford/Volvo genom att använda samma bottenplatta på Mondeo - S80/V70. Detta leder till att vi inte heller kan sja om besparingar som BMW/Volvo skulle kunna göra genom gemensam plattform. Vi har dock redan från början av rapporten understrukt att kostnadsberäkningar inte är vårt syfte.

Dessa två faktorer är bidragande, om inte avgörande, till att Ford och Volvo inte hittar större synergier mellan bilarna. Med BMW skulle dessa två problematik vara minimerade av just anledningarna nämnt ovan. Dock, skulle ett annat uppstå i och med gemensam plattform hos BMW/Volvo-bilar. Alla BMWbilar är bakhjulsdrivna medan Volvobilar är framhjulsdrivna, vilket leder till att gemensam bottenplatta och hjulupphängning inte kan användas utan vidare. Det är dock inte omöjligt att vi får uppleva Volvobilar ”bränna lite gummi” tack vare bakhjulsdrivning om BMW/Volvo äktenskapet bli sann.

Här nedan följer en tabell på BMW och Volvo modeller med samma dimension. Vi vill påpeka dimensionskompatibilitet hos bilarna som skulle kunna använda samma bottenplatta för att minimera diversifiering och kostnad.

BMW	Dimensioner		Volvo
1 serie	266/423/175	264/425/178	C30
3 serie	276/452/182	272/461/180	S60
5 serie	289/484/185	284/485/186	S80/V70
X3	280/457/185	Koncept	XC60
X5	293/485/193	286/480/190	XC90

Tabell 5.1 Dimensionskompatibilitet för gemensam bottenplatta. Axelavstånd/längd/bredd i cm.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Teknikens världs, Alla bilar 2008

Det är mindre troligt att BMW och Volvo kommer att använda samma bottenplattor till dessa ovan nämnda bilar enbart på grund av deras likvärdiga dimensioner. BMW och Volvo är premiumbilar och vill så förbli, en egenskap som Ford har nästan lämnat oberörd. Till vilken grad BMW och Volvo vill förbli unika kräver en sofistikerad marknadsundersökning för att inte riskera att skada bilarnas varumärke. En positiv effekt av intensiv konkurrens är bilvärldens senaste fusioner, där mindre kända märke har köpt upp premiummärke och drivit dessa till framgång utan att bilarnas image hade tagit skada. Det finns alltså en allmän acceptans bland kunderna att bilarna inte längre är nationellt originella, så länge deras grundfilosofi inte förändras. En Bentley kan till exempel inte vara rent sportig och exhibitionistiskt som en Ferrari, utan ska inge dess ägare en diskret, värdig gentlemannastil.

5.3.7 Teknologi överföring

Både BMW och Volvo är kända för säkerhet och kördynamik, men skulle kunna föra över till varandra. Volvo med iDrive eller BMW med fotgängarskydd skulle gynna bägge företagen och tar varumärken till andra höjder och stärker deras konkurrenskraft gentemot de andra aktörerna på marknaden. Företagen är mycket lika varandra, bägge har kommit långt när det gäller att utveckla nya teknologier, speciellt med miljömedvetande. Volvo har specialiserat sig på säkerhet och miljövänlighet medan BMW har hög prestanda och maximum körglädje som sin starka sida. Fusionen hade kunnat ge företagen nya tillgångar, till exempel hade BMW kunnat åtnjuta de speciella säkerhets- och miljöteknologierna av Volvo vilket hade gett dess kunder mervärde. Medan Volvo skulle få access till högpresterande motorer som skulle ge Volvo bilar mer körglädje samtidigt som det passar in på Volvos miljökoncept. Kombinationen av absolut körglädje och pro-activ säkerhet skulle ge Volvos och BMWs bilar en annan konkurrensbild i marknaden.

Dessutom, en sådan överföring av teknologier skulle leda till minskad enhetskostnad, eftersom teknologiernas utvecklingskostnader fördelas på ett större antal enheter. Teknologit utvecklingen accelereras i framtiden hos större konkurrenter såsom Toyota som kan utnyttja skalfördelar. Därför är det ytterst viktigt för Volvo och BMW att också kunna utnyttja denna synergieffekt om de ska hänga med i utvecklingen.

5.4 Smådriftsfördelar

Autonomi är dock essentiellt för framgång av företagen. Volvo och BMW bilar är inga massprodukter, jämfört med Toyota och GM och Ford, utan bilarna är unika och har en historia och grundfilosofi som bygger upp företagen. Därför är det viktigt också att företagen behåller en del av självständigheten i frågan om produktion, distribution och marknadsföring.

När två företag går ihop är det svårt att behålla status quo. Det dominerande företaget brukar utöva sin makt över det andra i form av kontroll av output, eller försäljning. Fokus hamnar då ofta i försäljningssiffror och produktivitet. Men det är viktigt för bägge företagen att behålla en viss grad av separation för att säkerställa varsin unika historik och karaktär. Annars löper det stor risk att Volvo blir för integrerade och börjar absorbera för mycket av BMW och förlora sin unikhets. Genom att hålla delar av sina olika funktioner, såsom Torslanda anläggningen eller design i Göteborg, kan Volvo behålla sina unika karaktärer.

5.5 Economies of speed

Genom skalfördelar kan företagen utveckla bättre och mer sofistikerade system för inventarier och distributionssystem. Produktion kan ytterligare effektiviseras genom bättre flöde igenom hela produktionsprocessen. Skalfördelar innebär just en lägre enhetskostnad för att utveckla ett sådant system. BMW och Volvo kan tillsammans utnyttja dessa synergier för kostnadsminimering, en synergier som Ford och Volvo inte kan utnyttja på grund av separata produktionsenheter.

5.6 Economies of experience

Skalfördelar uttrycker sig också i form av erfarenhet. Genom att samproducera kan företagen uppnå högre produktivitet i produktionen. Produktivitetsacceleration genom de anställdas inläring är en betydlig synergier att räkna med. Ett exempel är Boeings produktion vars enhetskostnad sjunker 15 procent för varje fördubbling av output, räknat i timlön.

5.7 Finansiella synergier

Vi har från början sagt att finansiella synergier inte kommer att behandlas i denna rapport. Dock har tankar ägnats åt denna aspekt. En av anledningarna till att Volvo uppvisat sämre framgång senaste åren är på grund av den negativa utvecklingen av dollarn. Eftersom Volvo får betalt i dollar, har det lett till sämre resultat trots stadigt ökad försäljning på världsmarknaden. Detta är visserligen på gott och ont. En svagare dollar betyder billigare Volvo, vilket logiskt skulle öka försäljningen.

En fusion mellan Volvo och BMW skulle hypotetiskt ha en motsatt finansiell effekt på Volvo. Valutan för transaktionerna kommer att ske med den stabila euron. Detta kommer inte att ha stor effekt i korta perspektivet. Men i längden kommer euron att stärkas gentemot andra valutor vilket gör Volvo bilar dyrare och sänker konsekvent försäljningen.

5.8 Integrationsstrategi för BMW/Volvo fusion

All dessa uppräknade synergieffekter är svåra om inte omöjliga att realisera om integrationen mellan BMW och Volvo misslyckas. Integration, i detta fall, handlar om att ta hänsyn till företagskulturen och människorna inom dessa. Att kunna samarbeta på ett mer komplext sätt för att kunna utnyttja varandras styrka samtidigt som man försöker bevara varsin unika historik och bilarnas karaktärer. Det råder dock motsättning hos dessa mål, att samtidigt som man värnar om den egna företagskulturen och självständighet försöker att utnyttja skalfördelar genom sammanslagning av olika enheter.

BMW och Volvo är likvärdiga, i bemärkelsen om varumärke och representation inom de olika storleksklasserna. Det är då logiskt att tror att en sammanslagning av dessa skulle vara mindre problematiskt, eftersom kunskap, teknik och marknadsföring hos bägge är lika förfinade och överförbart. Dock, en faktor som särskiljer bilarna från andra massproducerande bilar är att de har unika egenskaper som är svåra att överföra. De måste ha sin självständighet, till viss grad, för att kunna bevara och utveckla sina egna karaktärer utan att äventyra synergieffekterna går förlorade.

En förutsättning för att kunna uppnå ett framgångsrikt samarbete mellan Volvo och BMW är att företagen utnyttjar varandras styrkor på distans medan delar av produktionen integreras för att ta fördel av skalfördelarna. En framgångsrik strategi som använt för att integrera Ford och Volvo kan likväl vara den bästa strategin för BMW och Volvo. Denna komplexa organisation kräver självständiga operationella funktioner men också kontinuerlig kommunikation mellan dessa. Ett exempel vore att Volvos design funktion hålls separat men som samtidigt får kontinuerlig feedback från BMWs design funktion för att kunna vara självständig samtidigt som man kan ta del av BMWs idéer. Detsamma, kan BMW ta del av den svenska designtraditionen.

Denna symbiosis strategi har, som nämnt, motsättningsfulla mål. Å ena sidan vill man ha självständighet och å andra sidan vill man integrera och ge upp en del av självständigheten. Det gäller att vara konsekventa och vara försiktigt med integrationsprocessen. En förklaring till Ford/Volvo framgången är just att Volvo har fått behålla sin äkthet samtidigt som det fått ta del av Fords styrka i köpkraft och därmed lägre inköpskostnader. Dagens V70 är designat tillsammans med Ford designteam. Om den är attraktiv eller inte är det delad mening. Men ingen kan förneka att nya V70 har en förändrad utseende jämfört med den gamla.

5.9 Konfliktantering

Med fusioner följer också människokonflikter både på lägre och högre befattning. Ledningen hos det uppköpta företaget blir ganska ofta utbytt, mer eller mindre och förr eller senare.

Trots Ford/Volvo symbiosis strategi med integrationen är det en del förändringar i ledningsbilden. Bland annat blev COO utbytt till en amerikan, plus fem andra positioner i ledningen¹¹⁰. Denna historik på fusioner har lett till en allmän osäkerhet hos ledningen att bli utbytt, vilket leder till ett väldigt tumult och maktkamp i den nya fusionerade organisationen. Detta leder till en operationell friktion och allmän dålig stämning där få jobbar helhjärtade. Att vissa positioner blir utbytta i samband med en fusion är acceptabelt, men man måste hos dem som stannar ingjuta ett starkt

¹¹⁰ www.volvocars.com

förtroende för att säkerställa företagets kontinuitet. Maktkamper är ett ofta förekommande scenario som leder till fusioners misslyckande.

Medan ledningen oftast oroar sig över maktinnehav är de anställda mer oroliga över anställningen samt förändrad arbetsförhållande. Att ett företag blir uppköpt inger oftast inte förtroende och säkerhet hos de anställda. Snarare är de oroliga över att bli uppsagda eller få en "utlänning" till chef, vilket leder till kulturs- och kommunikationsproblematiken.

Hur konflikt uppstår och betar sig hos människorna är individuellt från företag till företag. Men de alla har en gemensam nämnare att effektiviteten bottnar. I Volvo och BMW fallet, handlar det inte om att överföra kultur till varandra, utan hellre att värna om varandras kultur, för att producera unika bilar och samtidigt bygger upp en kontinuerlig kommunikationskanal och ett utbrett nätverk av samarbete mellan företagens olika funktioner. Därför är konflikter troligen ett mindre förekommande scenario, med förutsättning att BMW följer symbiosis strategin.

5.10 Sammanfattning

I detta kapitel har vi behandlat den insamlade empirin för att hypotetiskt fusionera BMW och Volvo. Vi har använt teorierna samt expertuttalandena för att hitta potentiella synergieffekter mellan dessa företag, med Ford/Volvo fusionen som bakgrund för analysen.

BMW och Volvo har väldigt mycket gemensamt när det gäller bilarna och marknaderna de representerar i. Marknadssynergierna ligger i den förfinade och redan tillgängliga kunskapen om marknaderna och kundsegmenten de bägge tjänar. Produktionsmässigt är det också en stor fördel att kunna samproducera, inte enbart i kostnadssyfte men också för att genom intimt samarbete ta del av varandras expertis och internt konkurrens. Samtidigt är det viktigt att kunna ha företagen separata, till viss grad, för att kunna säkerställa bilarnas unika utveckling.

För att integrera framgångsrikt men samtidigt behålla självständighet är symbiosis en hållbar strategi för företagen. Den utnyttjar företagens sammanlagda styrkor och

samlade kunskaper samtidigt som den separerar på delar av företagen för att bevara de unika drag som ledde dem till framgång.

6 Slutsats

I detta kapitel presenteras resultatet av vår rapport. Vidare, riktas en självkritik mot rapporten som helhet. Sist, ges idéer till vidare forskning inom ämnet.

Det krävs ett helt nytt sätt att tänka för att lösa de

problem vi skapat med det gamla sättet att tänka.

Albert Einstein

6.1 Slutsats

Varför skulle Ford sälja det enda vinstgivande bilmärket i sitt stall kan man fråga sig. Kan det vara för att företaget har insett sitt "management misskötsel" eller om det behöver likviditet för att fylla igen förlustsgapet? Om Volvo verkligen är till salu eller inte återstår att se. Ford bekräftade anledningen till Ford/Volvo-affären var att Volvo kompletterar Fords teknik. Mycket möjligt är det att Ford-teknikerna har absorberat Volvo-teknologier och det är dags att gå vidare genom avyttring av Volvo samt introducera egna utvecklade teknologier på sina bilar.

Om en fusion mellan Volvo och BMW skulle inträffa skulle det enligt oss gynna Volvo bättre än om det hade stannat hos Ford. Även om fusionen mellan Ford och Volvo lyckades skapligt så anser vi att BMW passar Volvo bättre. BMW har erfarenheten och kunskapen att hanterat ett premiummärke för att det har varit en stark aktör inom det segmentet i flera decennier. Integrationsprocessen skulle inte behöva vara lång och utdragen som Volvo hade med Ford. Den tyska och svenska kulturen ligger inte så långt ifrån varandra. Svenska företag som påbörjar sin internationella expansion brukar välja geografiskt nära länder, såsom Tyskland, enligt Uppsalamodellen. Här hade de kunnat spara väsentlig tid och resurser som skulle gynna de båda företagen. BMW och Volvo kompletterar varandra på många sätt, båda bilföretagen marknadsför sig som innovativa företag inom premiumsegmentet genom att satsa mycket på teknologiska finesser, miljö och säkerhet. Volvo är känt som ett mycket starkt märke inom säkerhet och miljö medan BMW skiner igenom med hög

kvalitet och prestanda på sina bilar. Genom ett samarbete mellan de två aktörerna så kan de minimera svagheter och utveckla nya styrkor hos varandra.

För närvarande anser vi att Volvo har för stort bredd på deras modeller. Företaget saknar också en riktig lyxbil i utbudet. Med hjälp av BMW skulle Volvo kunna koncentrera utbudet bättre för att verkligen konkurrera i premiumsegmentet och dessutom utveckla en riktig lyxbil för att höja märkets status. Vidare, genom koncentration av bilmodellerna kan ytterligare produktionskostnader skäras ned för att istället satsa resurserna på ny teknik.

Volvo har för tillfället koncentrerats mestadels på den amerikanska och den svenska marknaden, var det har största försäljningssiffror. Samarbetet med BMW hade kunnat öppna nya marknader för Volvo med hjälp av sitt fina världsomfattande rykte. Till exempel på den kinesiska marknaden har BMW haft en mycket stark tillväxt. Volvo för tillfället är ingen storsäljare bland personer under 30 år vilket kan bero på att Volvo uppfattas som en bil för äldre män. Associationen med BMW skulle kunna attrahera en yngre målgrupp. En fusion mellan Volvo och BMW skulle gynna bägge företagen och resultera i både produktmässiga och produktionsmässiga synergieffekter.

6.2 Självkritik

Det är diskutabelt huruvida vår rapport speglar verkligheten eftersom den baseras enbart på sekundärdata. Ett av de största problemen med sekundärdata i detta fall är faktumet att det uttalar av människor utan verklig "insider information" utan är till exempel bara expert inom bilindustrin. Det hade varit väldigt bra för tillförlitligheten hos rapporten om vi hade fått access till företagen för primärdatainsamling, med uttalande av de anställda i företagen. Dock hade vi ifrån början argumenterat om denna problematik, att sanningen i uttalande skulle mycket väl kunna ifrågasättas, eftersom det har en marknadseffekt på förhandlingsprocessen, ifall den verkligen äger rum.

Vi ville visserligen behandla finansiella aspekter likväl, men en sådan skulle kräva special kompetens inom finansiering samt en djup fallstudie. Därför har vi i denna

rapport valt att inte ta upp finansiella aspekter, förutom lite grundligt om växelkursens påverkan på Volvos resultat.

6.3 Vidare forskning

Detta ämne har gett oss mycket inspiration, trots svårigheterna som det inneburit. Att fusionera två företag utan verklig access till all data är problematiskt och väldigt abstrakt. Därför skulle det vara givande om vi skulle få läsa om en fusion mellan BMW och Volvo med access till primärdata.

Det är också vår intressant att ge fusionen en annan vinkling, möjligen med större omfång av finansiella inslag. Ett företags likviditet har förstås en stor inverkan på dess framtida strategi. Därför är det intressant att studera hur köpets kapital hade hypotetiskt påverkat strategin?

Enligt professor Christer Karlsson, vid Handelshögskolan i Köpenhamn, är det mycket möjligt att Volvo hamnar i händerna på någon asiatisk biltillverkare¹¹¹. Därför skulle en hypotetisk fusion mellan Volvo och ett asiatiskt bilmärke vara intressant i frågan om möjligheten till synergieffekter. Det är inte helt omöjligt att vi i framtiden får se en rad fusioner mellan europeiska eller amerikanska bilmärke med asiatiska. Därför skulle det inte bara vara intressant men också både relevant och aktuellt.

¹¹¹ Christer Karlsson, Radio P4, Göteborg

Referenslista

- Athlei Markus, Fusioner inom bilindustrin, 2002, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet
- Alarik Björn, Fusioner, 1982, Grafic Systems, Göteborg, ISBN 91-7246-0520
- Bjerke Björn, Affärsledarskap I fem olika kulturer, 1998, Student litteratur, Lund, ISBN 91-44-00324-2
- Cartwright S. & Cooper G. L., Managing mergers, acquisitions & strategic alliances, 1992, Butterworth & Heinmann, ISBN 0-7506-2341-1
- Donnelly Tom & Morris David & Mellahi Kamel, 2003, "Rover-BMW: from shotgun marriage to quickie divorce" International Journal Business Performance Management, Vol , No 4
- Fuistling Björn, How to grow internationally: merge or ally, 2003, Lund University
- Hampden-Turner C. & Trompenaars F, Building cross-cultural competence, Yale University Press, USA, ISBN 0-300-08497-8
- Hofstede & Hofstede, The cultures and organisations – software of the mind, 2005, McGraw-Hill, New York
- Kim, Chan & Mauborgne, Renée, Blue ocean strategy – att skapa marknader utan konkurrens, 2005, Harvard Business School Press, ISBN 91-47-07556-2
- Kleppestø Stein, Kultur och identitet, 1993, Kleppestø /Nerenius & Santéus Förlag AB, ISBN 91-88384-38-1
- Landelius A & Treffner J, Att köpa företag utomlands, 1995, Scanbook, Falun, ISBN 91-88594-42-4
- Larsson Rikard, Coordination of action in mergers and acquisitions, 1990, Lund University Press, ISBN 91-7966-137-8
- Larsson Rikard, Organizational integration of mergers and acquisitions, 1990, Lund University, ISBN 0-86238-273-4
- LundBäck, M and Hörte, S, 2005, "Decision making in conditions of constant change – a case within the automotive industry", Management Decision, Vol. 43 No. 2 pages 220-235 ISSN: 0025-1747
- Nguyen & Stajcic, Confucianism in business – a study of Chinese management in Sweden, 2007, Kristianstad Högskolan
- Richard Roll, The hubris of corporate takeovers, 1986

Rock Milton L, The merger and acquisition handbook, 1987, McGraw-Hill, USA, ISBN 0-07-053350-4

Rydén Bengt, Fusioner i svensk industri, 1971, Esselte Tryck, Stockholm,

Salama, Alzira & Holland, Wayne & Vinten, Gerald, "Challenges and opportunities in mergers and acquisitions: three international case studies – Deutsche Bank-Bankers trust; British Petroleum-Amoco; Ford-Volvo, Journal of European Industrial Training, 2003.06.27, pages 313-321

Saunders, M & Lewis, P & Thornhill, A, Research methods for business students, 2007, England, Prentice Hall, ISBN 0-27-370148-7

Teknikens värld, Alla bilar 2008

Weston J.F & Chung K.S & Hoag S, Merger restructuring and corporate control, 1990, Prentice Hall, ISBN 0-13-577172-2

Weston J.F & Weaver S.C, 2001, Mergers and acquisition, The McGraw-hill, USA, printed by R.R. Donnelley & Sons Company, ISBN 0-07-136432-3

Artiklar:

Dagens Industri 09-11-2007

Hollensen, The Uppsala internationalization model, 1998, FEB 690 compendium, Kristianstad Högskolan

Internet:

Anonymous, Strategic direction, Merger integration at Ford Volvo, April 2006, www.emeraldinsight.com

Badrtalei J & Bates D.L, International journal of management, Effekt of organizational culture on merger and acquisition – a case of DaimlerChrysler, Vol 24 No2 June 2007, www.emeraldinsight.com

BMW fakta, www.bmw.com, www.bmwgroup.com

Brandt Pers, Automotorsport, 13-09-2007

Brandt Pers, Automotorsport, 03-01-2008, <http://www.automotorsport.se/officiellt-tata-ska-kopa-jaguar-och-land-rover/12747>

China Embassy, <http://www.china-embassy.org/eng/gyzg/t231212.htm>

Christer Karlsson, P4 göteborg, 02-07-2007, <http://www.sr.se/cgi-bin/goteborg/nyheter/artikel.asp?artikel=1458345>

Feng Yongfeng, Environmentstats, 2007

Fords hemsida, Årsredovisningar, www.ford.com

Holland & Vinten & Salama, Journal of European industrial training, 2003, www.emeraldinsight.com

James, Steve, "Mergers sweep global autoindustry", 1999.02.04, <http://www.wsws.org/articles/1999/feb1999/volv-f04.shtml>

Just-Auto, <http://www.just-auto.com/factsheet.aspx?ID=181>

Lundbeck M & Hörte S.Å, Decision-making in conditions of constant change, 2005, Luleå University & Halmstad University, 2005, www.emeraldinsight.com

Monk Roger, Organisation development journal, Culture clash: Takeover of car maker changes culture, spring 2000, www.emeraldinsight.com

Moon Ihlwan, BusinessWeek, Hyundai's fix, 12-06-2000, www.businessweek.com/2000/00_24/b3685301.htm

Palmer Jay, Barron's, A Volvo in Ford's future, 11-01-1999, www.emeraldinsight.com

Pettersson Torbjörn, Dagens Nyheter, 600 dör varje dag I Kinas trafik, 14-10-2004, <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=148&a=331315&previousRenderType=2%3C/>

Pröckl Eddie, Nyteknik, 2007-06-14,

http://www.nyteknik.se/nyheter/fordon_motor/bilar/article44476.ece

Reuters, <http://stocks.us.reuters.com/stocks/fullDescription.asp?symbol=F.N>

Stone Sara, Purchasing, Ford's buying of Volvo could affect supply, 11-03-1999, www.emeraldinsight.com

Svärd Nisse, Automotorsport, 2007-07-27,

<http://www.automotorsport.se/nu-ar-det-officiellt-volvo-for-sale/10765>

Todd Lassa, Motor trend community, 29-05-2007, <http://blogs.motortrend.com/6208657/motor-city-blogman/merger-mania-never-ends/index.html>

UNT.se, Nedgång för Volvo PV, http://www2.unt.se/article/1,1786,MC=3-AV_ID=638554,00.html?from=latestnav

Volvo Cars, 2007, www.volvocars.com

Volvo fakta, www.media.volvocars.com

Volvos årsredovisning, 1998, www.volvo.se

Zoia D.E., Ward's auto world, BMW rover - to maintain autonomy and independence ,april2000,<http://proquest.umi.com.ludwig.lub.lu.se/pqdlink?vinst=PROD&passwd=sbsproq&fmt=6&startpage=-1&ver=1&vname=PQD&RQT=309&did=52713813&exp=10-26-2008&userid=09MJTST999&deli=1&scaling=FULL&vtype=PQD&cert=IXu3PbBnxTzlrF7ZLHL04vTPSFbjpPSRoP0qt7habI9jgm9Yq4qrPKIprocent2Fi9WCStPl&req=1&rqt=309&cfc=1&mtd=1&TS=1196597885&clientId=53681>"procent20title="Fullprocent20Textprocent20-procent20PDFprocent20(Scannedprocent20Image

