



LUNDS  
UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Diversifiering genom företagsförvärv

– En fallstudie av Bergendahls förvärv av Glitter

Michael Jönsson  
Åsa Lindell

Handledare:  
Carl R Hellberg, Hans Knutsson & Ola Mattisson

C-uppsats  
Vt 2005

# Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Diversifiering genom företagsförvärv – En fallstudie av Bergendahls förvärv av Glitter
<b>Seminariedatum:</b>	2005-06-01
<b>Nyckelord:</b>	Dagligvarubranschen, Diversifiering, Företagsförvärv, Bakomliggande motiv, Konkurrenskraft
<b>Ämne/Kurs:</b>	SMA301 Kandidatuppsats, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Michael Jönsson, Åsa Lindell
<b>Handledare:</b>	Carl R. Hellberg, Hans Knutsson, Ola Mattisson
<b>Forskningsfråga:</b>	I vilket avseende kan ett företag stärka sin konkurrenskraft via diversifiering genom företagsförvärv?
<b>Syfte:</b>	Syftet med uppsatsen är att belysa vilka bakomliggande motiv som finns vid ett företagsförvärv.
<b>Metod:</b>	Vi har gjort en kvalitativ fallstudie med en abduktiv ansats. Fyra intervjuer utgör våra primärdata medan diversifierings- och förvärvsteoretisk litteratur utgör våra sekundärdata.
<b>Slutsatser:</b>	Våra slutsatser är att förvärvet har skett till följd av tre bakomliggande huvudmotiv; marknadsstrukturella, samordningsfokuserade och personliga. Genom att öka motståndskraften gentemot nedgångar på dagligvarumarknaden, skapa skal- och samordningsfördelar vid inköp samt fortsätta sin expansion inom specialvaror förstärks möjligheterna för Bergendahls att skapa varaktiga konkurrensfördelar.

# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION</b>	<b>3</b>
<b>1.1 PROBLEMBESKRIVNING</b>	<b>3</b>
<b>1.2 UPPSATSENS FORSKNINGSFRÅGA OCH SYFTE</b>	<b>6</b>
<b>1.3 DISPOSITION OCH AVSEDDA LÄSARE</b>	<b>7</b>
<b>2 METOD</b>	<b>8</b>
<b>2.1 ANSATS</b>	<b>8</b>
<b>2.2 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD</b>	<b>8</b>
2.2.1 VALIDITET OCH RELIABILITET	9
<b>2.3 VALET ATT GÖRA EN FALLSTUDIE</b>	<b>9</b>
<b>2.4 VAL AV FALLFÖRETAG</b>	<b>10</b>
<b>2.5 INTERVJUMETOD</b>	<b>10</b>
2.5.1 RESPONDENTER	10
2.5.2 GENOMFÖRANDET	11
2.5.3 BEARBETNING AV INTERVJUDATA	12
<b>2.6 TEORETISKT RAMVERK</b>	<b>12</b>
<b>2.7 KÄLLOR OCH KÄLLKRITIK</b>	<b>13</b>
2.7.1 PRIMÄRDATA	13
2.7.2 SEKUNDÄRDATA	13
<b>2.8 AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>14</b>
<b>3 TEORETISKT RAMVERK</b>	<b>15</b>
<b>3.1 DIVERSIFIERINGSTEORI</b>	<b>15</b>
3.1.1 DEFINITION	15
3.1.2 OLIKA TYPER AV DIVERSIFIERINGAR	15
3.1.3 TIDIGARE STUDIER	17
3.1.4 MOTIV TILL DIVERSIFIERING	17
<b>3.2 FÖRVÄRVSTEORI</b>	<b>21</b>
3.2.1 TYPER AV FÖRVÄRV	21
3.2.2 FÖRVÄRVSPROCESSEN	21
<b>3.3 TEORETISK BEGREPPSAPPARAT</b>	<b>26</b>
<b>4. EMPIRISK STUDIE</b>	<b>27</b>
<b>4.1 PRESENTATION AV FÖRETAGEN</b>	<b>27</b>
4.1.1 BERGENDAHLSKONCERNEN	27
4.1.2 SAS HOLDING AB - GLITTER	28
<b>4.2 NUVARANDE KONKURRENSSITUATION</b>	<b>28</b>
4.2.1 KONKURRENSINTENSITET I BRANSCHEN	30
4.2.2 HOT FRÅN NYA AKTÖRER	32
4.2.3 KÖPARNAS FÖRHANDLINGSSTYRKA	33
4.2.4 HOT FRÅN SUBSTITUERANDE PRODUKTER	34
4.2.5 LEVERANTÖRERNAS FÖRHANDLINGSSTYRKA	34

4.2.6 SAMLAD BEDÖMNING	36
<b>4.3 GLITTERS MARKNADSSITUATION</b>	<b>38</b>
4.3.1 FIRST-MOVER ADVANTAGE	39
4.3.2 SAMLAD BEDÖMNING	40
<b>5 ANALYS</b>	<b>41</b>
<b>5.1 INLEDANDE RESONEMANG</b>	<b>41</b>
<b>5.2 MARKNADSSTRUKTURELLA MOTIV</b>	<b>41</b>
5.2.1 INTERNATIONALISERING	42
5.2.2 RISKSPRIDNING	43
5.2.3 INTÄKTSVARIATIONER	43
<b>5.3 SAMORDNINGSFOKUSERADE MOTIV</b>	<b>45</b>
5.3.1 OPERATIVA SYNERGIER	45
5.3.2 IMPORT FRÅN ASIEN	45
5.3.3 KONCEPT	46
5.3.4 KOMPETENS	47
5.3.5 ADMINISTRATIVA SYNERGIER	48
<b>5.4 PERSONLIGA MOTIV</b>	<b>49</b>
5.4.1 ÄGARNA	49
5.4.2 FÖRETAGSKULTUR	50
5.4.3 INTERNATIONELL ETABLERING	51
<b>5.5 MOTIVENS PÅVERKAN PÅ BERGENDAHLS KONKURRENSKRAFT</b>	<b>52</b>
<b>6 AVSLUTANDE DISKUSSION</b>	<b>53</b>
<b>6.1 RESULTAT</b>	<b>53</b>
<b>6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING</b>	<b>54</b>
<b>6.3 VÅRT BIDRAG MED STUDIEN</b>	<b>55</b>
<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b>	<b>56</b>
<b>PUBLICERADE KÄLLOR</b>	<b>56</b>
<b>OTRYCKTA KÄLLOR</b>	<b>57</b>
<b>ELEKTRONISKA KÄLLOR</b>	<b>57</b>
<b>FIGURFÖRTECKNING</b>	<b>58</b>
<b>BILAGA 1</b>	
<b>BILAGA 2</b>	
<b>BILAGA 3</b>	
<b>BILAGA 4</b>	

# 1 Introduktion

*I detta kapitel introducerar vi läsaren i det, för uppsatsen, aktuella ämnet genom att belysa den rådande marknadssituationen och ämnets aktualitet med ett antal citat ur svenska media samtidigt som vi placerar uppsatsen i en bredare kontext. Denna problembeskrivning åtföljs av uppsatsens övergripande forskningsfråga och syfte. Vi avslutar kapitlet med en disposition av hela uppsatsen där även målgrupp för respektive kapitel presenteras.*

## 1.1 Problembeskrivning

Den svenska dagligvarubranschen<sup>1</sup> har under ett antal år befunnit sig i en stagnerad situation med väldefinierade positioner och marknadsandelar för de involverade aktörerna.<sup>2</sup> Branschen har vidare karaktäriserats av ett statiskt tillstånd där de tre stora aktörerna ICA, Coop och Axfood har kontrollerat närmare 90 procent av marknaden med BergendahlsGruppen AB som en mindre aktör.<sup>3</sup> Vi har kunnat se en tydlig vertikal integration mellan detaljist- och grossistledet samtidigt som centraliseringen och konceptstyrningen av butiksledet blir allt påtagligare.<sup>4</sup> Även en tydlig trend av branschglidningar har kunnat urskönjas där vi har sett hur företagen i branschen har svarat på de tidssparande trenderna i samhället och bland annat ökat sina satsningar på färdiglagad mat genom egna restauranger i butikerna. Vidare har somliga aktörer utökat sina befintliga kundkortsystem och tjänstgör numera även som bank för sina kunder.

Den bristande konkurrenssituationen har fått till följd att priserna på dagligvaror i Sverige, idag ligger ungefär tio procent över EU-genomsnittet.<sup>5</sup> Som en konsekvens av detta har svenska myndigheter förenklat villkoren för utländska aktörer att etablera sig på den svenska marknaden för att öka konkurrensen och på så vis sänka priserna. Enligt en rapport från Konkurrensverket bör vi kunna se en femprocentig minskning av matpriserna om konkurrenssituationen förändras. En motsättning till denna diskussion är LO:s krav på höjd matmoms. Mikael Åberg, sekreterare för den statliga momsutredningen, menar att dagens

---

<sup>1</sup> Branschen definieras här i en bredare kontext där aktörerna verkar. Marknaden används istället i en snävare kontext och innebär den arena där konsumenter, leverantörer med flera möts. Dock hänger begreppen ihop och används i dagligt tal som synonymer, varför det är problematiskt att helt särskilja dem.

<sup>2</sup> Konkurrensverkets rapport, 2004.

<sup>3</sup> Konkurrensverkets rapport, 2002.

<sup>4</sup> Konkurrensverkets rapport, 2004.

<sup>5</sup> Föreläsning med Spiros Mylonopoulos, 2005-03-21.

matmoms på tolv procent kan komma att höjas till 22 procent.<sup>6</sup> Bakgrunden till LO:s ställningstagande angående matmomsen är dels ett krav på ett enklare momssystem och dels en önskan till ökad välfärd genom höjda skatteinkomster från exempelvis mat.<sup>7</sup>

Vi kan urskönja en rörelse på marknaden som utmärks av ökad konkurrens och lägre vinstmarginaler. Nya lågprisaktörer, såsom Lidl och Netto, har etablerat sig på den svenska marknaden och satt branschen i gungning. Detta har medfört att de svenska aktörerna har drivits till strategiska åtgärder för att försvara och förbättra sin konkurrenskraft gentemot dels de nya internationella kedjorna och dels mot de svenska konkurrenterna.

Vi har bland annat kunnat läsa följande i media om utvecklingstendenserna på den svenska dagligvarumarknaden:

Vinstmarginalerna gentemot konsumenten kommer att minska  
/.../.

Dagens Handel Nr 3 2005

Men det kommer att skaka om strukturen på marknaden och leda  
till konsolidering, flera leverantörer kommer att bli uppköpta.

Dagens Handel Nr 3 2005

Den svenska dagligvarumarknaden kan stå inför en gigantisk  
omstrukturering.

[www.svenskdagligvaruhandel.se](http://www.svenskdagligvaruhandel.se)

Från att ha varit en stagnerad bransch med klara positioner, kännetecknas den svenska dagligvarubranschen alltså nu istället av föränderlighet, snabba åtgärder och ökad konkurrens. Detta har inneburit nya villkor för aktörerna i branschen och för att möta förändringarna och de nya konkurrensvillkoren, har dessa tvingats till strategiska försvarsåtgärder. Ett sätt har varit att följa med i lågprisfokuseringen med en ökad omfattning av lågpris-koncept och nya stormarknader som följd. Satsningen på egna märkesvaror (EMV) är en lågprisstrategi som många aktörer har anammat och vi kan idag se hur kedjornas egna varumärken upptar de bästa hyllplatserna i butikerna samtidigt som mer kända och etablerade varumärken trycks tillbaka.

Alla aktörer har dock inte valt att följa trenden med lågprisfokusering som strategisk försvarsåtgärd för att öka sin konkurrenskraft. Vi har även sett prov på hur företag i

---

<sup>6</sup> [www.ica-nyheter.net](http://www.ica-nyheter.net), 2005-04-14.

<sup>7</sup> [www.di.se](http://www.di.se), 2005-04-30.

branschen istället har valt att diversifiera verksamheten till områden med högre vinstmarginaler och bättre konkurrensvillkor i kampen om konsumenternas köpkraft.

De nya förutsättningarna inom dagligvarubranschen gör att aktörerna behöver bredda sin befintliga verksamhet för att vara fortsatt konkurrenskraftiga. En bransch som har haft liknande förutsättningar under en lång tid behöver troligtvis inte hitta nya vägar att konkurrera på, eftersom aktörerna har tämligen givna positioner med relativt jämna vinstmarginaler. Om branschens struktur däremot skulle förändras, påverkas även aktörernas villkor och dessa tvingas in på nischer av branschen som egentligen ligger utanför företagets kärnverksamhet. Denna situation kan jämföras med den svenska dagligvarubranschen, där vi kan se hur vissa aktörer tydligt riktar delar av verksamheten mot helt andra områden genom att exempelvis erbjuda kunderna finansiella tjänster.

Låga vinstmarginaler, stora etableringshot från nya aktörer samt statlig reglering är faktorer som är pådrivande orsaker till varför ett företag måste hitta nya vägar att konkurrera på. Man kan välja att diversifiera sig mot en ny nisch av marknaden eller att välja en helt ny marknad. Faror med att etablera delar av sin verksamhet på en ny marknad kan vara bristande marknadskunskaper, stora investeringsbehov och otillräckliga stödjande nätverk. Samtidigt kan lyckade diversifieringsstrategier leda till att ett neråtgående företag vänder en negativ trend genom att, på ett förtjänstfullt sätt, utnyttja den nya marknadens potentiella vinstmöjligheter.

Ett sätt för ett företag att diversifiera verksamheten kan vara genom att förvärva ett annat företag. Istället för att ett företag växer organiskt genom exempelvis uppstartande av nya bolag, kan ett förvärv av en redan existerande verksamhet eliminera en rad resurskrävande hinder. Genom att kringgå dessa hinder kan företaget få ett nyförvärv med en redan uttalad och etablerad affärsidé, ett brett kontaktnät och år av erfarenheter. Om företaget själv skulle bygga dessa resurser från grunden hade det troligtvis tagit både mer tid och pengar för att uppnå samma marknadsandelar som det förvärvade företaget redan innehade.

Det finns många motiv som kan ligga bakom ett förvärv. Det kan finnas bakomliggande organisatoriska motiv där företaget väljer att placera kapital på andra marknader och på så sätt förhindra företagets beroende av endast en marknadsutveckling. Ett annat motiv kan vara att företaget ser fördelar i att vissa funktioner i det förvärvade företaget kan integreras i den

befintliga verksamheten. Motiven kan även vara av mer marknadsspecifik struktur och är då, i stor utsträckning, i överensstämmelse med de motiv vi tidigare nämnt rörande diversifiering.

Det kan därför vara intressant för aktörerna i dagligvarubranschen att ta steget in i på en marknad som specialvarumarknaden, där vi idag kan se högre tillväxttakt och bättre vinstmarginaler än på dagligvarumarknaden.<sup>8</sup> Vi kan redan nu se en trend där alla de stora företagen i dagligvarubranschen i större utsträckning än tidigare integrerar specialvaror i sina befintliga stormarknadskoncept. ICA Maxi och Coop Forum är tydliga stormarknadskoncept där specialvaror har stått för en betydande del av varuutbudet en längre tid och nu har även Axfood förstått vikten av ökad fokusering på specialvaror, då man med sina nya Super Willys tar steget fullt ut till stormarknadskonceptet.

Ovanstående diskussion påvisar att branschen inte längre har samma stagnerade struktur med väldefinierade positioner. De förändrade förutsättningarna har inte endast påverkat aktörerna i branschen, utan har även fått konsekvenser för konsumenterna. Detta kan vi bland annat se genom att priserna på livsmedel dom senaste tolv månaderna har sjunkit med 0,7 procent.<sup>9</sup>

## ***1.2 Uppsatsens forskningsfråga och syfte***

I en bransch med få aktörer är det intressant att analysera hur dessa fortsatt kan vara konkurrenskraftiga under rådande förutsättningar. Genom strategiska åtgärder kan ett företag påverka sin konkurrenssituation och på så vis förändra villkoren i den rådande branschen. En strategisk åtgärd kan vara att diversifiera sin verksamhet genom ett företagsförvärv. Vår övergripande forskningsfråga är således: *I vilket avseende kan ett företag stärka sin konkurrenskraft via diversifiering genom företagsförvärv?*

Forskningsfrågan är tämligen omfattande och behöver därför avgränsas. Den kommer likväl att utgöra grunden i vår uppsats. *Syftet med uppsatsen är att belysa vilka bakomliggande motiv som finns vid ett företagsförvärv.*

---

<sup>8</sup> Föreläsning med Spiros Mylonopoulos, 2005-03-21.

<sup>9</sup> Ica-nyheter, 2005-04-14.



Syftet kan vidare indelas i tre delar:

- Att utveckla en begreppsapparat för att analysera företagsförvärv,
- att beskriva förutsättningarna för en breddning från dagligvaror till specialvaror genom företagsförvärv,
- att genom en given begreppsapparat och empirisk studie analysera bakomliggande motiv till företagsförvärv.

### ***1.3 Disposition och avsedda läsare***

Kapitel 1: <i>Introduktion</i>	I det första kapitlet introducerar vi uppsatsens ämne och presenterar den övergripande forskningsfrågan samt syftet. Detta kapitel bör alla läsare kunna tillgodogöra sig.
Kapitel 2: <i>Metod</i>	I metodkapitlet presenterar vi fallstudien samt de olika metodval vi har gjort. Detta kapitel riktar sig främst mot läsare som vill granska uppsatsen tillförlitlighet ur ett akademiskt perspektiv.
Kapitel 3: <i>Teoretiskt ramverk</i>	Det teoretiska ramverket utgörs av två huvudansatser: diversifiering och förvärv. Detta kapitel ger en grundläggande teoretisk bakgrund inom de båda ansatserna och är riktat till samtliga läsare. Dock kan vissa delar uppfattas som alltför grundläggande för läsare med djup kunskap inom ämnet.
Kapitel 4: <i>Empirisk studie</i>	Här presenterar vi de två fallföretagen Bergendahls och Glitter, samt en analys av dagligvarubranschen. Även Glitters marknadssituation utreds. Kapitlet vänder sig till samtliga läsare.
Kapitel 5: <i>Analys</i>	I kapitel fem analyserar vi, utifrån det teoretiska ramverket samt den empiriska studien, Bergendahls bakomliggande motiv till förvärvet av Glitter. Även detta kapitel riktar sig till alla läsare.
Kapitel 6: <i>Avslutande diskussion</i>	I det avslutande kapitlet diskuterar vi de resultat vi har kommit fram till. Även förslag på fortsatt forskning presenteras. Detta kapitel bör vara intressant för samtliga läsare.

## 2 Metod

*I detta kapitel presenterar vi den valda metoden, vilken vi använder för att belysa uppsatsens syfte för att möjliggöra en analys. Vidare introduceras de två fallföretag som vår fallstudie är byggd kring. Även de avgränsningar vi har gjort återfinnes i detta kapitel.*

### 2.1 Ansats

I forskningsområden kan man använda två huvudvägar som ansatser vid forskningsarbetet. Dessa benämns som en induktiv och en deduktiv ansats. Den induktiva ansatsen innebär att forskaren utgår ifrån verkligheten, empirin, som sedan tillämpas på teorin. Man söker således tillämpa en observation på teoretiska ramverk. Den deduktiva ansatsen går ut på att man istället utgår från teorin som sedan appliceras på empiriska studier. Denna ansats utgår ifrån att det redan finns kunskaper och förväntningar om hur verkligheten ser ut och utifrån detta ställningstagande insamlas empiriskt material.<sup>10</sup> Dessa två ansatser kan även kombineras vilket innebär att slutsatser både dras från empirisk och teoretisk fakta. Detta angreppssätt benämns som en abduktiv ansats och är vanligt förekommande vid uppsatsskrivande.<sup>11</sup>

I vår uppsats har vi först observerat hur ett företag har diversifierat sig genom ett företagsförvärv. För att underbygga detta fenomen har vi vidare analyserat dels diversifieringsteori och dels förvärvsteori. Vi har även dragit slutsatser från empiriskt material vilket ger oss en abduktiv ansats på uppsatsen.

### 2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Det finns två olika metoder att göra undersökningar på och det är presentationen och sammanställningen av dessa uppgifter som skiljer metoderna åt. Vid en kvalitativ undersökning baseras resultatet på ord medan den kvantitativa undersökningen grundas på siffror.<sup>12</sup>

När kvalitativa metoder används finns det inget intresse för att se om metoden har en rent allmän gångbarhet utan istället söks en djupare förståelse för den problematik som undersöks.

---

<sup>10</sup> Holme & Solvang, 1997 s. 51.

<sup>11</sup> Alvesson, 1994 s. 42.

<sup>12</sup> Jacobsen, 2002 s. 48.

Den kvantitativa metoden kännetecknas mer av kontroll och en högre grad av standardiserad struktur. Det som främst skiljer de två metoderna åt är att vid kvalitativa undersökningar försöker man få så mycket information som möjligt av ett fåtal respondenter medan den kvantitativa undersökningsmetoden snarare bygger på åtskilliga respondenter med få svarsalternativ.<sup>13</sup>

Den kvantitativa metoden används främst om forskaren vill fastställa resultat som kan vara generellt tillämpningsbara. Tillvägagångssättet bygger oftast på enkätundersökningar med standardiserade svarsalternativ. Den kvalitativa metoden används istället om forskaren ämnar djupare studera ett fenomen eller beskriva ett visst handlingsmönster.<sup>14</sup> Man uppnår även en högre flexibilitet vid kvalitativa undersökningar och kan således korrigera felaktigheter i exempelvis frågor för att göra uppgifterna mer relevanta.<sup>15</sup>

Då uppsatsens främsta syfte är att belysa ett specifikt företagsförvärv har vi valt att använda oss av ett kvalitativt tillvägagångssätt. Vi ser även en fördel med den kvalitativa metoden då denna ger utrymme för ändringar under undersökningens gång.

### **2.2.1 Validitet och reliabilitet**

När man diskuterar en undersöknings resultat talar man om två olika begrepp, dels validitet och dels reliabilitet. Det förstnämnda syftar till att belysa om undersökningen fastslår det den borde göra och det sistnämnda avser om det finns någon tillförlitlighet i resultatet.<sup>16</sup> Eftersom dessa båda begrepp har avsevärt mycket större betydelse vid kvantitativa studier än vid kvalitativa, väljer vi att fortsatt inte diskutera de båda begreppen.

## ***2.3 Valet att göra en fallstudie***

Som vetenskaplig metod har vi valt att göra en fallstudie då det är en kvalitativ studie där endast ett företagsförvärv undersöks. Jacobsen (2002) diskuterar möjligheten att använda en fallstudie om man ”vill få grepp om samspelet mellan en specifik kontext och ett fenomen.”<sup>17</sup> När det är bestämt att en fallstudie ska göras är det viktigt att bestämma vad själva fallet är. I

---

<sup>13</sup> Jacobsen, 2002 s. 48.

<sup>14</sup> Trost, 1997 s. 15-16.

<sup>15</sup> Holme & Solvang, 1997 s. 14.

<sup>16</sup> Jacobsen, 2002 s. 21-22.

<sup>17</sup> Ibid. s. 95.

vår studie är det inte ett specifikt företag som är "fallet" utan det är istället företagets bakomliggande motiv till företagsförvärv.

## ***2.4 Val av fallföretag***

Det var väsentligt att hitta ett tillämpligt fallföretag då vårt tillvägagångssätt byggdes kring en kvalitativ studie. Utgångspunkten vid valet av fallföretag var främst att hitta ett företag som nyligen hade förvärvat ett annat företag, där själva företaget spelade initialt mindre roll. Ett kriterium var dock att förvärvet nyligen genomförts då vårt främsta syfte var att studera de bakomliggande motiven till ett företagsförvärv och inte själva genomförandet eller dess efterföljande effekter. Ett annat kriterium var även att det förvärvande företaget skulle vara verksamt inom detaljhandeln då detta är vår utbildningsinriktning på magisterprogrammet för Service Management. Efter att ha sökt i elektroniska artikeldatabaser efter strategiska företagsförvärv, fann vi att dagligvarukedjan Bergendahls nyligen hade förvärvat modekedjan Glitter. Då Bergendahls även fungerar som ett av utbildningens partnerföretag fann vi det ytterst lämpligt att analysera Bergendahls förvärv av Glitter. Kontakt togs med representanter från Bergendahls, vilka ansåg att uppsatsens ansats var intressant och genomförbar. Vårt fallföretag i denna uppsats blev således Bergendahls med fokus på deras förvärv av Glitter.

## ***2.5 Intervjumetod***

### **2.5.1 Respondenter**

Då intervjuerna var våra primärkällor var valet av intervjupersoner samt utarbetning av intervjufrågor ett centralt moment i vårt metodiska tillvägagångssätt. Som en följd av ämnesvalet blev det naturligt att intervjua personer på en hög befattning inom Bergendahls då dessa besitter kunskap om förvärvet samt har kännedom om långsiktigt strategiska frågor. För att få en nyanserad bild av förvärvet intervjuade vi även en representant från Glitter.

Vår första intervju genomfördes med Bergendahls VD och koncernchef Spiros Mylonopoulos. Denna intervju valdes för att få en så bred kontext som möjligt att starta uppsatsen i, men även på grund av att Mylonopoulos är den person i Bergendahls som är mest involverad i det långsiktigt strategiska arbetet.

Med utgångspunkt i den första intervjun valde vi därefter att intervjua Bergendahls ekonomidirektör Thorbiörn Olofsson och inköpsdirektör Mikael Otterberg. Ekonomidirektören valdes därför att han var ansvarig för förvärvet av Glitter medan inköpsdirektören intervjuades för att få en djupare förståelse för Bergendahls inköpsfrågor. Glitters VD, Peter Westring, intervjuades dels för att få kunskap om Glitters organisation och dels för att få en bild av hur förvärvet uppfattades.

### **2.5.2 Genomförandet**

En intervju kan genomföras på tre olika sätt, strukturerat, semistrukturerat eller ostrukturerat. Det strukturerade tillvägagångssättet innebär att personen som genomför intervjun har stor kontroll över den utformning som frågor och svar får. Denna form av standardisering medför att analysen av data kan utföras på ett snabbt sätt. Semistrukturerade intervjuer betyder att intervjuaren fortfarande har klara förberedda frågor men den intervjuade får ett större utrymme att svara. Vid ostrukturerade intervjuer ska den intervjuade få stort utrymme till att klargöra sina idéer och slutföra sina resonemang.<sup>18</sup>

Då den första intervjun genomfördes i ett tidigt skede av uppsatsen valde vi att göra den på ett ostrukturerat sätt vilket innebar öppna frågor och svar. Vi ville på detta sätt få Spiros Mylonopoulos att tänka fritt och utveckla sina resonemang. De tre andra intervjuerna utfördes vid senare tillfällen och då valde vi istället en kombination av semistrukturerad och ostrukturerad intervju då vi smalnade av kontexten vilket krävde mer strukturerade frågor.

För att få en bättre struktur på intervjuguiderna för de semistrukturerade intervjuerna delades de upp i olika teman som skulle behandlas. Frågorna delades upp i bakgrundfrågor, branschspecifika frågor och helt anpassade frågor beroende på respondentens position i företaget. VD och koncernchef Spiros Mylonopoulos fick diversifieringsspecifika frågor, till ekonomidirektör Thorbiörn Olofsson ställdes uppköpspecifika frågor eftersom han hade haft hand om förvärvsprocessen och inköpsdirektör Mikael Otterberg fick inköpspecifika frågor. Vi började intervjun med ett par inledande frågor som till exempel respondentens befattning och efterföljande frågor utformades utifrån vår forskningsfråga och vårt syfte. Intervjuerna

---

<sup>18</sup> Denscombe, 2000 s. 134-135.

spelades in på band vilka sedan transkriberades. Även anteckningar fördes under intervjutillfällena då detta underlättade transkriberingsprocessen.<sup>19</sup>

### **2.5.3 Bearbetning av intervjudata**

Vi är medvetna om att vår egen tolkning av intervjuvaren omedvetet återfinns i transkriberingen. Det optimala tillvägagångssättet hade varit om våra intervjupersoner själva hade nedtecknat sina svar vilket hade tagit bort risken att våra egna erfarenheter och tolkningar hade präglat utskriften. Då detta tillvägagångssätt praktiskt ej är genomförbart måste transkriberingen utföras av oss själva vilket, oundvikligen, innebär att våra egna verklighetsuppfattningar återspeglas i materialet.<sup>20</sup>

## ***2.6 Teoretiskt ramverk***

Då vi valt att indela det teoretiska materialet i uppsatsen i två övergripande områden, diversifierings- och förvärvsteori, bygger vi uppsatsen främst på två olika grunder. Inom diversifieringsteorin har vi framför allt använt oss av Robert M. Grants teorier. Han är bland annat professor vid Georgetown University, strategisk konsult samt styrelseledamot i olika akademiska tidskrifter.

Inom förvärvsteorin har vi använt huvuddragen från Nils-Göran Olves teorier kring bakomliggande motiv vid företagsförvärv. Han är seniorkonsult och adjungerad professor vid Linköpings universitet inriktad mot ekonomi- och verksamhetsstyrning. Olve har skrivit ett flertal böcker och publikationer inom det företagsekonomiska ämnesområdet.

Professorn och konsulten Michael E. Porters teoretiska resonemang har använts inom både diversifieringsteorin och förvärvsteorin. Även empirisk analys är uppbyggd kring Porters modeller. Han är verksam vid Harvard Business School och verkar även om företagskonsult.

Annan litteratur som använts i uppsatsen har hämtats från exempelvis Bengtsson, Salter och Weinhold samt Kristensen.

---

<sup>19</sup> Kvale, 1997 s. 155.

<sup>20</sup> Ibid. s. 182.

## ***2.7 Källor och källkritik***

### **2.7.1 Primärdata**

Våra primärdata består av tre intervjuer med representanter från Bergendahls samt en intervju med en representant från Glitter. Den kritik som kan riktas mot valet av dessa källor är att samtliga intervjupersoner är män i någon form av ledande befattning vilket kan bidra till en ensidig syn på våra frågeställningar.

### **2.7.2 Sekundärdata**

Våra sekundärdata består främst av litteratur inom det strategiteoretiska området, artiklar från facktidskrifter såsom Harvard Business Review samt information från Bergendahls i form av årsredovisningar. Vi har också använt oss av ett stort antal böcker inom ämnet metodik och intervjuteknik. Den kritik som kan riktas gentemot valet av sekundärdata är att flertalet artiklar och böcker är skrivna i en amerikansk kontext vilket kan medföra en viss svårighet att tillämpa dessa på svenska förhållanden. Ett annat kritiskt förhållningssätt är att vissa böcker är skrivna för mer än 15 år sedan vilket kan innebära att dessa teorier till viss del är föråldrade. Samtidigt innebär användningen av ursprungskällor att man använder gamla teorier som fortfarande citeras och används i nyare forskning.

Vi är medvetna om den kritik som har riktats gentemot Porters branschanalysmodell på senare år. Porter har bland annat fått kritik för att begränsas då den förutsätter att branscher är statiska och att modellen bortser från det faktum att branscher inte bara präglas av rivalitet mellan företag utan även av samarbete och relationer. Bland annat kritiserar Jay Barney, forskare inom resursbaserad strategi, Porters modell för att endast urskilja en branschs genomsnittliga attraktivitet och lönsamhet. Detta är, enligt Barney, ett alltför enkelt sätt att mäta varaktiga konkurrens fördelar. Vi använder oss alltså av Porters modell då vi endast har för avsikt att belysa förutsättningarna inom en given bransch och förstå den strukturella lönsamhetspotentialen.

Slutligen är vi införstådda med det faktum att vi har använt oss av information från Bergendahls egna mediakällor såsom hemsida på Internet och årsredovisning och att dessa bidrar till en viss subjektivitet.

Tilläggas bör även att i många avseenden återfinns samma källmaterial och även delar av uppsatsens faktiska innehåll i en annan uppsats skriven vid Institutionen för Service Management. Detta till följd av att vår ursprungliga gruppkonstellation uppdelades i två grupper, samtidigt som båda grupperna utgick ifrån i stort sett samma källmaterial.

## ***2.8 Avgränsningar***

Vi studerar i denna uppsats endast de bakomliggande motiven vid ett specifikt företagsförvärv. Vi väljer därmed medvetet att utelämna flera andra steg inom förvärvsprocessen, såsom det faktiska genomförandet och de efterföljande effekterna. Även den ekonomiska värderingen åsidosätts då inte heller den överensstämmer med uppsatsens syfte. Vi fokuserar främst på Bergendahls perspektiv och belyser inte i större utsträckning förvärvets påverkan på Glitter.



## 3 Teoretiskt ramverk

*I detta kapitel kommer vi att presentera de två teoretiska huvudansatser som uppsatsen bygger på. Först kommer ett avsnitt om diversifieringsteori att presenteras följt av ett klarläggande av det förvärsteoretiska området. Slutligen lägger vi fram en samlad begreppsapparat för analys av diversifierade företagsförvärv som bygger på de två teoretiska huvudansatserna.*

### 3.1 Diversifieringsteori

Företag kan diversifiera sig på två olika sätt där det ena innebär förvärv av andra företag och det andra syftar till organisk tillväxt. Det senare innebär att företaget förlitar sig på existerande interna resurser vid nyetableringar och föregås ofta av explicita planeringsprocesser, vilka bygger på kontinuerliga utvärderingar av företagets tekniska och expansionsdrivande kompetenser.<sup>21</sup> Dock har vi, som tidigare nämnts, i denna uppsats valt att avgränsa oss och kommer att fokusera vår teoribehandling på den diversifiering som uppkommer vid företagsförvärv.

#### 3.1.1 Definition

Vi har, i litteraturen, kunnat urskilja en rad olika definitioner på begreppet diversifiering och väljer att i uppsatsen använda Salter och Weinholds (1979) definition. Deras definition bygger på ansatsen att en diversifiering främst handlar om produktmässiga marknadsanpassningar och används då den motsvarar uppsatsens syfte.<sup>22</sup>

#### 3.1.2 Olika typer av diversifieringar

Enligt Montgomery (1982) finns det fyra huvudgrupper av diversifierade verksamheter. Dessa är en-affärsföretag, dominant-affärsföretag, relaterat diversifierat företag samt orelaterat diversifierade företag. Då endast det relaterat diversifierade företaget är relevant för vår uppsats utlämnas de övriga i denna teoretiska framställning.<sup>23</sup>

Redan här bör det poängteras att begreppet, relaterat, är svårdefinierat och därför är problematiskt att finna någon övergripande begreppsapparat till. Dock menar Salter och Weinhold att definitionen inte är statisk utan beroende av flera faktorer. Bland annat spelar

---

<sup>21</sup> Salter & Weinhold, 1979 s. 4.

<sup>22</sup> Ibid. s. 5.

<sup>23</sup> Montgomery, 1982 s. 299-307.

företagsledares definitioner av deras egna verksamheter stor roll. Författarna menar vidare att det är tämligen lönlöst att använda sig av standardiserade branschdefinitioner då dessa inte kan sägas vara allmängiltiga. Det är i slutändan företagsledaren som, med utgångspunkt i betydelsen av verksamheternas relateringsgrad, definierar om två verksamheter bör anses vara relaterade till varandra.<sup>24</sup> Dock är det viktigt att så precist som möjligt försöka att definiera begreppet.

Salter och Weinhold påpekar att verksamheter vanligtvis klassas som diversifierade om de antingen utnyttjar liknande funktionella färdigheter och kritiska framgångsfaktorer eller är verksamma inom skilda skikt inom samma värdekedja. Författarna menar vidare att diversifieringen kan anses vara relaterad om den uppfyller åtminstone ett av fyra krav. Det första kravet innebär att en diversifieringsåtgärd kan anses vara relaterad om den innehåller verksamheter som verkar under liknande förutsättningar och/eller på samma marknad. Det kan även medföra att liknande logistiska lösningar används och skapar nytta för båda verksamheterna. Detta påvisar författarna genom att redogöra för ett exempel där Gillette diversifierar sin verksamhet från att främst ha tillverkat och marknadsfört artiklar inom personhygien till att även inkludera mindre bruksartiklar såsom tändare och pennor.<sup>25</sup>

Det andra kravet handlar om att liknande produktionstekniska metoder används och kan illustreras av att ett företag som tillverkar frukostflingor även börjar producera exempelvis hundkex. Detta kan innebära att ett företags produktionsenheter lokaliseras centralt och därför skapar samordnings fördelar.<sup>26</sup>

Det tredje kravet behandlar företagets förmåga att genom diversifiering utnyttja andra verksamheters resurser inom forskning och utveckling. Här menar författarna att exempelvis läkemedelsföretag kan utveckla nya mediciner genom samma utvecklingsprocesser som man använder för att framställa kemiska produkter.<sup>27</sup>

I det fjärde och sista kravet menar Salter och Weinhold att man kan tala om relaterad diversifiering även om verksamheterna inte delar samma funktionella färdigheter eller kritiska

---

<sup>24</sup> Salter & Weinhold, 1979 s. 133-135.

<sup>25</sup> Ibid. s. 134.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid. s. 135.

framgångsfaktorer. Istället måste de då vara verksamma inom skilda skikt inom samma värdekedja.<sup>28</sup>

Ovanstående diskussion om hur en relaterad diversifiering kan klassificeras bör, enligt oss, smalnars av för att på ett tydligare sätt vara i överensstämmelse med uppsatsens syfte. Vi väljer därför att, med utgångspunkt i vår precisering av diversifieringsbegreppet och med stöd från Salter och Weinhold, definiera en relaterad diversifiering genom att ett företag expanderar verksamheten till produktnära marknader för att på så sätt vinna fördelar gentemot konkurrerande företag.<sup>29</sup>

### 3.1.3 Tidigare studier

Som vi tidigare påpekat är den grundläggande tanken i ett diversifierat företag att man genom sammanslagning kan dra nytta av olika verksamheter genom bland annat samordning. Bengtsson (1993) diskuterar lönsamheten inom relaterade verksamheter och menar att denna borde vara bättre än hos verksamheter som är orelaterade. Detta påstående underbyggs genom en undersökning gjord av Rumelt där empiriska studier av företags diversifiering påvisade en högre lönsamhet hos företag som diversifierade sig inom en bransch nära besläktad med företagets kärnverksamhet.<sup>30</sup> Många senare undersökningar gjorda av andra forskare har kommit fram till samma resultat (se till exempel Lecraw 1984; Varadarajan och Ramanujam, 1987). Bengtsson visar även på utredningar som pekar på motsatsen, alltså att orelaterade diversifieringar kan visa sig vara mer lönsamma än relaterade (se till exempel Simmonds, 1990). Vidare menar Bengtsson att det inte endast är diversifieringens typ som är den avgörande faktorn till att ett företag uppnår lönsamhet. Det är även marknadens struktur som är förklaringsgrunden till lönsamhetsaspekten. Denna förklaringsmodell stöds av nationalekonomiska forskare som menar att lönsamheten bäst förklaras av om marknadsstrukturen är gynnsam eller ogynnsam.<sup>31</sup>

### 3.1.4 Motiv till diversifiering

Enligt Grant (2005) finns det tre primära motiv till varför företag diversifierar sig. Dessa är *tillväxt*, *riskreducering* och *lönsamhet*. Han påpekar dock att de två förstnämnda inte sällan kan ha

---

<sup>28</sup> Salter & Weinhold, 1979 s 135.

<sup>29</sup> Ibid. s. 7.

<sup>30</sup> Rumelt, 1982 s. 359-370.

<sup>31</sup> Bengtsson, 1993 s. 61-63.

ett motsägelsefullt förhållande till utvecklingen av aktieägarnas kapital vilket, i framförallt börsföretag, är det huvudsakliga måttet på hur framgångsrikt ett företag är.<sup>32</sup> Bengtsson för ett resonemang där även ett fjärde motiv, marknadsmaktmotivet, lyfts fram. Han påpekar att företagsledningar i första hand verkar för att minimera risker, uppnå tillväxt eller expandera till en starkare marknadsposition. Lönsamheten blir då inget primärt motiv utan snarare en direkt följd av de andra ansträngningarna.<sup>33</sup> I vår fortsatta bearbetning av motiven till varför företag diversifierar sig kommer vi att fokusera på Grants tre primära motiv och samtidigt ytterligare belysa dessa med hjälp av andra forskares ståndpunkter.

När man diskuterar tillväxtmotivet har mycket forskning fokuserat på företagsspecifika mål som exempelvis företagsledares bakomliggande motiv till att diversifiera en verksamhet. Grant menar att chefers status och makt ofta är kopplade till företagets storlek och att detta innebär en uppenbar risk att de istället för lönsamhet strävar efter tillväxt. De kan även, i större utsträckning än till lönsamheten, ha sina löner kopplade till storleken på företaget vilket också påverkar chefernas strategiska åtgärder.<sup>34</sup> En intressant jämförelse kan här göras med Salter och Weinholds resonemang kring bakomliggande motiv till diversifiering. De menar att ett skäl till diversifiering kan vara när ett företag vill stoppa försäljningsnedgångar och uteblivna vinstmarginaler på grund av att verksamheten befinner sig i ett mättnadsstadium i livscykeln.<sup>35</sup> Grant exemplifierar detta genom en illustration av företagsledarnas agerande inom olje- och tobaksföretagen på 1970- och 80-talen då rädslan för minskad försäljning på hemmamarknaden ledde till ett antal diversifieringsåtgärder.<sup>36</sup>

Mycket av ovanstående diskussion är tillämpbar genom agentteorin vilken bland annat behandlas av Nygaard et al (2002) vilka menar att det i situationer som med den anställde företagsledaren finns uppenbara risker att ledaren handlar opportunistiskt gentemot ägarna för att maximera sin egennytt (i det här fallet löneutfall).<sup>37</sup>

Ett annat skäl till att använda en diversifieringsstrategi är att företag vill sprida sina risker. För att se vad effekten blir av en diversifiering måste man först skilja på ”ren” och ”konglomerat” diversifiering. Det senare innebär att flera verksamheter blir gemensamt ägda men att

---

<sup>32</sup> Grant, 2005 s. 450.

<sup>33</sup> Bengtsson, 1993 s. 3-4.

<sup>34</sup> Grant, 2005 s. 452.

<sup>35</sup> Salter & Weinhold, 1979 s. 3-5.

<sup>36</sup> Grant, 2005 s. 452.

<sup>37</sup> Nygaard et al, 2002 s. 82-84.

ekonomienheterna hålls separerade varför respektive kassaflöde inte påverkar varandra. Tack vare att verksamheterna är orelaterade påverkar inte affärsverksamheternas kassaflöden varandra. Så länge som kassaflödena inte har inverkan på varandra och skillnaden överlag är mindre än den separata verksamhetens kassaflöde medför en diversifiering riskreducering.<sup>38</sup>

En fråga som uppstår är om denna riskreducering skapar värde för aktieägare då dessa ofta redan har en diversifierad portfölj med aktier i ett antal olika företag som gör att de når en större riskspridning. Transaktionskostnaderna som uppkommer när aktieägare ska diversifiera sin portfölj genom att till exempel köpa en stor aktiepost i ett annat företag är lägre än om företaget de är delägare i skulle förvärva ett annat företag. Därför kan vi säga att diversifiering som endast görs i syfte att sprida riskerna inte kommer aktieägarna till nytta. Då Bergendahls är ett familjeföretag och inte ett börsnoterat aktiebolag, där det främsta vinstintresset är att skapa vinstutdelning till aktieägarna, görs inte diversifieringen i detta syfte. Däremot kan andra intressenter i företaget dra nytta av en riskreducerande diversifiering.<sup>39</sup> Salter och Weinholds teorier om att ett företag bör diversifiera sin verksamhet om det söker att utjämna cykliska inkomstvariationer på marknaden passar bra in här.<sup>40</sup> Dessa är nämligen helt i enlighet med Grants resonemang där han menar att cykliska inkomstvariationer kan åtgärdas genom att arbetskraft flyttas mellan de olika verksamheterna. Han menar alltså att så länge som arbetskraften relativt enkelt kan förflyttas mellan verksamheterna kan företaget jämna ut de cykliska fluktuationerna.<sup>41</sup>

Det tredje primära motivet till varför företag diversifierar sig är lönsamhet. För att avgöra om ett diversifieringsförsök kommer att förbättra ett företags lönsamhet menar Porter (1987) att tre olika test bör genomföras. Dessa är:

1. Attraktivitetstest: De branscher som väljs för diversifiering måste var attraktiva eller kunna bli attraktiva.
2. Inträdeskostnadstest: Inträdeskostnaderna får inte kapitalisera framtida möjliga vinster
3. Bättre-utan-test: Den nya verksamheten måste skapa en konkurrensfördel genom kopplingen till företaget eller vice versa.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Grant, 2005 s. 452-453.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Salter & Weinhold, 1979 s. 3-5.

<sup>41</sup> Grant, 2005 s. 453.

<sup>42</sup> Porter, 1987 s. 46. Översatta och bearbetade med hjälp av Bengtsson, 1993 s. 4.

Attraktivitetstestet handlar till stora delar om att identifiera och välja ut attraktiva branscher där en diversifiering av verksamheten, på sikt, torde ge avkastning. I anslutning till detta test har en rad kända strategiverktyg utformats, bland annat Porters konkurrentkraftanalys och BCG-matrisen.<sup>43</sup> Ett motiv för diversifiering som föreligger attraktivitetstestet kan vara det av Salter och Weinhold definierade motivet om att konkurrenssituationen på marknaden tvingar företaget att finna nya sätt att vara fortsatt konkurrenskraftig på.<sup>44</sup>

Inträdeskostnadstestet handlar om i vilken utsträckning ett företag har förmågan att etablera en verksamhet i en, för företaget, ny bransch. Det faller sig nämligen så att en bransch som utifrån ser ut att vara attraktiv är det just på grund av att det finns stora inträdesbarriärer vid nyetableringar i branschen. Grant tar upp läkemedels- och investeringsbranscherna som exempel på attraktiva branscher med hög lönsamhet men med samtidigt svårforcerade inträdesbarriärer. Dessa barriärer kan dock, till viss del, kringgås genom att man diversifierar genom ett förvärv av ett företag som redan är verksamt inom branschen, istället för att organiskt växa och själv bygga en verksamhet från grunden.<sup>45</sup> Även detta test kan föregås av ett diversifieringsmotiv definierat av Salter och Weinhold. De tar upp en situation då statliga myndigheter, såsom Konkurrensverket, tvingar företag till djärva diversifieringsåtgärder på grund av monopolregler. Detta kan alltså leda till att företag etablerar verksamheter i nya branscher utan alldeles genomtänkta strategiska affärsplaner.<sup>46</sup>

Bättre-utan-testet är det sista testet och syftar till att belysa problematiken att skapa konkurrensfördelar för den nya verksamheten och/eller de befintliga verksamheterna. Det kan handla om hur olika samordningsfördelar kan uppnås genom de olika verksamheterna. Exempelvis kan det gälla hur verksamheterna kan dela på befintliga resurser såsom produktions- och distributionsanläggningar. Samordningarna kan även bestå i att befintlig kompetens transfereras till den nya verksamheten. Detta kallas för economies of scope och definieras enligt Grant som kostnadseffektiviseringar genom gemensamt utnyttjande av resurser.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> Bengtsson, 1993 s. 4.

<sup>44</sup> Salter & Weinhold, 1979 s. 3-5.

<sup>45</sup> Grant, 2005 s. 454.

<sup>46</sup> Salter & Weinhold, 1979 s. 3-5.

<sup>47</sup> Grant, 2005 s. 454-456.

I ovanstående diskussion har vi främst gått igenom Grants tre motiv till varför en diversifiering bör genomföras. Dessa kommer nu att ligga till grund för våra fortsatta teoretiska resonemang inom förvärvsteori.

## ***3.2 Förvärvsteori***

### **3.2.1 Typer av förvärv**

Kristensen (1999) urskiljer två olika typer av företagsförvärv och menar att man kan klassificera förvärv genom att urskilja vilken relation det nyköpta företaget kommer att få till köparparten. Det finns två typer av företagsförvärv, orelaterade och relaterade. Ett orelaterat förvärv leder till en heterogen blandning av affärsrörelser. Denna typ av förvärv utelämnas vidare i uppsatsen då den inte överensstämmer med syftet. De relaterade förvärven delas upp i horisontella respektive vertikala. Ett horisontellt förvärv innebär att ett företag köper upp ett annat företag i en liknande produktlinje vilket innebär att en konkurrerande verksamhet försvinner från marknaden och att köparparten ökar sin marknadsandel. Ett vertikalt förvärv innebär att bakom- eller framåtliggande led köps upp. Det kan handla om en leverantör, en grossist eller en detaljist. På detta sätt ökar kontrollen av samtliga led i marknadskanalen.<sup>48</sup>

### **3.2.2 Förvärvsprocessen**

Olve (1988) menar att företagsförvärv är en process som består av åtta steg och att det är hur man hanterar denna process som är förklaringen till att förvärvet blir lyckat, inte i första hand förvärvets lönsamhets- eller tillväxtpotential. Vi kommer endast att behandla två av dessa steg då de resterande faller utanför ramen för vårt syfte. Olve anser att genom att hantera förvärvsprocessen på rätt sätt, köper man rätt sorts företag vilket i förlängningen leder till att man gör rätt saker med förvärvet. En annan framgångsfaktor är erfarenheten kring förvärvsprocessen. Ett företag lär sig av sina misstag och sina framgångar, och gör inte om samma förvärvsprocess om denna har inneburit ekonomiska och strategiska nederlag för företaget.<sup>49</sup>

För att förvärvet ska anses gynnsamt bör det ligga i linje med företagets affärsstrategi och vara en genomtänkt del av den övergripande affärsidén. Olve anser att affärsidén ska vara unik, i den bemärkelsen att den ska förklara för företaget varför det kommer att lyckas. Han menar

---

<sup>48</sup> Kristensen, 1999 s 21-24.

<sup>49</sup> Olve, 1988 s. 7-20.

vidare att denna unikheter bör gå hand i hand med motivet till förvärvet, annars riskerar det att bli ett misslyckat förvärv som företaget kan ha svårt att förklara motivet till.<sup>50</sup>

Onekligen är det många forskare inom förvärvsteorin som har sökt påvisa olika motiv vid förvärv och kommer vidare behandlas i följande avsnitt. Dessa forskare talar om liknande motiv men med skilda teoretiska ramverk. Olve gör en förenklad sammanställning av dessa motiv och menar att fyra övergripande motiv kan urskiljas i litteraturen: internationell etablering, inträde på utländska marknader, uppnå skal- och samordningsfördelar samt genväg till expansion.<sup>51</sup>

I en sammanställning av olika motiv menar Larsson (1990) att det finns tre generella skäl till företagsförvärv: *ekonomiska*, *organisatoriska* och *personliga*. Den ekonomiska aspekten motiveras av att förvärvet sker för att öka företagets ekonomiska värde. Om de två företagen tillsammans är värda mer än vad vart företag är var för sig, då har förvärvet förstärkt företagens ekonomiska värde vilket tyder på att det var ett lyckat affärsbeslut. För att båda företagen ska acceptera förvärvet krävs det att båda parter upplever ett värdegap enligt Larsson. Detta värdegap kan dels innebära att köparparten kan uppnå synergieffekter som inte det uppköpta företaget kan, och dels att det inte finns en överensstämmelse rörande den ekonomiska värderingen. (Som tidigare nämnts kommer värderingen av förvärvet inte att djupgående diskuteras i denna uppsats.) Dessa synergieffekter kan vara skal- eller samordningsfördelar vid exempelvis inköp, mindre kostsam och mer effektiv expansion samt att köparparten uppnår expertkunskaper som inte hade kunnat uppnås på liknande sätt utan förvärvet. Larsson tar även upp möjligheten att nå nya marknader genom förvärv och menar att denna process annars hade kunnat ta år att genomföra (jfr Porter, 1987). Det organisatoriska motivet för uppköp rör företagets överlevnad på marknaden snarare än dess ekonomiska värde. Genom att köpa ett företag reduceras risken att bli utkonkurrerad på marknaden samt att själv bli uppköpt. De personliga motiven för förvärv är mer opportunistiska till sin natur. Företagsförvärv genererar ekonomiska vinster och en viss status för företag och deras ledare. Larsson menar här att företagsledarna tänker mer på sina egna löner och förmåner, istället för att ha aktieägarnas bästa intresse i åtanke.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Ibid. s. 21-23.

<sup>51</sup> Olve, 1988 s. 23.

<sup>52</sup> Larsson, 1990 s. 197-258.



Olve diskuterar på samma sätt företagsledarens personliga motiv men menar att det inte endast handlar om opportunist. Han nämner familjeföretag som exempel på personliga motiv som istället präglas av tradition samt en önskan från grundarens sida att sträva mot dennes personliga mål och motiv med företaget.<sup>53</sup>

Enligt Porter (1987) finns det bara fyra motiv med stigande synergieffekter som legitimerar ett förvärv. Det första är att *bygga en portfölj* för att skapa riskspridning av företagets kapital. På marknader med låga vinstmarginaler kan det vara en god investering att placera pengar i en annan del av marknaden eller på en helt ny marknad, men det kan även vara ett sätt att placera pengar i en mer trygg marknad om kärnverksamheten befinner sig på en instabil och orolig marknad.<sup>54</sup>

Ett annat motiv är ambitionen att *omstrukturera ett företag*. Porter menar att detta motiv bygger på en affärsidé som innebär att företaget har kompetens att uppmärksamma föränderliga strukturer, och att sedan genomföra gynnsamma förändringar. Det kan handla om att köpa upp ett stort företag för att sedan dela upp det i mindre delar och sälja dessa vidare. På detta sätt får säljarparten största möjliga vinst genom att sälja de mest framgångsrika delarna av företaget till ett högre pris och de mindre resultatrika till ett lägre pris.<sup>55</sup>

Ett tredje motiv är att *överföra kunskaper* från ett företag till ett annat. Ett större företag har exempelvis en gedigen erfarenhet och en stor marknadsandel på en marknad, men det saknar en ny produkt för att bibehålla sin nuvarande konkurrenskraftiga position. Då köper företaget ett annat, mindre företag som inte har en lika stabil position på marknaden men som däremot har en stark produkt. Genom förvärvet delger det större företaget det mindre om hur det blev så framgångsrikt och samtidigt får det större företaget en ny produkt. Detta skapar synergieffekter och det är därför oerhört viktigt att koncernledningen har långsiktigt utarbetade mekanismer för att överföra kunskaper till det mindre och nyförvärvade företaget. Man kan således inte gå fram lika aggressivt som vid en omstrukturering eftersom man vill att de nya och gamla medarbetarna ska utbyta erfarenheter och branschråd.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Olve, 1988 s. 26-29.

<sup>54</sup> Porter, 1987 s. 43-60.

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Porter, 1987 s. 43-60.

Den fjärde och högsta nivån av synergier är enligt Porter att man inom koncernen *delar på vissa aktiviteter*, vilket innebär att några koncernföretag är fragmentariska i sin karaktär vilket i sin tur leder till att samverkan och integration blir två viktiga komponenter för att företaget ska vara framgångsrikt.<sup>57</sup>

Goldberg (1983) refererar till en studie gjord av Ansoff, Brandenburg, Portner och Radosevich (1971) som bland annat diskuterar tre bakomliggande förvärvsmotiv:

- Ett svar på minskad tillväxt och/eller vinst inom den egna marknaden till följd av minskad efterfrågan eller alltför stor konkurrens.
- En önskan för verksamheten att sprida riskerna.
- En önskan att uppnå tillräcklig storlek för att kunna uppnå skalfördelar.<sup>58</sup>

Vi finner en relativ samstämdhet mellan de olika forskarna. Istället för motsägande argument kompletterar författarna varandra och skapar på så sätt en gedigen teoretisk referensram.

Olve urskiljer en skillnad mellan strategin och förutsättningar vid ett förvärv: ”/.../strategin är en fråga om långsiktigt vald inriktning, förutsättningarna är något som existerar i ett visst läge”.<sup>59</sup> Vidare delar han upp förutsättningarna i tre delar; de *interna*, de *externa* och de *ansvariga chefernas egna mål*. Det interna perspektivet är en viktig aspekt att beakta vid ett förvärv. Försummas andra delar av företaget? Påverkas nyckeltalen negativt? Dessa frågor bör förvärvsstrategin ge svar på. Dock är det angeläget att man studerar företagets styrkor och svagheter innan företagsstrategin formuleras. På detta sätt uppmärksammas eventuell bristfällig kompetens samt välfungerande delar av företaget och man kan lägga fokus på de avdelningar som behöver mest vägledning. Olve poängterar vikten av tidigare erfarenheter vid ett förvärv. Genom bra och mindre bra förvärv har företaget lärt sig av sina misstag och blivit starkare genom sina framgångar. Även här är det, likt Porters resonemang, viktigt att mer erfarna medarbetare delar med sig av sitt kunnande så att redan gjorda misstag kan undvikas. Det är inte endast tidigare erfarenheter som Olve menar har betydelse. Även vem i företaget som bör ansvara för förvärvsfrågorna diskuteras. I större företag finns det en

---

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Goldberg, 1983 s. 9-10. Egen översättning och bearbetning.

<sup>59</sup> Olve, 1988 s. 37.

koncernplaneringsfunktion där klara mål för förvärvsprocessen fastställs samt ett avrapporteringssystem där man i olika tidsintervaller uppdaterar förvärvsprocessen.<sup>60</sup>

Den externa aspekten kring förutsättningarna för ett förvärv rör främst en omvärldsanalys. Det är nödvändigt att företaget tar reda på de externa förhållandena som kan påverka förvärvet i olika riktningar. I Sverige har NO (näringsfrihetsombudsmannen) möjlighet att förhindra att förvärv sker om köparparten redan innehar en allt för stor marknadsandel (jfr ICA). En annan extern faktor är timing och dess föränderlighet. När är det rätt att köpa? Kommer företaget få ett bättre pris om det väntar i ett halvår? Olika marknader har olika normalvärden som ständigt skiftar. Det är även meningsfullt att självkritiskt fundera över hur marknaden uppskattar det egna företaget. Det kan vara en måttstock för att se hur köparparten kommer att upplevas efter förvärvet. Om det uppköpta företaget har ett bättre anseende än köparparten bör man ha kännedom om detta innan förvärvet äger rum och kunna hantera efterföljande konsekvenser.<sup>61</sup>

Den tredje aspekten kring förutsättningarna är ansvariga chefers egna mål. Här bör en långsiktighet eftersträvas istället för att cheferna vill göra snabba ekonomiska vinningar. Vid ett förvärv kan det dröja innan vinsten kan inkasseras och har man då ett långsiktigt tänkande har man bättre förutsättningar för att göra en god investering. En annan aspekt som bör ses över är hur chefernas belöningsystem är baserat. Genom att ha ett kortsiktigt resultatansvar tänker cheferna främst kortsiktigt och kan i värsta fall undvika nyinvesteringar och på så sätt förbise vad som skulle kunna bli gynnsamma förvärv för organisationen. En chefs personliga mål behöver nödvändigtvis inte överensstämma med organisationens bland annat på grund av belöningsystemets bristande uppbyggnad. Om chefen är ägaren till företaget kan dennes personliga mål mycket väl överensstämma med företagets förvärvsstrategi och övergripande affärsidé, och då finns det säkerligen, som tidigare nämnts, andra, mer traditionsbundna mål som inte i samma utsträckning leder till kortsiktigt lönsamhetstänkande. För att förvärvsstrategin ska kunna fungera optimalt krävs det att vederbörande chefer har rätta incitament och förutsättningar som innebär att de prioriterar långsiktiga förvärv.<sup>62</sup>

---

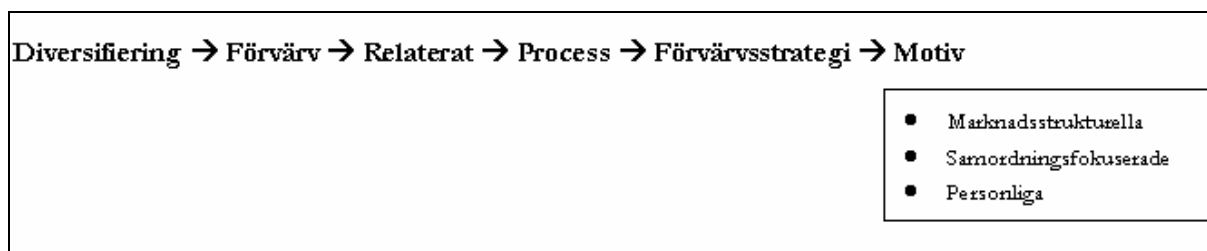
<sup>60</sup> Olve, 1988 s. 37-40.

<sup>61</sup> Ibid. s. 40-41.

<sup>62</sup> Olve, 1988 s. 41-42.

### 3.3 Teoretisk begreppsapparat

Givet de teoretiska huvudsatser som framlagts i detta kapitel presenterar vi nu en teoretisk begreppsapparat för att analysera, vårt för uppsatsens aktuella, företagsförvärv. Den utgörs av ett flödesschema som kan ses som en sammanfattning av ovan diskuterade teorier (se figur 3.1). Vi har tagit fram detta flödesschema för att möjliggöra vår analys av Bergendahls uppköp av Glitter.



Figur 3.1 Begreppsapparat för analys av Bergendahls förvärv av Glitter

Vårt flödesschema har sin utgångspunkt i det diversifieringsteoretiska området vilket bygger på två skilda förfaranden: intern utveckling och förvärv. Den interna utvecklingen åsidosätts och vårt nästa steg i flödesschemat blir därmed förvärv. Detta steg delas i sin tur upp i en orelaterad samt en relaterad metod där den orelaterade metoden inte överensstämmer med vårt syfte. Så här långt i flödesschemat har vi konstaterat att det handlar om en diversifiering genom ett relaterat förvärv. Nästa steg behandlar själva förvärvsprocessen som innehåller åtta faser där vi väljer att lyfta fram främst den första fasen, förvärvsstrategin. Slutligen resulterar flödesschemat i tre bakomliggande huvudmotiv till Bergendahls förvärv av Glitter: marknadsstrukturella, samordningsfokuserade samt personliga. Medan det förstnämnda motivet främst behandlar förvärvet ur ett makroperspektiv, fokuserar de två sistnämnda snarare ett mikroperspektiv. Enligt oss innebär dessa två perspektiv en sorts balans för flödesschemat då de innefattar både externa och interna synsätt på bakomliggande förvärvsmotiv.

## 4. Empirisk studie

*I detta kapitel presenterar vi de båda fallföretagen, Bergendahls och Glitter, mer ingående och analyserar förutsättningarna inom dagligvarubranschen. Även Glitters marknadssituation utreds och diskuteras.*

### 4.1 Presentation av företagen

#### 4.1.1 Bergendahlskoncernen

Moderbolaget inom den familjeägda Bergendahlskoncernen är Bergendahl & Son AB, vilket under sig har tre olika dotterbolag. Det största är BergendahlsGruppen AB som står för 95 procent av verksamheten. Detta bolag är verksamt inom både daglig- och specialvaruhandeln och har sitt huvudkontor i Hässleholm. Företaget bedriver partihandel och detaljhandel genom egna dotterbolag samt genom samverkan med köpmannaägda butiker. Med ett fullständigt detaljhandelssortiment levererar BergendahlsGruppen AB varor dels till sina egna butiker och dels till runt 200 fristående butiker. Flera av de fristående butikerna samverkar inom Matöppetkedjan medan andra såsom Vi-handlarna är helt fria kunder. Bergendahlsgruppen AB har för närvarande en marknadsandel på cirka sju procent (inräknat Vi-kedjan). Koncernen består även av ett fastighetsbolag, Bergendahl & Son Fastighet AB, samt modekedjan SAS Holding AB (Glitter). Under verksamhetsåret 2003/2004 hade koncernen en nettoomsättning på närmare fem miljarder svenska kronor och cirka 2000 årsanställda.<sup>63</sup>

Bergendahlskoncernen utgår i sin verksamhet från två övergripande syften som driver företaget, en affärsidé och en vision. Affärsidén lyder: *”Bergendahls skall med nytänkande och god lönsamhet utveckla och driva detaljhandel med daglig- och specialvaror riktat mot konsumenter och kunder i södra Sverige”,* medan visionen innebär att *”Bergendahls ska vara ett expansivt familjeföretag inom detaljhandeln som överträffar kundens förväntningar.”*<sup>64</sup>

Koncernens helägda detaljhandel bedrivs i 30 enheter under profilerna City Gross, AGs och EKO. City Gross är stormarknader med lågprisprofil som, med sina storhushållsförpackningar, inte bara vänder sig till vanliga konsumenter utan även riktar sig mot näringsidkare såsom restauranger och gatukök. AGs är stora dagligvarubutiker där man satsar på Skånsk matglädje som förutom matinspiration innebär en bra prisbild, brett sortiment, bra

---

<sup>63</sup> Årsredovisning Bergendahl & Son AB 2003/2004.

<sup>64</sup> Ibid.

färskvaror, gynnande av lokala leverantörer samt en kunnig och kreativ personal. EKO är stormarknader som erbjuder kunderna ett stort sortiment specialvaror samt en liten del dagligvaror. EKO har ett brett och djupt sortiment till låga priser är, vilket bland annat innebär att man erbjuder mer än 70 000 olika märkesartiklar till uppemot 40 procent lägre priser än normala marknadspriser.<sup>65</sup>

#### **4.1.2 SAS Holding AB - Glitter**

SAS Holding AB (Glitter) är en modekedja som bland annat säljer modesmycken och håraraccessoarer. Man har sitt huvudkontor i Söderköping i Sverige men är verksamt inom hela Norden. Företaget bedriver både parti- och detaljhandel och grossistverksamheten finns i Sverige, Norge och Finland medan detaljistverksamheten även bedrivs i Danmark. Inom detaljistverksamheten finns närmare 140 butiker i de nordiska länderna som går under benämningen Glitter och saluför ett sortiment bestående av cirka 2000 olika artiklar. Som grossist säljer Glitter delar av sitt sortiment till ett par hundra kunder såsom Cubus, Kicks, Vero Moda och Åhléns. Dessa saluförs sedan under namnet SAS Bijouterier i dessa butiker. Företaget hade under verksamhetsåret 2003/2004 en nettoomsättning på cirka 343 miljoner svenska kronor och över 800 anställda (inklusive säsonganställda). Glitters affärsidé är ”*att vara det självklara förstahandsvalet för konsumenter som söker modesmycken eller håraraccessoarer.*”<sup>66</sup>

### ***4.2 Nuvarande konkurrenssituation***

I det följande kommer vi först att belysa dagligvarubranschens struktur genom ett exempel ur spelteorin för att sedan presentera en analys för att definiera förutsättningarna inom branschen. Analysen följer Porters (1991) idéer om hur en branschstrukturanalys bör upprättas med de fem dimensionerna, konkurrensintensitet i branschen, hot från nya aktörer, köparnas förhandlingsstyrka, hot från substituerande produkter och leverantörernas förhandlingsstyrka som utgångspunkt (se figur 4.1).<sup>67</sup>

Som vi tidigare har nämnt domineras den svenska dagligvarubranschen av tre stora aktörer, varför strukturen blir starkt präglad av dessa tre aktörers strategiska åtgärder. Företagen är även ömsesidigt beroende av varandra och agerar och reagerar gentemot varandras handlingar. Porter diskuterar detta och menar att vid situationer där branscher domineras av endast ett

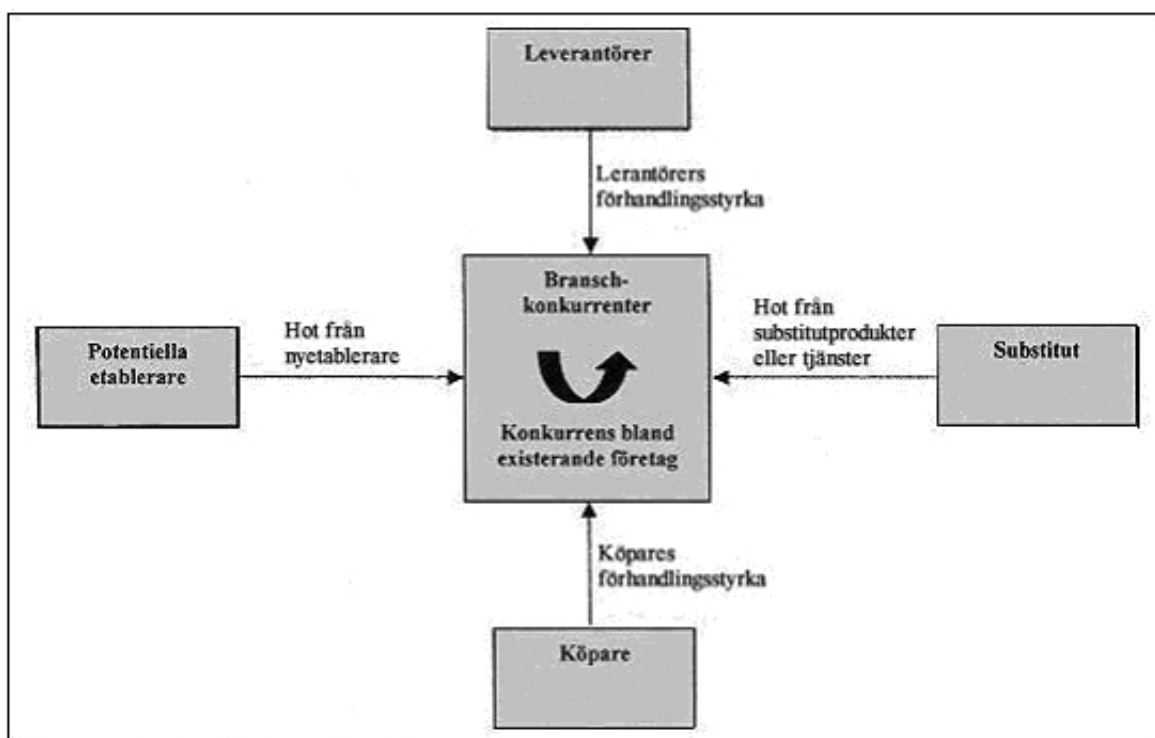
---

<sup>65</sup> Årsredovisning Bergendahl & Son AB 2003/2004.

<sup>66</sup> Intervju med Peter Westring, 2005-05-03.

<sup>67</sup> Porter, 1991 s. 26.

fåtal aktörer uppstår ofta ett dilemma om hur företagen bör agera för att åtnjuta så stor konkurrenskraft som möjligt. Han påstår vidare att ett företags dilemma består i om det antingen skall driva hela branschen framåt, vilket inte leder till några konkurrenssituationer, eller agera utifrån eget vinstintresse med risk för försvarsåtgärder från konkurrenterna. Därför kan, genom utspel och svarsåtgärder, hela branschens läge förbättras men till priset av uteblivna högre vinster och större marknadsandelar för det individuella företaget. Det hela är analogt med ett fall inom spelteorin ofta kallat "fångarnas dilemma" som exempelvis kan illustreras genom två fångar i fängelse vilka båda har möjlighet att ange varandra eller tåga. Om ingen av fångarna säger något blir båda frisläppta och om båda anger varandra hängs båda två. Skulle endast en av fångarna ange den andre skulle han inte bara bli frisläppt utan även belönad för sin insats. Fångarna kan båda få det totalt sett bättre om dem väljer att inte säga något, men var och en kan även handla i egenintresse och ange den andre för att själv bli belönad. Detta förutsatt att den andre inte tänker likadant. I företagsekonomiska termer innebär "fångarnas dilemma" att om företagen samarbetar kan alla förbättra sina positioner marginellt men om en aktör i branschen agerar själviskt genom strategiska åtgärder kan detta företag göra högre förtjänster. Förutsatt att åtgärderna inte besvaras tillräckligt effektivt av konkurrenterna.<sup>68</sup>



Figur 4.1 Modell för branschanalys<sup>69</sup>

<sup>68</sup> Porter, 1991 s. 101-102.

<sup>69</sup> Ibid. s. 26. Egen bearbetning.

### 4.2.1 Konkurrensintensitet i branschen

Den svenska dagligvarubranschen karaktäriseras av en situation med tre dominerande aktörer. ICA AB (ICA) är störst och har, med siffror från Spiros Mylonopoulos, en marknadsandel på omkring 43 procent.<sup>70</sup> Mylonopoulos menar även att ICA är relativt begränsade i sin vidare expansion. De kan, enligt konkurrenslagen, inte köpa upp mer andelar på marknaden utan tvingas istället utveckla och förnya sina befintliga koncept. Detta innebär i praktiken att man arbetar mot en fortsatt polarisering med nedläggning av flera mindre butiker samtidigt som man växer i sitt stormarkandskoncept, ICA Maxi.<sup>71</sup>

Ägarstrukturen inom ICA är tredelad där holländska Royal Ahold N.V. äger 50 procent, norska Canica AS har 20 procent av aktierna medan handlarna genom ICA Förbundet Invest AB står för 30 procent av företaget. ICA är, förutom att vara marknadsledande i Sverige inom dagligvaruhandel med närmare 1 800 anslutna butiker, även verksamt inom andra områden såsom varudistribution till storkök och servicehandel samt enklare finansiella tjänster.<sup>72</sup> Företaget ingår även i ett samarbetsprojekt (joint venture) med bensin- och oljeföretaget Statoil, i vilket ICA förser ett antal av Statoils bensinstationer med ICA Express butiker.<sup>73</sup> Tillsammans med den danska dagligvaruaktören Dansk Supermarked A/S äger man Netto Marknad AB som sedan 2002 har etablerat sig med ett antal lågprisbutiker i Sverige.<sup>74</sup>

Axfood bildades år 2000 efter en sammanslagning av Hemköp, D&D Dagligvaror och några andra kedjor. Man bedriver både detalj- och partihandel och partihandeln sköts av Dagab och Axfood närlivs vilka står för varuförsörjning för det egna detaljistledet. Axfood har över 200 helägda butiker däribland Willys, ett lågpriskoncept, samt Hemköp som är ett koncept i mellansegmentet.<sup>75</sup> Enligt siffror från Spiros Mylonopoulos har Axfood en marknadsandel kring 18,5 procent som växer snabbt mycket tack vare satsningen på Willyskonceptet. I likhet med ICA ingår även Axfood sedan år 2000 i en strategisk allians med ett bensinföretag. I det här fallet handlar det om OK/Q8 och Shells stationer vilka Axfood försörjer med bland annat livsmedelsprodukter.

---

<sup>70</sup> Föreläsning med Spiros Mylonopoulos, 2005-03-21.

<sup>71</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

<sup>72</sup> Konkurrensverkets rapport, 2004.

<sup>73</sup> Lindblom & Rimstedt, 2004 s. 181.

<sup>74</sup> Konkurrensverkets rapport, 2004.

<sup>75</sup> Ibid.



Coop Sverige AB (Coop) har omkring 900 butiker i Sverige och ingår tillsammans med Coop Danmark AS och Coop Norge AS i Coop Norden, som ägs av Kooperativa förbundet (KF) och dess motsvarigheter i Danmark och Norge.<sup>76</sup> Spiros Mylonopoulos talar om en marknadsandel för Coop på omkring 18 procent.<sup>77</sup> Denna siffra är på neråtgående och visar, enligt siffror från Lindblom och Rimstedt (2004), på en tappad marknadsandel på närmare nio procent från år 2000.<sup>78</sup>

Bergendahls är, som tidigare nämnts, en mindre aktör med en marknadsandel på cirka sju procent. Företaget äger koncepten City Gross, EKO och AGs och är till största delen verksam i södra Sverige. Till skillnad från de tre stora kedjorna som i hög utsträckning helt har integrerat inköpsorganisationen med butiksledet satsar Bergendahls i större utsträckning på fria kunder (runt 210 stycken) vilka man inte konceptstyr centralt utan istället hjälper att utveckla lokala profiler.<sup>79</sup>

Konkurrensintensiteten i den svenska dagligvarubranschen kan sägas vara tämligen begränsad. De tre stora aktörerna konkurrerar med varandra med Bergendahls som liten uppstickare. Enligt en rapport från Konkurrensverket kan vi dock de senare två åren se en viss skärpning i konkurrensen till följd av att internationella lågpriskedjor etablerar sig i Sverige<sup>80</sup>. Idag har danska Netto (som till hälften ägs av ICA) cirka 75 butiker i Sverige och tyska Lidl omkring 60 butiker i lågprissegmentet. Den svenska detaljhandeln omsätter runt 400 miljarder och är en bransch som har en tillväxttakt på cirka 1,2 procent per år.<sup>81</sup> Detta tillsammans med statliga åtgärder som har underlättat för utländska aktörer att etablera sig på marknaden kommer troligtvis att innebära en hårdare konkurrens i framtiden vilket i förlängningen torde innebära lägre konsumentpriser på dagligvaror. I nuläget kan vi dock konstatera att priserna på dagligvaror i Sverige ligger cirka 10 procent över EU-genomsnittet.<sup>82</sup>

Vi ser även en tydlig polarisering på marknaden där butikerna i mellansegmentet tappar andelar medan stora matmarknader och små nischade butiker ökar i antal. Detta styrks av siffror från USA där polariseringen är ännu tydligare. Studier visar att butiker i

---

<sup>76</sup> Konkurrensverkets rapport, 2004.

<sup>77</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

<sup>78</sup> Lindblom & Rimstedt, 2004 s. 178.

<sup>79</sup> Föreläsning med Spiros Mylonopoulos, 2005-03-21.

<sup>80</sup> Konkurrensverkets rapport, 2004.

<sup>81</sup> Föreläsning med Spiros Mylonopoulos, 2005-03-21.

<sup>82</sup> Ibid.

mellansegmentet (exempelvis AGs och Hemköp) har gått från 85-procentig marknadsandel till en siffra på runt 45 de senaste åren.<sup>83</sup>

#### 4.2.2 Hot från nya aktörer

När man diskuterar hot från potentiella inträdare på den svenska dagligvarumarknaden bör man skilja på hot från nationella nya aktörer och hot från internationella aktörer som etablerar sig på den svenska marknaden. Om vi startar med de nationella går det att urskilja ett tämligen svagt hot från några nya aktörer. Eftersom den svenska dagligvarubranschen som tidigare nämnts domineras av tre stora aktörer är utrymmet för nya nationella kedjor mycket begränsat. Porter arbetar med ett antal inträdesbarriärer vilka påverkar möjligheterna för nya aktörer att etablera sig på marknaden. I enlighet med Porters resonemang är inträdesbarriärerna på dagligvarumarknaden tämligen höga då mycket av konkurrensen handlar om att få skalfördelar på grund av sin storlek som aktör. Detta tillsammans med ett relativt stort investeringsbehov begränsar hoten från nationella nya aktörer. Även det faktum att tillgången till befintliga distributionskanaler är mycket begränsat och kontrollerat av de tre stora aktörerna motverkar nya aktörer som försöker ta sig in på marknaden<sup>84</sup>.

Däremot ser vi en tydlig trend av internationella nyetableringar i Sverige. Som tidigare nämnts har både Netto och Lidl tagit sig in på den svenska marknaden med sina lågpriskoncept och stärker konkurrensen i dagligvarubranschen. Anledningen till dessa internationella aktörers relativt snabba expansion i Sverige beror på att deras koncept bygger på mindre nischade butiker med ett färre antal produkter till ett mycket lågt pris. Det faller sig nämligen så att det är avsevärt mycket lättare att få etableringstillstånd av myndigheterna för mindre livsmedelsbutiker än för större, varför Lidl och Nettos koncept snabbt har vunnit mark på marknaden. Detta är ett konkret exempel på hur aktörer undviker vissa inträdesbarriärer och använder andra som inkörsportar. Porter tar nämligen upp statlig reglering som en inträdesbarriär för nya aktörer. Här använder de internationella aktörerna Sveriges lagar om etableringstillstånd som en öppning in på marknaden.<sup>85</sup> Ett intressant prov på hur en inträdesbarriär istället kan fungera som inkörsport in på den svenska dagligvarumarknaden.

---

<sup>83</sup> Föreläsning med Spiros Mylonopoulos, 2005-03-18.

<sup>84</sup> Porter, 1991 s. 32.

<sup>85</sup> Ibid. s. 34.

### 4.2.3 Köparnas förhandlingsstyrka

Kundernas förhandlingsstyrka är något svåridentifierad. Dels på grund av hur man definierar kunden och dels på grund av rådande situation i dagligvarubranschen. Eftersom de tre stora aktörerna ICA, Axfood och Coop i stor utsträckning är helt integrerade från leverantör till detaljist så kan vi här definiera slutkunden som konsumenten i butiken. I Bergendahls fall är det knepigare då de inte bara har slutkunden som kund utan även fristående detaljister som i sin tur säljer till konsumenterna. Vi väljer dock här att fokusera slutkunden som konsumenten i butiken.

Konsumenternas förhandlingsstyrka måste då definieras som väldigt stor gentemot kedjorna och dess butiker. De låga eller snarare obefintliga omställningskostnader (switching costs) som konsumenten står inför när man byter butik bidrar starkt till den illojalitet många kunder uppvisar gentemot dagligvarubutikerna. Även den stora mängd information som konsumenterna har om olika dagligvarukedjor och dess erbjudanden (vi tänker här närmast på de veckoutskick som konsumenter överöses med från olika butiker) stärker köparnas förhandlingsstyrka. Detta är helt i enlighet med Porter som menar att köparnas tillgång till information samt deras omställningskostnader i högsta grad är variabler som påverkar deras förhandlingsstyrka gentemot handlarna.<sup>86</sup>

Intressant att belysa är även priskänsligheten hos kunden, då denna enligt Porter påverkar kundens relativa förhandlingsstyrka gentemot dagligvaruaktörerna.<sup>87</sup> Eftersom dagligvaror är en mycket stor utgiftspost för många konsumenter torde priskänsligheten vara tämligen hög. Detta är en bidragande orsak till den tidigare nämnda höga illojalitetsfaktorn på dagligvarumarknaden. Tillsammans med det faktum att differentieringen av produkterna på dagligvarumarknaden är relativt låg innebär priskänsligheten att många konsumenter endast ser till priset när de väljer var de skall inhandla sina dagligvaror. Sammantaget kan vi alltså konstatera att köparnas (konsumenternas) förhandlingsstyrka gentemot aktörerna på dagligvarumarknaden är hög och förväntas vara så även i framtiden om inte drastiska åtgärder införs för att stärka kundernas lojalitet emot kedjornas butiker.

---

<sup>86</sup> Porter, 1991 s. 44.

<sup>87</sup> Ibid. s. 45.

#### 4.2.4 Hot från substituerande produkter

Då dagligvaror är en varugrupp med mycket essentiella attribut för människors existens är det något problematiskt att i en snävare kontext definiera några substituerande produkter. Ett möjligt substitut är den färdigmat som erbjuds på restauranger eller snabbmatskedjor där man istället för att själv handla råvarorna och laga maten istället betalar extra för att även få den tillagad. Detta substitut är troligtvis inte att förakta i tider som dessa då många människor inte har tid att själv laga mat utan i allt större utsträckning väljer att ”äta ute”. För att utnyttja denna trend har bland annat Bergendahls försökt att, i större utsträckning, erbjuda färdiglagad mat i sina butiker. Detta är dock en satsning som är oerhört kostsam till följd problematiska logistiska och produktionsmässiga faktorer varför Bergendahls insats för närvarande har lagts på is.<sup>88</sup> Även de höga lönenivåerna och arbetsgivaravgifterna i Sverige påverkar dagligvaruaktörernas möjligheter att erbjuda färdiglagad mat i butikerna. Enligt Mylonopoulos kan en lösning vara att låta ett utomstående företag sköta denna tjänst inne i butiken om man inte klarar det i egen regi.<sup>89</sup>

Andra substitut kan vara små specialbutiker som till exempel charkuterier etcetera som erbjuder speciella dagligvaror till ofta högre priser. Dessa, tillsammans med andra substitut, bör eller kan enligt Porter bemötas med kollektiva satsningar i branschen. Han menar att ihållande satsningar i fråga om exempelvis marknadsföring och produktkvalitetsförbättringar från branschens alla aktörer kan förbättra den totala ställningen gentemot mot ett substitut.<sup>90</sup>

#### 4.2.5 Leverantörernas förhandlingsstyrka

I likhet med vissa av de förhållanden som gäller för köparnas förhandlingsstyrka så kännetecknas leverantörernas förhandlingsstyrka av stort beroende av de stora kedjorna. ICA, Axfood och Coop dikterar villkoren för många av sina leverantörer och ställer stora krav på dessa. Vi har sett exempel på detta när Coop helt sonika kastade ut en så pass stor leverantör som Kelloggs för att de inte uppfyllde Coops krav.<sup>91</sup> För den mindre aktören Bergendahls är leverantörernas förhandlingsstyrka något större till följd av leverantörernas storlek relativt Bergendahls. Porter påtalar bland annat vikten av leverantörernas produkter för köparens verksamhet. Han menar att ju viktigare leverantörens produkt är för köparen, med särskild

---

<sup>88</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Porter, 1991 s. 43.

<sup>91</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

betoning på ej lagringsbara produkter, desto större förhandlingsstyrka besitter leverantören. Vidare talar Porter om i vilken utsträckning leverantörgruppens produkter är differentierade samt leverantörens uppbyggnad av omställningskostnader för köparen. Han menar att i de fall leverantörens produkter är differentierade eller om köparen möter stora omställningskostnader för att byta leverantör kommer förhandlingsstyrkan hos leverantören att öka avsevärt. Köparens möjligheter att spela ut en leverantör mot en annan elimineras alltså.<sup>92</sup>

På dagligvarumarknaden återfinns ett flertal leverantörer till i stort sett alla produktgrupper och detta tillsammans med de tre dominerande aktörernas storlek innebär en relativt låg förhandlingsstyrka för leverantörerna. Dock kan vi säga att den är något högre gentemot en mindre aktör som Bergendahls. En intressant dimension i diskussionen om leverantörernas förhandlingsstyrka är debatten om egna märkesvaror (EMV). Alla de tre stora aktörerna arbetar med egna märkesvaror medan Bergendahls uteslutande använder sig av kända och etablerade märkesvaror. Fredrik Bergström från Handelns Utredningsinstitut menar i ett uttalande att kampen om fortsatt framgång för dagligvaruaktörerna ligger i utvecklingen av de egna märkesvarorna.<sup>93</sup> De aktörer som använder sig av egna märkesvaror ligger i samma linje och menar att de åtnjuter bättre marginaler på dessa varor än på de redan etablerade märkesvarorna.<sup>94</sup>

Vi ser även en ökad import av produkter från utländska aktörer och enligt Spiros Mylonopoulos utgör dessa närmare 30 procent av Sveriges dagligvaror. Han menar att även här spelar storleken som köpare en avgörande roll på hur stor förhandlingsstyrka leverantörerna förfogar över.<sup>95</sup> Ett företag som på oerhört förtjänstfullt sätt använder sin storlek som vapen mot sina leverantörer är det amerikanska detaljhandelsföretaget Wal-Mart, som i många fall lägger ett bud till en leverantör som antingen får accepteras eller så ger Wal-Mart kontraktet till någon annan leverantör.<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Porter, 1991 s. 47.

<sup>93</sup> SVT Rapportsänding 2005-04-25.

<sup>94</sup> Föreläsning med Spiros Mylonopoulos, 2005-03-21.

<sup>95</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

<sup>96</sup> Dokument utifrån: Världens verkstad 2005-05-01.

## 4.2.6 Samlad bedömning

I enlighet med den branschanalys som vi nu har presenterat och som sammanfattas i figur 4.2 redogör vi nu kortfattat för en del slutsatser kring de strukturella förhållanden som råder inom den svenska dagligvarubranschen och hur dessa direkt har påverkat Bergendahls strategiska riktlinjer med förvärvet av Glitter.

	<p><b>Svaga leverantörer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Många leverantörer</li> <li>+ Stora skalfördelar</li> <li>+ Låg differentiering av produkter</li> <li>+ Egna märkesvaror (EMV)</li> <li>+ Vertikal integration</li> <li>- Leverantörens produkt viktig i köparens verksamhet</li> </ul>	
<p><b>Svagt hot från potentiella nationella konkurrenter / Måttligt hot från internationella konkurrenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Höga inträdesbarriärer</li> <li>* Skalfördelar</li> <li>* Investeringsbehov</li> <li>* Tillgång till distributionskanaler</li> <li>- Förenklade förutsättningar vid internationella nyetableringar</li> <li>- Lågpriis ofta fokus för internationella aktörer</li> </ul>	<p><b>Moderat men ökande rivalitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Få aktörer: <ul style="list-style-type: none"> <li>* ICA 43 %</li> <li>* Axfood 18,5 %</li> <li>* Coop 18 %</li> <li>* Bergendahls 7 %</li> </ul> </li> <li>• Fokus på lågpriis</li> <li>• Internationella lågpriis aktörer</li> <li>* Netto</li> <li>* Lidl</li> <li>• Tydlig polarisering i butikssegmentet</li> </ul>	<p><b>Tämligen svagt hot från substitut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Essentiella varor</li> <li>+ Fyra aktörer har närmare 92 % av marknaden</li> <li>+ Hälsosamma råvaror i maten ligger i tiden</li> <li>- Tidsmedvetna konsumenter</li> <li>- Färdiglagat en uppåtgående trend</li> </ul>
	<p><b>Starka kunder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Få aktörer</li> <li>+ Många små kunder</li> <li>+ Tämligen hög priskänslighet</li> <li>- Stor illojalitet</li> <li>- Låga eller obefintliga ornställningskostnader</li> <li>- Stor tillgång till pris- och produktinformation</li> </ul>	<p><b>Kommentar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ betyder starkt konkurrenskraft hos dagligvaruaktörerna</li> <li>- betyder minskad konkurrenskraft hos dagligvaruaktörerna</li> </ul>

Figur 4.2 Branschanalys av den svenska dagligvarubranschen

Enligt vår analys av den svenska dagligvarubranschen har de fyra olika kedjorna ICA, Axfood, Coop och Bergendahls tämligen stor konkurrenskraft gentemot de aktörer som påverkar marknaden men vi ser samtidigt trender som tyder på förändrade förhållanden. Exempelvis kundernas förhandlingsstyrka gentemot kedjorna bör lyftas fram som den faktor där störst vinst kan reduceras för kedjorna. Den stora prismedvetenheten hos konsumenterna och tillgängligheten till information om pris och utbud ger kunden ett starkt utgångsläge gentemot dagligvarukedjorna. Det bör därför vara högt prioriterat hos dagligvaruaktörerna att försöka skapa långsiktiga relationer till sina kunder för att minimera den illojala trend bland konsumenterna som vi nu kan se. Ett företag som effektivt har lyckats med detta är den

brittiska dagligvarukedjan Tesco som i många avseenden har klarat av att göra varje kund unik och erbjuda denne specialanpassade erbjudanden. Det handlar alltså om att ta vara på sina befintliga kunder och göra dessa till återkommande konsumenter. Många forskare har belyst detta genom en jämförelse mellan transaktions- och relationsmarknadsföring där en förespråkare för den senare är Christian Grönroos (2002) som bland annat menar att det är avsevärt mycket mer lönsamt för ett företag att satsa på att behålla sina befintliga kunder än att försöka hitta nya.<sup>97</sup>

Den allt hårdare konkurrenssituationen med priskrig och lågprisfokus som följd har resulterat i att vinstmarginalerna på dagligvaror har sjunkit de senaste åren.<sup>98</sup> Detta har i många avseenden tagit sin början i och med de internationella lågprisaktörernas etableringar på den svenska marknaden, vilket troligen är en trend som kommer att förstärkas till följd av förenklade förutsättningar vid internationella nyetableringar.

Leverantörernas låga förhandlingsstyrka gentemot kedjorna kommer även den troligtvis bestå till följd av den ökande andelen av kedjornas egna märkesvaror. Dock figurerar Bergendahls som ett undantag här då de inte alls har valt att satsa på egna märkesvaror. Deras taktik torde istället gå ut på att tillsammans med leverantörerna utforma erbjudanden som är konkurrenskraftiga gentemot konsumenterna.

Inom området för substituerande produkter ser vi två parallella trender. Samtidigt som dagens konsumenter blir alltmer hälsomedvetna och, i större uträkning än tidigare, reflekterar över vad de äter så ser vi en ökande trend i uteätande och färdiglagat. Vi kan därför säga att risken att potentiell vinst för dagligvaruaktörerna reduceras av substituerande produkter kan komma att öka till följd av rådande trender. Som svar mot dessa utvecklingsriktningar kan kedjorna öka sitt sortiment av färdiglagat och intensifiera marknadsföringen på hälsosamma råvaror.

Ovanstående resonemang om konkurrentkrafternas sammanlagda styrka mynnar ut i ett antal motiv som direkt eller indirekt torde ligga till grund för Bergendahls förvärv av Glitter. Som ett svar på de minskande vinstmarginalerna väljer man att sprida sina risker och diversifiera verksamheten mot andra produktsegment. Bergendahls agerande kan därför sägas vara ett direkt svar på den rådande situationen inom den svenska dagligvarubranschen.

---

<sup>97</sup> Grönroos, 2002 s. 31-54.

<sup>98</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

### ***4.3 Glitters marknadssituation***

Som vi tidigare har nämnt verkar Glitter både som grossist och detaljist, varför konkurrenssituationen är något splittrad. Glitters grossistverksamhet säljer accessoarer till en rad olika mode- och detaljhandelsföretag som i sin tur konkurrerar med Glitters detaljistverksamhet. Man fungerar alltså i något avseende som konkurrent till sin egen verksamhet.

Som grossist säljer man till en rad olika företag såsom Åhléns, Kicks, Vero Moda, Cubus och Dressman. Totalt har man som grossist ett par hundra olika kunder. Dessa kunder köper endast ett mindre sortiment av Glitters totala produktutbud. Många kunder saluför runt 150 av Glitters produkter medan man återfinner närmare 2000 olika artiklar i Glitters egna butiker.<sup>99</sup> Trots att dessa företag säljer samma produkter som Glitter saluför i sina egna butiker anser Peter Westring, VD på Glitter, inte att de är några primära konkurrenter. Detta på grund av Glitters mycket intensivt nischade verksamhet.<sup>100</sup> De företag som erbjuder delar av Glitters sortiment har ofta kärnverksamheten inom ett annat område och erbjuder endast dessa produkter som ett tilläggsurval och klassificeras därför inte som primära konkurrenter. Glitters absolut största konkurrent är istället H&M som saluför ett relativt stort utbud av accessoarer och smycken. Både Westring och Mylonopoulos menar att H&M:s strategier för sin accessoaravdelning i största grad påverkar Glitters möjligheter att expandera på marknaden.<sup>101</sup> Skulle H&M intensifiera sina satsningar på accessoarer så minskar Glitters möjligheter till ökade marknadsandelar drastiskt. Detta på grund av H&M:s redan utbredda affärsverksamhet med butiker i alla nordiska länder där Glitter är verksamt. Ett beslut från H&M:s sida att öka utbudet av accessoarer skulle intensifiera konkurrensen gentemot Glitter avsevärt. H&M hade vid utgången av 2004 närmare 280 butiker i Norden, att jämföra med Glitters 134.<sup>102</sup> En ökad satsning på accessoarförsäljningen skulle därför få en betydande inverkan på marknadssituationen och alla strategiska val rörande accessoarförsäljning från H&M:s sida påverkar givetvis Glitter förutsättningar att konkurrera.

Bland övriga konkurrenter utmärks den norska kedjan Smil & Sussie, svenska Accessorize, samt danska Pilgrim. Dock betonar Westring att många konkurrenter inte erbjuder samma

---

<sup>99</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

<sup>100</sup> Intervju med Peter Westring, 2005-05-03.

<sup>101</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07, intervju med Peter Westring, 2005-05-03.

<sup>102</sup> [www.hm.com](http://www.hm.com), intervju med Peter Westring, 2005-05-03.



sorts accessoarer som Glitter utan oftare ligger i ett dyrare segment.<sup>103</sup> Så är exempelvis fallet med den danska smyckeskedjan Pilgrim, vilken erbjuder accessoarer och smycken liknande Glitters utbud men av avsevärt högre kvalitet och pris. Eftersom konsumentens kostnad för någon av Glitters produkter skall kunna jämföras med kostanden för exempelvis ett biobesök har Glitter lyckats nischa sin verksamhet till ett segment av branschen där man har relativt få konkurrenter.<sup>104</sup> Denna position som till viss mån kan liknas vid ett first-mover advantage innebär en rad konkurrensfördelar för Glitter.

### 4.3.1 First-mover advantage

Enligt Grant är tanken med ett first-mover advantage att ”/.../ the initial occupant of a strategic position or niche gains access to resources and capabilities that a follower cannot match.”<sup>105</sup> Lieberman och Montgomery (1988) diskuterar samma begrepp och menar att det finns tre kategorier i vilka man kan sortera in ett first-mover advantage. Dessa är: ledarskap inom produkt- och processteknologi, föregripande av sällsynta tillgångar samt utveckling av köparnas omställningskostnader.<sup>106</sup> I den första kategorin pekar Lieberman och Montgomery på den fördel ett företag kan få gentemot sina konkurrenter genom att vara först med en ny produkt eller tillverkningsprocess. Man framhäver att genom att vara först på marknaden med exempelvis en viss produkt kan ett företag skapa sig en kostnadsfördel gentemot sina konkurrenter genom att snabbare klättra ned för branschens inlärningskurva.<sup>107</sup> Detta innebär att man snabbare än sina konkurrenter kan tillverka produkter till en lägre kostnad. Om vi applicerar denna metodik på Glitter som first-mover inom försäljning av accessoarer i Norden torde Glitter snabbare än sina konkurrenter klara av att till en lägre kostnad distribuera och sälja sina produkter till konsumenten. Man har alltså som pionjär i branschen snabbt klättrat ned för inlärningskurvan och därför kunnat erbjuda konsumenter ett brett utbud av accessoarer till ett lågt pris.

Om vi studerar författarnas andra kategori som handlar om att vara först med att tillvarata existerande knappa tillgångar så kan vi se att Glitter på ett effektivt sätt har utnyttjat inköpskanaler från Asien för att distribuera varor till ett lägre pris än sina konkurrenter. Vidare har Glitter som föregångare lyckats vidta strategiska åtgärder för att minimera risken för nya

---

<sup>103</sup> Intervju med Peter Westring, 2005-05-03.

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> Grant, 2005 s. 236.

<sup>106</sup> Lieberman & Montgomery, 1988 s. 41.

<sup>107</sup> Ibid. s. 42.

etableringar inom samma segment. Man har på ett verkningsfullt sätt nischat sig dit ingen annan i branschen har varit och kan därmed reducera utrymmet för nya företag inom samma nisch.

Den tredje kategorin innefattar köparnas omställningskostnader och hur dessa kan utnyttjas av en föregångare i en bransch för att skapa sig konkurrensfördelar gentemot andra aktörer. Detta har Glitter gjort genom att vara först på marknaden med ett brett utbud av accessoarer till ett, för kunden, lågt pris. Efterföljare blir då tvungna att lägga extra resurser på att locka över kunder från Glitter. Lieberman och Montgomery menar även att märkeslojaliteten ofta är särskilt hög hos konsumenterna när det gäller lågprisprodukter, varför Glitter torde ha en klar fördel gentemot sina konkurrenter.<sup>108</sup>

#### **4.3.2 Samlad bedömning**

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Glitters konkurrenskraft gentemot andra aktörer inom smyckes- och accessoarhandeln är tämligen stor. Detta till följd av Glitters väl utbyggda grossist- och detaljistverksamhet, profilering mot nischat kundsegment samt försprång gentemot konkurrenter i avseende att klättra ned för inlärningskurvan i branschen.

Vi kan samtidigt fastslå att Glitters nuvarande marknadssituation är starkt beroende av hur H&M väljer att driva sin smyckes- och accessoarförsäljning i framtiden. En mer expansiv satsning på detta varusegment från H&M:s sida skulle innebära förändrade förutsättningar för Glitters konkurrenskraft.

---

<sup>108</sup> Lieberman & Montgomery, 1988 s. 46.

## 5 Analys

*I detta kapitel analyserar vi, utifrån det teoretiska ramverket samt den empiriska studien, Bergendahls bakomliggande motiv till förvärvet av Glitter. De tre huvudmotiven till förvärvet diskuteras mer ingående samtidigt som vi lyfter fram deras påverkan på Bergendahls konkurrenskraft.*

### **5.1 Inledande resonemang**

Vårt flödesschema, som tidigare nämnts i kapitel tre, tar sin utgångspunkt i diversifieringsteorier. Dessa kommer inte explicit att behandlas i följande analyskapitel, dock anser vi att dessa teorier underbygger vår vidare analytiska diskussion. Hela vårt förvärvsteoretiska resonemang förutsätter en diversifieringsteoretisk diskussion vilket direkt påverkar vårt syfte att undersöka vilka bakomliggande motiv som finns vid ett företagsförvärv. Vi kommer således främst att bygga vår analys på förvärvsteoretiska referensramar. Flödesschemat kommer i detta kapitel närmast fungera som en vägvisare för hur våra tankegångar har sett ut. Samtliga delar av både teori och empiri har utmynnat i tre huvudmotiv till varför Bergendahls har förvärvat Glitter. Dessa tre motiv, marknadsstrukturella, samordningsfokuserade och personliga, ligger därför till grund för vår analys.

### **5.2 Marknadsstrukturella motiv**

”Det är kannibalism och alla pratar om lågpris och att marginalerna krymper”.<sup>109</sup>

Spiros Mylonopoulos menar att den svenska dagligvarumarknaden präglas av två parallella trender; internationalisering och lågprisfokusering. När han talar om internationalisering syftar Mylonopoulos på att många nya internationella aktörer såsom Lidl och Netto etablerar sig på den svenska marknaden. Skandinavien som helhet är en intressant marknad för internationella dagligvarukedjor då denna anses vara välutvecklad och modern med välfungerade företag. Detta trots att kostnadsnivåerna i form av personal-, etablerings- samt arbetskostnader i Skandinavien är högre än i de sydeuropeiska länderna.<sup>110</sup> Dessa förhållande har vi tidigare utrett i vår analys av den svenska dagligvarubranschen där vi påvisade hur de internationella lågprisaktörerna kringgick vissa inträdesbarriärer och då direkt bidrog till den andra trenden, lågprisfokusering. Denna trend beror inte enbart på de internationella lågprisaktörernas

---

<sup>109</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

<sup>110</sup> Ibid.

inträde på marknaden utan även på att de inhemska aktörernas villkor har blivit betydligt hårdare och konkurrenssituationen tuffare. ICA kan utgöra ett exempel på denna trend när de för en tid sedan gick ut och annonserade om sänkta priser på stora delar av sitt sortiment. Ett sådant utspel får automatiskt stor genomslagskraft både hos detaljister och hos leverantörer då ICA:s position som marknadsledare oundvikligen påverkar hela branschen.

Ovanstående stycke kring marknadsstruktur har inneburit minskade vinstmarginaler för aktörerna. Ett sätt att möta denna trend är genom riskspridning till andra marknader med bättre marginaler. Detta fenomen ser vi som ett marknadsstrukturellt förvärvsmotiv som vi har kunnat urskilja genom både teoretiska och empiriska studier. Det återfinns även i vår begreppsapparat för analys av förvärvsmotiv och utreds närmare i nästa stycke.

### **5.2.1 Internationalisering**

Tidigare förda resonemang grundas till viss del på den internationalisering som vi tidigare har behandlat och inbegriper även diskussionen kring strategiska allianser med större internationella dagligvaruaktörer. Begreppet definieras enligt Kotler (2003) som följande: ”Strategic alliances are cooperative agreements between organizations that allow them to benefit from each other’s strengths.”<sup>111</sup> Behovet av en eller flera strategiska partners blir extra tydligt då ett företag skall utöka sin verksamhet och vidga sitt marknadsområde utöver hemmamarknaden. I många länder kan det till exempel vara omöjligt att slå sig in på en marknad till följd av flera svårforcerade inträdesbarriärer. Det kan handla om förbud att distribuera vissa produkter (till exempel vid marknadssituationer som präglas av få aktörer) eller att man helt enkelt måste gå via en viss leverantör för att överhuvudtaget få sälja sina produkter. I Sverige kan vi dock urskilja en motsatt tendens då Konkurrensverket snarare främjar internationella aktörers etablering på den svenska dagligvarumarknaden. Spiros Mylonopoulos säger att det kommer att bli nödvändigt att ha en koppling till någon allians till följd av etableringen av internationella dagligvarukedjor. Bergendahls är intresserade av att ingå en inköpsallians med en utländsk aktör men Mylonopoulos poängterar att det måste ske under förutsättningen att Bergendahls fortsatt får vara oberoende och vara ett familjeföretag. I en balanserad form ser han det som en möjlighet för företaget och inte ett hot, och visar exempel på att andra familjeföretag har ingått lyckade allianser. Den franska kedjan Carrefour har gått in i Norgesgruppen och samarbetar i form av franchising, vilket har inneburit att

---

<sup>111</sup> Kotler, 2003 s. 100.

Norgesgruppen har fått behålla sin organisationsstruktur. Ett svenskt exempel är ICA som har ingått en allians med Euroshopper kring inköpsfrågor för att bland annat pressa inköpspriserna och utnyttja skalfördelar kring de egna märkesvarorna.<sup>112</sup>

### 5.2.2 Riskspridning

Bergendahls har valt att möta marknadssituationen med minskade vinstmarginaler genom att sprida sina risker. Kärnverksamheten som bygger på försäljning inom dagligvaror behövde alltså breddas. Dagligvarubranschen har en årlig tillväxttakt på 1-2 procent vilket enligt Mylonopoulos inte är tillräckligt tillfredsställande. Han menar vidare att företaget ville ha en riskspridning på ett område som ger bättre marginaler. Därför var specialvarumarknaden med en årlig tillväxt på 7-8 procent intressant att expandera på för Bergendahls. Då EKO redan befinner sig på specialvarumarknaden innebar inte förvärvet av Glitter att Bergendahls etablerade sig på en helt ny marknad. Förvisso ligger kärnverksamheten inom dagligvaror men Bergendahls har alltid haft en uttalad affärsstrategi att vara verksam inom båda marknadssegmenten.<sup>113</sup>

Ovannämnd diskussion är i enlighet med ett av Grants tre motiv till varför ett företag bör diversifiera sin verksamhet, nämligen för att sprida sina risker. Vårt första steg i flödesschemat inbegriper en diversifieringsåtgärd som här motiverar en riskspridning. Denna åtgärd utförs i form av ett företagsförvärv där Porter menar att användandet av riskspridning, som ett motiv för företagsförvärv på en marknad med låga vinstmarginaler, är ett givande sätt att skapa ny konkurrenskraft och reducera risker.

### 5.2.3 Intäktsvariationer

Grant menar att diversifiering genom exempelvis företagsförvärv kan vara ett effektivt sätt att åtgärda cykliska intäktsvariationer i en koncern. Han menar att man under lågsäsong i en verksamhet kan flytta arbetskraft till en annan och på så sätt minska bland annat personalkostnader.<sup>114</sup> Vi drar detta resonemang ett steg längre och menar att Bergendahls balanserar koncernens totala intäkter genom Glitterförvärvet. Glitter har inte tillnärmelsevis lika stora säsongvariationer som Bergendahls som har sina höjdpunkter vid jul, påsk, pingst

---

<sup>112</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> Grant, 2005 s. 453.

och midsommar. Därför ger Glitter en balans till Bergendahlskoncernens periodiska intäkter vilket ger en stabilitet och utjämnar säsongsberoendet.

## ***5.3 Samordningsfokuserade motiv***

”Det är självklart att vi ska dra nytta av varandras kunskaper och se om vi kan hitta några synergieffekter”.<sup>115</sup>

### **5.3.1 Operativa synergier**

Ett annat motiv till Bergendahls uppköp av Glitter är enligt Mylonopoulos att skapa samordningsfördelar rörande bland annat inköp. Han menar vidare att det är absolut nödvändigt för en liten aktör att bli duktig på globala inköpsfrågor. Bergendahls kan genom uppköpet pressa priserna på specialvaror gentemot sina leverantörer i större utsträckning än tidigare. Detta på grund av att man nu kommer handla med avsevärt större volymer och därför uppnå viktiga skalfördelar.<sup>116</sup> Genom tillgång till Glitters grossistverksamhet kommer Bergendahls att på ett mer effektivt sätt samordna inköpen så väl nationellt som internationellt. Mycket handlar om att förstärka Bergendahls produktorganisation och Glitters sortiment passar för detta ändamål. Rent konkret kommer detta att innebära att inköpsdirektören kommer att se över Glitters och Bergendahls inköpsrutiner för att se hur dessa kan samordnas.<sup>117</sup>

### **5.3.2 Import från Asien**

Dagligvarumarknaden har sett stora förändringar rörande leverantörernas villkor de senaste åren. Situationen i Sverige kan jämföras med USA där framförallt Wal-Mart och deras enorma storlek gör att leverantörerna försätts i ett beroendeförhållande gentemot detaljisten. Den amerikanska journalisten Hendrick Smith säger i en dokumentär att ”tidigare var det fabrikanter av den framgångsrika produkten som satte villkor och pris för återförsäljarna”.<sup>118</sup> Mylonopoulos för en liknande linje och säger att det fram till 1980-90-talen var leverantörerna som hade makten och att de dikterade villkoren.<sup>119</sup> Nu har det istället blivit den stora detaljisten som ställer krav, vilket leder till att leverantören måste godta villkoren om de ska kunna fortsätta sin verksamhet. Detta kan innebära att leverantören måste sänka sitt pris gentemot butiken även om leverantörens råvaror stiger i pris. För att sänka kostnaderna än mer importerar amerikanska och europeiska dagligvarukedjor stora delar av sina varor från

---

<sup>115</sup> Intervju med Mikael Otterberg, 2005-05-10.

<sup>116</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

<sup>117</sup> Intervju med Mikael Otterberg, 2005-05-10.

<sup>118</sup> Dokument utifrån: Världens verkstad 2005-05-01.

<sup>119</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

Kina, där fabrikerna är skraddarsydda för den västerländska exporten. Lönerna kan inget västerländskt land konkurrera med, och därför försvinner leverantörskontrakten från amerikanska och europeiska företag till kinesiska.<sup>120</sup>

Situationen i USA är idag långt mer framskriden än den är i Sverige, men det finns tydliga tecken mot att vi är på väg mot samma väg. Porter menar att det är leverantörens produkt som är kärnan.<sup>121</sup> Detta menar även Spiros Mylonopoulos och säger att leverantören kan påverka detaljisten genom att ta fram nya produkter, stärka innovationsförmågan och genom att veta vad kunden vill ha. Om produkten är unik och inte går att få av någon annan leverantör då ökar leverantörens förhandlingsmakt avsevärt.<sup>122</sup> På den svenska marknaden säljer alla leverantörer ungefär samma sorts varor vilket gör det lätt för detaljisten att byta leverantör. De tre stora aktörerna arbetar samtliga med egna märkesvaror (EMV) vilket är ett sätt att vertikalt integrera leverantören i företaget. Precis som i USA importerar Sverige varor från Kina. Spiros Mylonopoulos uppskattar att 30 procent av varorna på dagligvarumarknaden importeras, vilket ställer enormt höga krav på de svenska leverantörerna. Han säger även att för att fortsatt vara konkurrensmässig på marknaden måste man ”hänga med Kina-tåget” och på så sätt skapa skalfördelar som inte hade kunnat uppnås i Sverige.<sup>123</sup>

### 5.3.3 Koncept

I nuläget finns det inga direkta strategier för att integrera Glitters produktkoncept i Bergendahls butiker men på sikt kan vi däremot se tydliga tendenser från Bergendahls att integrera koncepten med varandra. Det handlar om att låta Bergendahls befintliga butiker saluföra Glitters produkter i olika former. Det kan vara i form av en shop-in-shop-lösning som innebär att man låter Glitter öppna en butik i exempelvis samma fastighet som City Gross. Glitters butik kan då ligga i anslutning till kassorna och locka till impulsköp vilket är en av Glitters hörnstenar i deras affärsidé. Mikael Otterberg talar om ett kundflöde för Bergendahls City Gross-koncept på närmare 30-35 000 människor per vecka. Dessa kunders köpkraft borde givetvis utnyttjas genom att låta Glitter ta del av denna kundtillströmning. Eftersom Glitters koncept till stora delar bygger på snabba och billiga köp skulle denna lösning kunna innebära fördelaktiga resultat för hela Bergendahlskoncernen totalt. Även

---

<sup>120</sup> Dokument utifrån: Världens verkstad 2005-05-01.

<sup>121</sup> Porter, 1991 s. 47.

<sup>122</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

<sup>123</sup> Föreläsning med Spiros Mylonopoulos, 2005-03-21.



Glitters främsta kundgrupp torde överensstämman tämligen väl med City Gross kunder då båda koncept bygger på en sorts lågpristanke.

En annan lösning kan vara att fullt integrera Glitters produkter i Bergendahls olika butikskoncept. EKO-konceptet och dess specialvaruutbud borde fungera väl tillsammans med Glitters sortiment både vad det gäller pris och produkter. Då EKO och Glitter har överensstämmande affärsidéer som båda innebär en försäljning av lågprisartiklar inom specialvaror borde Glitters produkter passa utmärkt in i EKOs etablerade verksamhet. Precis som andra kunder till Glitters grossistverksamhet skulle i så fall EKO sälja Glitters sortiment under SAS bijouterier i en slags hörna, en så kallad corner-lösning.

### 5.3.4 Kompetens

Diskussionen kring samordningsfördelar rörande förvärvet av Glitter belyses med ett citat från inköpsdirektören på Bergendahls: "Självklart ska vi dra nytta av Glitters kompetens inom sortimentsfrågor. Vi behöver deras fortsatta engagemang för att kunna skapa samordningsfördelar för Bergendahls".<sup>124</sup> Detta styrks av Porter som tar upp överförandet av kunskap som ett viktigt motiv vid företagsförvärv. Han menar dock att det främst handlar om hur större företag som saknar en konkurrenskraftig produkt köper mindre företag med en stark produkt men som saknar en stabil position på marknaden.<sup>125</sup> I Bergendahls fall handlar det istället om hur de kan tillvarata ett mindre företags kompetens och gedigna erfarenhet.<sup>126</sup> Glitter har dels en stark produktstrategi och dels en marknadsledande position varför deras kunnande inom specialvarusegmentet i högsta grad är en värdeskapande resurs för Bergendahls.

Även Olve framhåller i sin sammanställning att ett förvärvsmotiv är att uppnå skal- och samordningsfördelar.<sup>127</sup> Här ser vi en koppling till marknaden i Kina och hur denna kan samordnas i Bergendahls fall. Genom att upprätta ett inköpskontor i Kina som samordnar inköpen för samtliga av Bergendahlskoncernens dotterbolag reduceras logistik- och distributionskostnaderna. Ett visst antal fabriker producerar varor till både Glitter och Bergendahls och genom förvärvet kan dessa nu samordnas. På så sätt skapas samarbetsformer genom att upprätta samlastningscentraler där varor till både Glitter och Bergendahls hanteras.

---

<sup>124</sup> Intervju med Mikael Otterberg, 2005-05-10.

<sup>125</sup> Porter, 1987 s. 43-60.

<sup>126</sup> Intervju med Mikael Otterberg, 2005-05-10.

<sup>127</sup> Olve, 1988 s. 23.

Rent konkret innebär detta att man nu tillsammans kan fylla containrar med varor från respektive företag och på så vis få ett mer effektivt varuflöde. På sikt borde detta kunna leda till att Bergendahls reducerar sina inköpskanaler och endast använder sig av en aktör i Kina för att hantera samt förvalta flödet av varor.<sup>128</sup>

### 5.3.5 Administrativa synergier

Inte endast operativa synergieffekter ligger till grund för de marknadsstrukturella motiven, utan vi kan även urskilja administrativa synergier i och med förvärvet. Thorbiörn Olofsson, vice VD för Bergendahlsgruppen bekräftar detta och ser de administrativa funktionerna som en av de främsta samordningsfördelarna.<sup>129</sup> Detta konkretiseras av Spiros Mylonopoulos som tror på ett decentraliserat funktionssätt inom hela organisationen och ser fördelar inom bland annat försäkringsavtal och systemutveckling.<sup>130</sup> Även Peter Westring, VD för Glitter, ser administrativa synergier genom att ha blivit uppköpta av ett större företag. Han pekar på samordningsfördelar inom såväl försäkringsfrågor som inköp av tjänstebilar och menar vidare att Glitters administrativa delar av organisationen har förstärkts påtagligt genom Bergendahls uppköp. Westring säger även att uppköpet möjliggör att Glitter fortsatt kan expandera inom sin produktstrategi under mer stabila förhållanden.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Intervju med Mikael Otterberg, 2005-05-10.

<sup>129</sup> Intervju med Thorbiörn Olofsson, 2005-05-10.

<sup>130</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

<sup>131</sup> Intervju med Peter Westring, 2005-05-03.

## 5.4 Personliga motiv

”Ägarna är väldigt öppna för förslag och idéer!”<sup>132</sup>

### 5.4.1 Ägarna

Ytterligare ett motiv till förvärvet är, enligt Spiros Mylonopoulos, ägarens personliga önskan att satsa mer expansivt på specialvaror. Bergendahls har med sina 20 procent av det totala sortimentet högst andel specialvaror av de svenska dagligvaruaktörerna. Den närmaste konkurrenten i detta fall är Coop med sina 18 procent. Bergendahls är även den enda aktören som bedriver en egen separat kedja med specialvaror, EKO. De andra aktörerna har helt integrerat sitt utbud av specialvaror med de andra sortimenten. Vi kan alltså se en tydlig vilja från Bergendahls ägare att fortsätta satsa expansivt på denna separerade verksamhetsform och därför fungerar Glitter som ett utmärkt komplement som förstärker denna satsning. Detta agerande diskuterar Johansson och Nyström (1980) och menar att familjeföretaget som ägarform ofta styrs av en personlig vilja från ägarnas sida till långsiktigt strategiskt arbete inom områden som är överensstämmande med ägarnas egna intressen.<sup>133</sup> Även det faktum att Glitter har en marknadsandel på minst 25 procent i Skandinavien är en bidragande faktor till att just Glitter kan stärka Bergendahls konkurrenskraft. Denna dominans beror till viss del på att Glitter innehar ett first-mover advantage. Detta medför att Glitter, genom att vara först på marknaden med exempelvis en viss produkt, kan skapa sig en kostnadsfördel gentemot sina konkurrenter genom att snabbare klättra ned för marknaden inlärningskurva.<sup>134</sup> Att Glitter är marknadsledande innebär självklart även fördelar för Bergendahls, vilka kan tillvarata bland annat de nätverk som Glitter har skapat i och med sin position.

Vi har tidigare diskuterat hur både Larsson och Olve menar att främst opportunistik ligger bakom chefers personliga mål vid företagsförvärv. De menar att cheferna tenderar att agera utifrån ett kortsiktigt egenintresse som inte alltid gynnar organisationen i ett långsiktigt perspektiv. Detta opportunistiska beteende borde troligtvis försvinna om ägarformen ser ut så som den gör i Bergendahls fall, det vill säga att chefen är ägaren till företaget. Då torde istället

---

<sup>132</sup> Intervju med Thorbiörn Olofsson, 2005-05-10.

<sup>133</sup> Johansson och Nyström, 1980 s. 47-49.

<sup>134</sup> Lieberman & Montgomery, 1988 s. 42.

de personliga målen överensstämmer med företagets förvärvsstrategi och övergripande affärsidé, vilket i förlängningen borde leda till ett långsiktigt lönsamhetstänkande.<sup>135</sup>

#### 5.4.2 Företagskultur

Just ägarformen är något som bidrar till benägenheten att satsa mer på specialvaror. Spiros Mylonopoulos menar att det som främst skiljer Bergendahls gentemot de andra aktörerna inom dagligvarubranschen är att de är ett familjeägt företag i tredje generationen. Detta är, enligt Mylonopoulos, en styrka och där de stora aktörerna blir ansiktslösa är Bergendahls istället tydliga i sitt ägarskap och engagerade i verksamheten. Ägarskapet har satt sin prägel på samtliga aspekter av den organisatoriska strukturen vilken har formats av historiska förebilder, ägarens närhet och ledningens kontakt med verkligheten. Bergendahls företagskultur utmärks därför i många avseenden av obyråkratiska processer och mänskliga relationer mellan såväl anställda, kunder och leverantörer. Den obyråkratiska processen beror mycket på att samtliga nyckelpersoner inom organisationen är samlade på en plats varför beslut lättare möjliggörs än i större organisationer. Detta innebär exempelvis att Bergendahls kan ge besked på dagen till leverantörer i olika sammanhang. Sådana beslut tar längre tid i organisationer som präglas av mer byråkratiska processer med fler mellanled.<sup>136</sup>

För ägarfamiljen har det varit viktigt att ett nyförvärv passar in i både företagskulturen och organisationsstrukturen. Då Glitter har varit ett familjeföretag och fortfarande präglas av dess arv, passade förvärvet in i Bergendahls kravspecifikation. Detta medför även att Bergendahls inte aktivt behöver gå in och implementera en ny sorts företagskultur. Eftersom en liknande företagskultur redan existerar i Glitters organisation förkortas troligtvis integrationsprocessen avsevärt.<sup>137</sup> Skulle Bergendahls istället ha förvärvat ett företag med helt skilda företagsvärderingar skulle detta ha medfört att större resurser hade behövts läggas på processen. Bergendahls har således genom förvärvet av Glitter lyckats kringgå en rad resurskrävande hinder vid nyetableringar.

Thorbiörn Olofsson framhåller att Glitters organisationsstruktur ser exakt likadan ut som innan förvärvet. Han menar att det inte finns någon anledning att gå in och förändra ett

---

<sup>135</sup> Olve, 1988 s. 41-42.

<sup>136</sup> Intervju med Spiros Mylonopoulos, 2005-04-07.

<sup>137</sup> Intervju med Thorbiörn Olofsson, 2005-05-10.

företag som levererar.<sup>138</sup> Skulle däremot Glitter haft problem med exempelvis minskad tillväxt vore det mer aktuellt för Bergendahls att gå in och anpassa Glitters organisation. Enligt oss tyder detta på att Bergendahls är nöjda med Glitters befintliga organisationsstruktur och inte avser att förändra denna såvida man inte upplever någon stagnation i Glitters tillväxt.

### **5.4.3 Internationell etablering**

Ett sista personligt motiv som vi kan urskilja genom att dra paralleller till Olves sammanställning kring förvärvsmotiv är hur Bergendahls ägare ser förvärvet av Glitter som en möjlighet att etablera sig internationellt.<sup>139</sup> Genom Glitters detaljist- och grossistverksamhet i Skandinavien har Bergendahls på ett effektivt sätt lyckats kringgå en rad inträdesbarriärer vid internationella nyetableringar. Trots att Bergendahls i nuläget inte själv kommer att sälja varor ur sina egna koncept har nu Bergendahlskoncernen en position på den skandinaviska marknaden. Detta kan innebära konkurrensfördelar gentemot andra aktörer vid eventuella allianser med utländska aktörer. Bergendahlskoncernens internationella nätverk kommer därför med största sannolikhet fungera som en framgångsfaktor i framtida konkurrenssituationer.

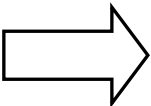
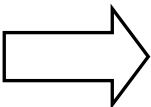
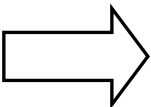
---

<sup>138</sup> Intervju med Thorbiörn Olofsson, 2005-05-10.

<sup>139</sup> Olve, 1988 s. 23.

## 5.5 Motivens påverkan på Bergendahls konkurrenskraft

Efter att ha analyserat de bakomliggande motiven till varför Bergendahls förvärvade Glitter, kommer vi nu att presentera en kort samlad bedömning av motivens påverkan på Bergendahls konkurrenskraft.

Huvudmotiv		Påverkan på Bergendahls konkurrenskraft
<b>Marknadsstrukturella</b>		
Internationalisering Riskspridning Intäktsvariationer		Möjlighet till strategisk allians med utländsk aktör Ökad motståndskraft mot nedgång inom dagligvaror Utjämning av cykliska intäktsvariationer
<b>Samordningsfokuserade</b>		
Operativa synergier Import från Asien Koncept Kompetens Administrativa synergier		Skal- och samordningsfördelar vid inköp Billigare varor Glitters varor i Bergendahls butiker Överförande av Glitters kompetens inom specialvaror Kostnadsreducering inom koncernposter
<b>Personliga</b>		
Ägarna Företagskultur Internationell etablering		Fortsatt expansion inom specialvaror Förstärkt roll som familjeföretag Eliminering av internationella inträdesbarriärer

Figur 5.1 Huvudmotivens påverkan på Bergendahls konkurrenskraft

## 6 Avslutande diskussion

*I detta kapitel presenteras vi de resultat vi har kommit fram till med uppsatsen. Vi ger även förslag på fortsatt forskning inom ämnesområdet.*

Uppsatsens övergripande syfte har varit att belysa vilka bakomliggande motiv som finns vid ett företagsförvärv. Genom vår teoretiska begreppsapparat samt våra empiriska studier anser vi oss ha skapat en förståelse för Bergendahls bakomliggande motiv vid förvärvet av Glitter. Vi har kunnat konstatera att det finns en överstämmelse mellan vår fallstudie och den teoretiska referensram inom både diversifiering samt förvärv som har utgjort stommen i vår uppsats. Vi anser oss ha klarlagt dessa likheter genom vår analys och även belyst vår forskningsfråga genom att utreda motivens påverkan på Bergendahls konkurrenskraft.

Genom vår teoretiska referensram samt våra kvalitativa intervjuer med representanter från Bergendahls fann vi tre huvudmotiv till varför företaget hade förvärvat Glitter. Dessa motiv utgjorde sedan grunden i vårt analytiska resonemang. Varken motiven eller begreppsapparaten avser att urskilja allmängiltiga företeelser utan är utformade och sammanställda för detta enskilda studieobjekt.

### **6.1 Resultat**

Våra resultat visar att motiven kan indelas i tre huvudgrupper; marknadsstrukturella, samordningsfokuserade samt personliga. Vi fann att de marknadsstrukturella motiven främst grundade sig på att Bergendahls ville sprida sina risker och satsa kapital på en marknad med större tillväxt. Då specialvaror har högre vinstmarginal och gynnsammare tillväxtförhållanden än dagligvaror var detta en bidragande orsak till förvärvet av Glitter. Det faktum att Glitter redan har en etablerad verksamhet inom både parti- och detaljhandel i hela Skandinavien förstärkte Bergendahls motiv till förvärvet. Då detta innebär att Bergendahls, genom Glitter, får tillgång till den skandinaviska marknaden underlättas framtida strategiska allianser med utländska aktörer. Ett tredje marknadsstrukturellt motiv som vi fann är att Bergendahls söker utjämna cykliska intäktsvariationer i koncernen genom förvärvet av Glitter.

De samordningsfokuserade motiven utgörs av dels operativa och dels administrativa synergier. Den operativa synergieffekt som enligt oss framträder som mest gynnsam för Bergendahls är hur de inköpsstrategiska frågorna nu kommer att samordnas ett mer effektivt sätt. Även

importen från Asien förstärks genom förvärvet då Glitter redan har ett uppbyggt inköpsnätverk i Kina. De administrativa synergieffekterna medför att Bergendahls nu, genom sin storlek, kan sluta gynnsammare avtal med exempelvis försäkringsbolag.

Slutligen har vi kunnat urskilja ett personligt motiv från ägarnas sida att satsa mer expansivt på specialvaror. Denna vilja beror inte, i första hand, på branschens konkurrenssituation utan snarare på Bergendahls egenintresse inom specialvarusegmentet. I detta egenintresse låg även en önskan att få tillgång till den skandinaviska specialvarumarknaden, vilket förvärvet av Glitter möjliggjorde.

Tillsammans innebär dessa tre huvudmotiv att Bergendahls förstärker sin position på såväl dagligvarumarknaden som specialvarumarknaden. Genom att bland annat öka motståndskraften gentemot nedgångar på dagligvarumarknaden, skapa skal- och samordningsfördelar vid inköp samt fortsätta sin expansion inom specialvaror förstärks möjligheterna, enligt oss, för Bergendahls att skapa varaktiga konkurrensfördelar.

## ***6.2 Förslag till fortsatt forskning***

Under uppsatsens gång har vi insett att det valda ämnet långt ifrån är färdigstuderat i och med denna uppsats. Vi har ofta insett att det finns många intressanta vinklar av diversifierings- samt förvärvsprocessen, men har samtidigt varit noga med att hålla oss till det för uppsatsen valda syftet.

Vi har valt att begränsat oss till att främst analysera de balkomliggande motiven vid ett företagsförvärv. Denna ansats skulle inom fortsatt forskning kunna utvidgas till att även inbegripa analyser av ett förvärvs genomförande och dess efterföljande effekter på såväl det förvärvande som det förvärvade företaget. En annan intressant vinkel skulle vara att jämföra två liknande förvärv inom samma bransch och studera dess påverkan på dels varandra och del på branschen som helhet. Vi har i denna uppsats inte heller lagt någon tyngd vid hur ett företag värderas vid ett förvärv, ej heller på övriga ekonomiska aspekter av förvärvet. Detta är något som skulle kunna vara ett uppslag inför kommande studier inom företagsekonomi.



### ***6.3 Vårt bidrag med studien***

Ett av de främsta bidragen med denna studie anser vi vara vår teoretiska referensram för analys av diversifiering genom företagsförvärv. Vi har med denna studie lyft fram och belyst flera teoretiska utgångspunkter inom såväl diversifiering som förvärv och har med hjälp av en empirisk studie samlat de teoretiska och empiriska utgångspunkterna under en samlad begreppsapparat.

I en vidare kontext kan vi konstatera att uppsatsens ämnesområde bör kunna få konsekvenser inte bara för dagligvarubranschens situation utan i en förlängning även för oss konsumenter. Bergendahls förvärv av Glitter kommer att påverka företagets konkurrenskraft vilket skulle kunna medföra en rad följder för de konsumenter som väljer att handla i någon av Bergendahls butiker. Genom att Bergendahls växer finns det möjligheter för prissänkningar vilket torde gynna konsumenterna. Även de som inte handlar i någon av Bergendahls butiker skulle i en förlängning även kunna påverkas av förvärvet. Detta på grund av den branschstruktur vi tidigare har redogjort för, vilken utmärks av få aktörer och hård konkurrens. En aktörs strategiska val påverkar därför direkt och indirekt alla de andra aktörerna inom branschen vilket med största säkerhet synliggörs för konsumenterna genom bland annat förändrade prisbilder.

# Litteraturförteckning

## *Publicerade källor*

- Alvesson, Mats & Kaj Sköldbberg. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, Lars. (1993). *Intern diversifiering som strategisk process*. Doktorsavhandling. Lunds universitet. Lund: Lund University Press.
- Denscombe, Martyn. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Goldberg, Walter H. (1983). *Mergers – Motives Modes Methods*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Grant, Robert M (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Fifth Edition. Malden: Blackwell Publishing.
- Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Malmö: Liber.
- Holme, Idar Magne & Bernt Krohn Solvang. (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, Sven-Erik & Bengt A Nyström. (1980). *Att äga sitt företag nu och i framtiden – Ägarstrategi i familjeföretag*. Svenska arbetsgivareföreningen, Tekniska nämnden.
- Kotler, Philip, John Bowen & James Makens. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Third edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Konkurrensverkets rapport. (2002). *Konkurrensen i Sverige*. Konkurrensverkets rapportserie 2002:4.
- Konkurrensverkets rapport. (2004). *Konsumenterna, matpriserna och konkurrensen*. Konkurrensverkets rapportserie 2004:2.
- Kristensen, Henrik. (1999). *En studie av prisförhandlingar vid företagsförvärv*. Doktorsavhandling. Lunds universitet. Lund: Lund University Press.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Rikard. (1990). *Coordination of Action in Mergers and Acquisitions. Interpretive and Systems Approaches toward Synergy*. Doktorsavhandling. Lund. Lund University Press.
- Lieberman Marvin B & David B. Montgomery (1988). *First-mover advantages*. Strategic Management Journal, Vol. 9, 41-58.
- Lindblom, Ted & Anders Rimstedt. (2004). *Retail Integration Strategies in the EU: Scandinavian Grocery Retailing*. Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 14, No. 2, 171-197.

- Lundahl, Ulf & Per-Hugo Skärvad. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nygaard Claus, Lars Bengtsson. (2002). *Strategizning – en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Olve, Nils-Göran. (1988). *Företag köper företag*. Uppsala: Mekanförbundets Förlag.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. (1987) *From Competitive Advantage to Competitive Strategy*. Harvard Business Review, Vol 65, No 3, 43-60.
- Porter, Michael E. (1991). *Konkurrensstrategi. Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Prissänkningar ska göra Ica större*. (2005 Nr. 3). Dagens Handel, s. 7.
- Rumelt, Richard P. (1982). *Diversification Strategy Profitability*. Strategic Management Journal, Vol. 3, 359-370.
- Salter, Malcolm S. & Wolf A. Weinhold. (1979). *Diversification Through Acquisitions. Strategies for Creating Economic Value*. New York: The Free Press.
- Trost, Jan. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Årsredovisning*. (2003/2004). Bergendahl & Son AB.

### ***Otryckta källor***

- Intervju med Spiros Mylonopoulos, VD för Bergendahls 2005-04-07.
- Intervju med Peter Westring, VD för Glitter 2005-05-03.
- Intervju med Mikael Otterberg, inköpsdirektör för Bergendahls 2005-05-10.
- Intervju med Thorbiörn Olofsson, ekonomidirektör och vVD för Bergendahls 2005-05-10.
- SVT Rapportsändning 2005-04-25.
- Dokument utifrån: Världens verkstad 2005-05-01.

### ***Elektroniska källor***

- [www.hm.com](http://www.hm.com) access datum 2005-05-03.
- [www.svenskdagligvaruhandel.se/aktiviteter/europeisk\\_trend.asp](http://www.svenskdagligvaruhandel.se/aktiviteter/europeisk_trend.asp) access datum 2005-04-27.
- [www.di.se/Nyheter/?page=%2favdelningar%2fPrivatNyheter.aspx](http://www.di.se/Nyheter/?page=%2favdelningar%2fPrivatNyheter.aspx) access datum 2005-04-30.
- [www.ica-nyheter.net/ny\\_artikel.html?id=15978](http://www.ica-nyheter.net/ny_artikel.html?id=15978) access datum 2005-04-30.

## *Figurförteckning*

Figur 3.1: Begreppsapparat för analys av Bergendahls förvärv av Glitter, s. 26.

Figur 4.1: Modell för branschanalys, s. 29.

Figur 4.2: Branschanalys av den svenska dagligvarubranschen, s. 36.

Figur 5.1: Huvudmotivens påverkan på Bergendahls konkurrenskraft, s. 52.

## **Bilaga 1**

### **Intervjuguide**

**Spiros Mylonopoulos, VD och koncernchef för Bergendahls 2005-04-07.**

#### **Bakgrundsfrågor**

- Kan du berätta lite kort om dig själv och din roll i företaget?

#### **Branschspecifika frågor**

- Hur ser du på den nuvarande utvecklingen inom dagligvarubranschen?
- Hur ser du på framtida allianser med utländska företag för att kunna ta marknadsandelar på den svenska marknaden?
- Hur vill Bergendahls positionera sig på marknaden? Nu och i framtiden?
- Kan du kommentera följande fyra aktörers påverkan på Bergendahls?
  - leverantörer
  - slutkunder
  - potentiella kunder
  - färdigmat-kedjor
- Hur diversifierar sig Bergendahls gentemot konkurrenterna?

#### **Diversifieringsstrategiska frågor**

- Varför köpte ni Glitter?
- Fanns det specifika kriterier som Glitter skulle uppfylla?
- Inom vilka branscher kan du se framtida förvärvsmöjligheter?
- Studerar ni andra företags inköpsstrategier?
- Vilken betydelse hade Glitters koncept?
- Vilka risker ser ni med uppköpet?
- Finns det planer på att integrera Glitter i Bergendahls nuvarande affärskoncept?
- Såg ni möjligheter till samordningsfördelar rörande inköp genom uppköpet?

## **Bilaga 2**

### **Intervjuguide**

**Peter Westring, VD för Glitter 2005-05-03.**

#### **Bakgrundsfrågor**

- Kan du berätta lite kort om dig själv och din roll i företaget?

#### **Företagsspecifika frågor**

- Hur många anställda har Glitter totalt samt uppdelat per land?
- Hur många butiker har Glitter totalt samt uppdelat per land?
- Hur stor omsättning har Glitter totalt samt uppdelat per land?
- Hur stor årlig procentuell tillväxt har Glitter?
- Vad har Glitter för affärsidé?
- Hur ser Glitters organisationsstruktur ut?
- Hur ser konkurrenssituationen ut för Glitter?

#### **Uppköpsrelaterade frågor**

- Vilka hot och/eller möjligheter ser Du genom Bergendahls förvärv av Glitter?
- Vilka för- och nackdelar ser Du genom Bergendahls förvärv av Glitter?
- Ser Du några eventuella skillnader i och med ägarbytet?
- Ser Du några samordningsfördelar med uppköpet?

## **Bilaga 3**

### **Intervjuguide**

**Mikael Otterberg, inköpsdirektör för Bergendahls 2005-05-10.**

#### **Bakgrundsfrågor**

- Kan du berätta lite kort om dig själv och din roll i företaget?

#### **Branschspecifika frågor**

- Kan du kommentera rådande förhållanden inom dagligvarubranschen?
- Tror du att dessa förhållanden kommer förändras i framtiden?

#### **Inköpsspecifika frågor**

- Hur fungerar era nuvarande inköpsrutiner?
- Kommer dessa förändras på något sätt genom uppköpet av Glitter?
- Vilka konkreta samordningsfördelar ser du genom uppköpet av Glitter?
- I vilken utsträckning förväntar ni er kostnadseffektiviseringar till följd av uppköpet?
- Hur kommer Bergendahls att påverka Glitters nuvarande inköpsprocess?
- Vilka för- och nackdelar ser du med uppköpet?
- Hur kommer ert förvärv av ett existerande importbolag att påverka era nuvarande inköpsstrategier?

## **Bilaga 4**

### **Intervjuguide**

**Thorbiörn Olofsson, ekonomidirektör och vVD för Bergendahls 2005-05-10.**

#### **Bakgrundsfrågor**

- Kan du berätta lite kort om dig själv och din roll i företaget?

#### **Branschspecifika frågor**

- Kan du kommentera rådande förhållanden inom dagligvarubranschen?
- Tror du att dessa förhållanden kommer förändras i framtiden?

#### **Uppköpsspecifika frågor**

- Hur finansieras ett företagsförvärv? (Glitter)
- Vilka bakomliggande motiv fanns det hos Bergendahls när ni köpte Glitter?
- Varför köptes Glitter vid denna tidpunkt?
- Vilka konsekvenser ser du i och med uppköpet? Hot/möjligheter, för- och nackdelar?
- På vilket sätt stärker uppköpet Bergendahls konkurrenskraft på dagligvarumarknaden?
- Vad innebär det för Bergendahls att gå in i Glitters bransch?
- Finns tillräckliga kunskaper om accessoarbranschen inom koncernen?
- Fanns det specifika kriterier som Glitter skulle uppfylla?
- Hur synliggörs er filosofi om mänsklighet i affärer vid eventuella företagsförvärv?