



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Kandidatuppsats VT 2006

Relaterad diversifiering genom förvärv

- En fallstudie av Bergendahls förvärv av Glitter

Handledare:
Carl R Hellberg
Ola Mattisson

Författare:
Stefan Carlsson MSM02

Sammanfattning

Titel: Relaterad diversifiering genom förvärv – En fallstudie av Bergendahls förvärv av Glitter

Kurs: Kandidatuppsats 10 poäng

Författare: Stefan Carlsson

Handledare: Carl R Hellberg, Ola Mattisson

Nyckelord: Relaterad diversifiering, förvärv, dagligvarubranschens struktur, tillväxt, lönsamhet, riskreducering, personliga motiv

Syfte: Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera varför aktörer inom dagligvarubranschen väljer att diversifiera sig relaterat genom förvärv.

Metod: Ansatsen har varit deduktiv och en fallstudie har gjorts, där ett fall undersökts ingående med hjälp av en kvalitativ metod.

Teoretiskt perspektiv: Teorin har skapat en begreppsapparat som består av en del relaterad diversifiering och motiv till denna samt förvärv och motiv till förvärv.

Empiri: Empirin består framförallt av intervjuer med representanter i Bergendahls men också en representant från Glitter. I empirin ingår dessutom en branschanalys av dagligvarumarknadens struktur.

Slutsatser: Relaterad diversifiering genom förvärv beror främst på att företag vill växa på ett snabbt sätt för att nå skalfördelar, för att få tillgång till konkurrensfördelar som inte varit möjligt annars och för att få tillgång till produkter med högre marginaler.

Innehållsförteckning

1 Introduktion	2
1.1 Problembeskrivning	2
1.2 Uppsatsens syfte	5
1.3 Målgrupp	5
1.4 Disposition	5
2 Metod	7
2.1 Ansats	7
2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod	7
2.3 Val att göra en fallstudie	7
2.4 Val av fallföretag	8
2.5 Intervjuer	8
2.7 Val av teori	9
2.8 Källkritik	9
3 Teori	10
3.1 Diversifiering	10
3.1.1 Olika typer av diversifieringar	10
3.1.2 Relaterad diversifiering	10
3.1.3 Tidigare studier	11
3.1.4 Motiv till diversifiering	12
3.2 Förvärv	15
3.2.1 Typer av förvärv	15
3.2.2 Motiv till förvärv	16
3.3 Relaterad diversifiering genom förvärv	18
4 Empiri	19
4.1 Bergendahlsgruppen AB	19
4.2 Sven- Axel Svensson Holding AB - Glitter	20
4.3 Dagligvarumarknadens struktur	21
4.4 Branschanalys av den svenska dagligvarumarknaden	22
4.5 Samlad bedömning av dagligvarumarknadens struktur	27
4.6 Glitters marknadssituation.....	29
5 Analys	31
5.1 Tillväxt	31
5.2 Riskspridning	32
5.3 Lönsamhet	33
5.4 Personliga motiv	36
6 Slutsatser	38
6.1 Slutsatser utifrån syftet	38
6.2 Förslag till fortsatta studier	39
Litteraturförteckning	40
Tryckta källor	40
Otryckta källor.....	41
Internetkällor	42
Tidskrifter och rapporter	42
Bilagor	43
1 Intervjuguide Spiros Mylonopoulos.....	43
2 Intervjuguide Mikael Otterberg	44
3 Intervjuguide Thorbiörn Olofsson.....	45
4 Intervjuguide Peter Westring	46

1 Introduktion

I detta kapitel introducerar jag 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 jag placerar undersökningen i sin kontext. Denna problembeskrivning åtföljs av uppsatsens syfte. Vidare definierar jag uppsatsens målgrupp och avslutar kapitlet med en disposition av hela uppsatsen.

1.1 Problembeskrivning

Den svenska dagligvarumarknaden har under ett antal år befunnit sig i en stagnerad bransch med väldefinierade positioner och marknadsandelar för de involverade aktörerna.¹ Branschen har karaktäriserats av en statisk marknadssituation där de tre stora aktörerna ICA, Coop och Axfood har kontrollerat närmare 90 procent av marknaden med BergendahlsGruppen AB som en mindre aktör.² Det har gått att se en tydlig vertikal integration mellan detaljist- och grossistledet samtidigt som centraliseringen och konceptstyrningen av butiksledet blir allt påtagligare.³ Även en tydlig trend av branschglidningar har kunnat urskönjas där företagen i branschen har svarat på de tidsbesparande trenderna i samhället och bland annat ökat sina satsningar på färdigmat 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 10 procent över EU-genomsnittet.⁴ 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 man kunna se en 5-procentig 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 matmoms på 12 procent kan komma att höjas till 22 procent.⁵ Bakgrunden till LO:s ställningstagande angående matmomsen är dels ett krav på ett enklare moms-system och dels en önskan till ökad välfärd genom ökade skatteinkomster från exempelvis mat.⁶

¹ Konkurrensverket: utredare Lundvall, 2004 sid. 6-7.

² Konkurrensverkets rapport *Konkurrensen i Sverige 2002*

³ Konkurrensverket: utredare Lundvall, 2004 sid. 8

⁴ Mylonopoulos, 2005-03-21.

⁵ Icanyheter 2005-04-14

⁶ Svenska Dagbladet, 2005-04-30.

Det går alltså 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, vilket 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.

Jag har bland annat kunnat läsa följande i media om utvecklingstendenserna inom den svenska dagligvarubranschen:

Vinstmarginalerna gentemot konsumenten kommer att minska /.../.
Dagens Handel Nr 3 2005 s. 7⁷

Men det kommer att skaka om strukturen på marknaden och leda till konsolidering, flera leverantörer kommer att bli uppköpta.
Dagens Handel Nr 3 2005 s. 7⁸

Den svenska dagligvarumarknaden kan stå inför en gigantisk omstrukturering.
www.svenskdagligvaruhandel.se⁹

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 på marknaden har dessa tvingats till strategiska försvarsåtgärder. Ett sätt har varit att följa med i lågprisfokuseringen med en ökad omfattning av lågpriskoncept och nya stormarknader som följd. Satsningen på egna märkesvaror (EMV) är en lågprisstrategi som många aktörer har anammat och det går idag att 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. Det går också att hitta exempel, där företag i branschen istället har valt att diversifiera verksamheten till områden med högre vinstmarginaler och bättre konkurrensvillkor i kampen om konsumenternas köpkraft.

⁷ Dagens Handel Nr 3 2005 sid. 7 Fredrik S Johansson

⁸ Ibid.

⁹ Svensk Dagligvaruhandel http://www.svenskdagligvaruhandel.se/aktiviteter/europeisk_trend.asp accessdatum 2005-04-27

Det är marknadens struktur som i många avseenden påverkar om en aktör behöver diversifiera sig gentemot andra aktörer. En bransch som har haft liknande förutsättningar under en lång tid behöver troligtvis inte hitta nya vägar att konkurrera på, utan aktörerna har tämligen givna positioner med relativt jämna vinstmarginaler. Om branschens struktur däremot skulle förändras, påverkas även aktörernas villkor och dessa kan då tvingas in på nischer av branschen som egentligen ligger utanför företagets kärnverksamhet. Denna situation kan jämföras med den svenska dagligvarubranschen, där det går att se hur vissa aktörer tydligt riktar delar av verksamheten mot helt andra områden genom att, exempelvis, erbjuda kunderna finansiella tjänster.

Stora etableringshot från nya aktörer, lägre vinstmarginaler samt statlig reglering är faktorer som är pådrivande orsaker till varför ett företag måste hitta nya vägar att konkurrera på. Företag kan välja att diversifiera sig mot en ny nisch av branschen eller att välja en helt ny bransch. 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 branschfarenhet. Om företaget själv skulle bygga dessa resurser från grunden hade det troligtvis tagit både mer tid och pengar för att uppnå samma marknadsandelar som förvärvade företaget redan innehade.

Därför kan det vara intressant för aktörerna på dagligvarumarknaden att ta steget in i en bransch som specialvarubranschen, där det idag går att se högre tillväxttakt och bättre vinstmarginaler än i dagligvarubranschen.¹⁰ Det går redan nu att 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

¹⁰ Mylonopoulos, 2005-03-21

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 marknadspositioner. Förutsättningarna i branschen har förändrats vilket inte endast har påverkat aktörerna på marknaden utan även fått konsekvenser för konsumenterna. Detta går bland annat att se genom att priserna på livsmedel de senaste tolv månaderna har sjunkit med 0,7 procent.¹¹ Denna nya marknadssituation och dess påverkan på samhället gör det till ett intressant ämne för mig att belysa. Det ligger även i mitt intresse att undersöka just dagligvarubranschen då den ligger i linje med min utbildningsinriktning.

1.2 Uppsatsens 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.

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera varför aktörer inom dagligvarubranschen väljer att diversifiera sig relaterat genom förvärv.

1.3 Målgrupp

Uppsatsens målgrupp utgörs i huvudsak av forskare och studenter inom företagsekonomi med särskild inriktning mot företagsförvärv.

Jag förutsätter att läsaren har grundläggande kunskaper inom det företagsekonomiska fältet samt är familjär med diversifierings- och förvärvsteoretiska teorier och modeller.

1.4 Disposition

1 Inledning: I detta kapitel introducerar jag läsaren i det aktuella ämnet och fördjupar det sedan i en problembeskrivning. Denna problembeskrivning leder sedan till uppsatsens syfte.

2 Metod: Här redovisas vilket typ av ansats som använts i uppsatsen, varför en fallstudie använts och varför Bergendahls valts som fallföretag. Jag ger beskrivning av de källor som använts till uppsatsen och avslutar med källkritik.

3 Teori: I detta avsnitt klargörs de teorier som ligger till grund för uppsatsen. Genom denna teori finns en bra grund för att göra en analys av Bergendahls uppköp av Glitter. Teoriavsnittet börjar med en genomgång av diversifiering och efterföljs sedan av en beskrivning av det

¹¹ Icanyheter, 2005-04-14.

förvärvsteoretiska fältet. Jag avslutar teoriavsnittet med en gemensam begreppsapparat för de båda teorierna.

4 Empiri: I empiriavsnittet beskrivs fallföretaget samt det företag som fallföretaget förvärvar. En branschanalys görs för att beskriva dagligvarumarknadens struktur.

5 Analys: Här analyseras det insamlade materialet i empirin utifrån det teoretiska ramverk jag valt.

6 Slutsats: Här sammanfattas analysen och de slutsatser som jag kommit fram till redovisas.

2 Metod

Från början var vi tre stycken som arbetade tillsammans med denna uppsats men vi valde vid ett senare skede att dela på oss. Det finns därför två uppsatser med detta ämne.¹² Uppsatserna har olika syften, de är baserade på i stort sett samma teori och empirin som använts är densamma. Analysen och slutsatserna är det som jag gjort på helt egen hand. Undantag är dock avsnittet om Glitters first-mover advantage i analysen.

2.1 Ansats

I min uppsats har jag använt mig av en deduktiv ansats då jag på förhand läst in mig på teorier kring ämnena företagsförvärv och diversifiering. Jag har sedan försökt testa teorierna på mitt fallföretag.

Deduktion innebär alltså att man utgår från teorin som sedan testas på empirin, detta tillvägagångssätt kallas också för bevisandets väg. Här finns redan kunskaper och förväntningar om hur verkligheten ser ut och utifrån detta insamlas empiriskt material.¹³

2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Jag har bestämt mig för att använda ett kvalitativt tillvägagångssätt eftersom jag vill ta reda på mer ingående vad företag som verkar inom dagligvarubranschen har för motiv till relaterad diversifiering genom företagsförvärv.

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. Intressant att veta är också den kontext som problematiken finns i.¹⁴

2.3 Val att göra en fallstudie

Jag har valt att göra en fallstudie eftersom det endast är ett fall som ska undersökas mer ingående och detta med hjälp av en kvalitativ metod. Jacobsen (2002) skriver att en fallstudie passar bra om man ”vill få grepp om samspelet mellan en specifik kontext och ett fenomen”¹⁵ och detta stämmer väl överens med mitt önskemål. När det är bestämt att en fallstudie ska göras är det viktigt att bestämma vad själva fallet är. I min studie är fallet ett dagligvaruhandelsföretags motiv till relaterad diversifiering via förvärv.

¹² Se Jönsson, Michael & Lindell, Åsa, Diversifiering genom företagsförvärv, Kandidatuppsats VT 2005

¹³ Holme och Solvang, 1997 sid. 51.

¹⁴ Ibid. sid. 14.

¹⁵ Jacobsen, 2002 sid. 95.

2.4 Val av fallföretag

När jag väl bestämt mig för vilket fall jag skulle undersöka var nästa led att bestämma mig för ett företag. Det jag sökte efter, var företag som nyligen hade genomfört ett förvärv där effekterna inte ännu visat sig och som verkade inom min utbildningsinriktning, retail (detaljhandeln).

När jag bestämt kriterierna för mitt fallföretag började sökandet i mediearkivet där artiklar om företagsförvärv efterspanades. Jag fann ett av utbildningens partnerföretag som nyligen hade gjort ett förvärv och detta var Bergendahl & Son. Bergendahl & Son hade förvärvat Glitter som säljer modesmycken och håraccessoarer både som grossist och i egna butiker.

Några veckor senare anordnade min utbildning en mässdag (Agora-dagen) där partnerföretag bjöds in för att presentera sina verksamheter. Bergendahls var på plats så jag tog tillfället i akt att prata med en representant och detta var personaldirektör Robert Olsson. Jag berättade om min tänkta undersökning och han visade stort intresse för Bergendahls medverkan i denna. Eftersom Bergendahl & Son nyligen hade genomfört en relaterad diversifiering genom förvärv och att jag kände att jag kunde få god hjälp med information, fann jag det som ett lämpligt val.

2.5 Intervjuer

Min första intervjuperson VD för Bergendahls Spiros Mylonopoulos valdes eftersom jag ansåg att han hade bredast och bäst kunskap om företaget. Utifrån intervjun med Spiros bestämde jag mig för de två andra intervjupersonerna ekonomidirektören Thorbiörn Olofsson (ansvarig för uppköpsprocessen) och inköpsdirektören Mikael Otterberg då jag kände att jag ville gå in mer på djupet inom vissa områden. Jag gjorde även en telefonintervju med Glitters VD Peter Westring. Intervjuerna som jag gör i min uppsats är så kallade respondentintervjuer då intervjupersonerna är väl insatta och delaktiga i den företeelse jag undersöker. Detta gör att jag för att försäkra mig om att få ett så stort informationsinnehåll som möjligt.¹⁶

Intervjupersonerna hade på förhand fått reda på vad intervjuerna skulle handla så att de kunde förbereda sig och detta borde rimligtvis innebära att kvaliteten på intervjun skulle bli bättre. Eftersom intervjupersonerna är mycket upptagna genomfördes intervjuerna på deras kontor i Hässleholm. Intervjun med Peter Westring gjordes på samma premisser men anledningen att den gjordes per telefon var det geografiska avståndet och den begränsade tiden.

Intervjufrågorna gjordes utifrån mitt syfte och intervjuguiderna strukturerades utifrån tre kategorier av frågor. Den första kategorin var bakgrundfrågor där tanken var att ta reda på lite om intervjupersonen. Den andra kategorin var branschspecifika frågor där respektive intervjuperson fick frågor om dagligvarubranschen. Den tredje och sista kategorin anpassades till intervjupersonens mer specifika kompetens inom ett visst område. Spiros Mylonopoulos fick

¹⁶ Holme och Solvang, 1997 sid. 104.

differentieringsstrategiska frågor, till Thorbiörn Olofsson ställdes uppköpsspecifika frågor och Mikael Otterberg fick svara på inköpsspecifika frågor.

2.7 Val av teori

I avsnittet om diversifiering har jag använt mig av litteratur som baserar sig på teorier som är formulerade av Salter och Weinhold, Grant och Bengtsson.

I avsnittet förvärvsteori har jag huvudsakligen utgått från Olve och hans bok Företag som köper företag, och för att analysera strukturen på dagligvarubranschen har jag haft Porters branschanalysmodell som utgångspunkt.

2.8 Källkritik

Jag fick möjlighet att göra den först intervjun i ett tidigt skede medan de tre andra gjordes relativt sent. Detta begränsade möjligheten att hinna med fler intervjuer med samma personer. Eftersom en av intervjuerna gjordes per telefon fanns inte möjligheten till att avläsa respondentens kroppsspråk. Denna intervju spelades inte heller in vilket gjorde att fraser och uttryck lätt kunde missas.

Respondenterna på Bergendahls är alla högt uppsatta i företaget och risken är stor att de enbart ger en positiv bild av företaget. Därför är det viktigt för mig som författare att ställa mig kritiskt till den information jag skaffat genom intervjuerna.

3 Teori

I detta kapitel kommer jag att presentera de två teoretiska huvudansatser som uppsatsen bygger på. Först kommer ett avsnitt om diversifieringsteori att presenteras följt av ett klarläggande av det förvärvsteoretiska fältet. Slutligen lägger jag fram en samlad begreppsapparat för analys av relaterad diversifiering genom företagsförvärv som bygger på de två teoretiska huvudansatserna.

3.1 Diversifiering

Jag 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.¹⁷

3.1.1 Olika typer av diversifieringar

Enligt Rumelt (i Bengtsson, 1993) finns det fyra huvudgrupper av diversifierade verksamheter. Dessa är en-affärsföretag, dominant-affärsföretag, relaterat diversifierat företag samt orelaterat diversifierat företag. Då endast det relaterat diversifierade företaget är relevant för min uppsats utlämnas de övriga i denna teoretiska framställning.¹⁸

3.1.2 Relaterad diversifiering

Redan här bör det poängteras att begreppet, relaterad, är svårdefinierat och därför problematiskt att finna någon övergripande begreppsapparat till. Dock menar Salter & Weinhold att definitionen inte är statisk utan beroende av flera faktorer. Bland annat spelar 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.¹⁹ Dock är det viktigt att så precist som möjligt försöka att definiera begreppet.

Salter & 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

¹⁷ Salter & Weinhold, 1979 sid. 5.

¹⁸ Bengtsson, 1993 sid. 6.

¹⁹ Salter & Weinhold, 1979 sid. 133-135.

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.²⁰

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 samordningsfördelar.²¹

Det tredje kravet behandlar företagets förmåga att genom att 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.²²

I det fjärde och sista kravet menar författarna att man kan tala om relaterad diversifiering även om verksamheterna inte delar samma funktionella färdigheter eller kritiska framgångsfaktorer. Istället måste de då vara verksamma inom skilda skikt inom samma värdekedja.²³

Ovanstående diskussion om hur en relaterad diversifiering kan klassificeras bör, enligt mig, smalnats av för att på ett tydligare sätt vara i överensstämmelse med uppsatsens syfte. Jag väljer därför att, med utgångspunkt i min 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.²⁴

3.1.3 Tidigare studier

Som jag 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 underbygger Bengtsson genom

²⁰ Salter & Weinhold, 1979 sid. 134.

²¹ Ibid. sid. 134

²² Ibid. 135.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid. sid. 7.

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. Många senare undersökningar gjorda av andra forskare har kommit fram till samma resultat (se till exempel Lecraw 1984; Varadarajan & 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.²⁵

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 ett motsägelsefullt förhållande till utvecklingen av aktieägarnas kapital vilket, i framförallt börsföretag, är det huvudsakliga måttet på hur framgångsrikt ett företag är.²⁶ Bengtsson utvidgar till viss del Grants resonemang och infogar ett fjärde motiv, marknadsmaktmotivet. Han påpekar även 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.²⁷

I min fortsatta bearbetning av motiven till varför företag diversifierar sig kommer jag att fokusera på Grants tre primära motiv och samtidigt ytterligare belysa dessa med hjälp av andra forskares ståndpunkter.

Tillväxt: 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, makt samt säkerhet 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.²⁸

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

²⁵ Bengtsson, 1993 sid. 61-63.

²⁶ Grant, 2005 sid. 450.

²⁷ Bengtsson, 1993 sid. 3-4.

²⁸ Grant, 2005 sid. 452.

finns uppenbara risker att ledaren handlar opportunistiskt gentemot ägarna för att maximera sin egennytt (i det här fallet löneutfall).²⁹

Även Ansoff(1965) diskuterar diversifiering som ett sätt för ett företag att växa. Detta visar han genom en tillväxtmatris som innebär att det finns fyra olika sätt för ett företag att uppnå tillväxt, varav ett är genom diversifiering (se figur 1). Matrisen är uppdelad i ett produktskikt och ett marknadsskikt som i sin tur indelas i nuvarande samt nya förutsättningar. Med marknadspenetration menas att företaget försöker expandera genom att öka försäljningen på redan existerande produkter och på så vis få en större marknadsandel. Produktutveckling innebär att företaget skapar och lanserar nya produkter på den nuvarande marknaden. Marknadsutveckling går ut på att företaget försöker växa genom att med nuvarande produkter söka nya marknader. Vid diversifiering söker företaget nya marknader där helt nya produkter lanseras.³⁰

Produkt Marknad	Nuvarande	Nya
Nuvarande	Marknads- penetration	Produkt- utveckling
Nya	Marknads- utveckling	Diversifiering

Figur 1. Ansoffs tillväxtmatris

Riskreducering: När ett företag som verkar på en specifik marknad växer och blir större, ökar också riskerna, då företaget är beroende av vad som händer på just den marknaden. Ju större företaget är desto mer har det att förlora. För att minska riskerna kan företaget expandera sin verksamhet till andra marknader genom diversifiering.³¹

Salter & Weinholds teorier om att ett företag bör diversifiera sin verksamhet, om det strävar efter att utjämna cykliska inkomstvariationer på marknaden passar bra in här.³² 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

²⁹ Nygaard et al, 2002 sid. 82-84.

³⁰ Ansoff, 1965 sid. 109

³¹ Mintzberg & Quinn, 1992 sid. 220

³² Salter & Weinhold, 1979 sid. 3-5.

arbetskraften relativt enkelt kan förflyttas mellan verksamheterna kan företaget jämna ut de cykliska fluktuationerna.³³

Lönsamhet: 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.³⁴

Attraktivitetstest

Detta test 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.³⁵ Ett motiv för diversifiering som föreligger attraktivitetstestet kan vara det av Salter & Weinhold definierade motivet om att konkurrenssituationen på marknaden tvingar företaget att finna nya sätt att vara fortsatt konkurrenskraftig på.³⁶

Inträdeskostnadstest

Detta test handlar om i vilken utsträckning ett företag har förmåga 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.³⁷ Även detta test kan föregås av ett diversifieringsmotiv definierat av Salter & Weinhold. De tar upp en situation då statliga myndigheter, såsom Konkurrensverket,

³³ Grant, 2005 sid. 452

³⁴ Porter, 1987 sid. 46.

³⁵ Bengtsson, 1993 sid. 4.

³⁶ Salter & Weinhold, 1979 sid. 3-5.

³⁷ Grant, 2005 sid. 454.

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.³⁸

Bättre-utan-test

Det tredje testet 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 kostnadseffektivisering genom gemensamt utnyttjande av resurser.³⁹

3.2 Förvärv

Ett förvärv innebär att ett företag köper ett annat företags aktier eller tillgångar och de tar sedan över verksamheten. Eftersom ett uppbyggande av ett dotterbolag från grunden tar längre tid och kan innebära en större risk kan ett förvärv vara mer lockande att göra. Då det till exempel redan finns befintligt kundunderlag, nätverk, väletablerade distributionskanaler med mera, brukar det oftast gå fortare att få till stånd ett förvärv än en intern utveckling. Lindgren (1981) menar att motiven till ett förvärv har den gemensamma faktorn att de avser att uppnå någonting för det förvärvande företaget på ett snabbt och billigt sätt.⁴⁰

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, relaterade och orelaterade. Vidare kan 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.⁴¹

³⁸ Salter & Weinhold, 1979 sid. 3-5.

³⁹ Grant, 2005 sid. 454-456.

⁴⁰ Lindgren, 1981 sid. 14

⁴¹ Kristensen, 1999 sid. 23-24.

3.2.2 Motiv till förvärv

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 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.⁴²

Onekligen är det många forskare inom förvärvsteorin som har sökt påvisa olika motiv vid förvärv (se till exempel Johansson et al, 2000; Kristensen, 1999; Goldberg, 1983; Larsson 1990; Porter 1987). Dessa 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 skalfördelar samt genväg till expansion.⁴³

I en sammanställning av olika motiv menar Larsson 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 företagets 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 exempelvis vara skalfördelar vid 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 (se 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 av marknaden samt att själv bli uppköpt.

⁴² Kristensen, 1999 sid. 21-23.

⁴³ Olve, 1988 sid. 23.

De personliga motiven för förvärv är mer opportunistiska till sin natur. Företagsförvärv genererar ekonomiska vinster för företag och deras ledare samt en viss status. Larsson menar här att företagsledarna tänker mer på sina egna löner och förmåner, istället för att ha aktieägarnas bästa intresse i åtanke.⁴⁴ Olve diskuterar på samma sätt företagsledarens personliga motiv men menar att det inte endast handlar om opportunistisk. 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.⁴⁵

Enligt Porter (1987) finns det bara fyra motiv 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. 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. 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. 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.⁴⁶

⁴⁴ Larsson, 1990 sid. 197-258.

⁴⁵ Olve, 1988 sid. 26-29.

⁴⁶ Porter, 1987 sid. 43-60

Goldberg (1983) refererar till en studie gjord av Ansoff, Brandenburg, Portner & 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 i produktion och distribution.⁴⁷

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

3.3 Relaterad diversifiering genom förvärv

Jag ska här sammanfoga de två teorierna för att på så sätt skapa en begreppsapparat för min analys av Bergendahls förvärv av Glitter.

Med diversifiering avses att ett företag gör produktmässiga marknadsanpassningar. Denna diversifiering kan antingen vara relaterad eller orelaterad och denna uppsats handlar om relaterad diversifiering. En relaterad diversifiering innebär att företaget expanderar till produktnära marknader. Motiven till diversifieringen kan vara tillväxt, riskspridning eller lönsamhet. För att genomföra denna relaterade diversifiering kan företaget antingen växa organiskt eller förvärva ett annat företag. Här handlar det om ett förvärv och detta förvärv kan i sin tur vara relaterat eller orelaterat. Eftersom en relaterad diversifiering ska genomföras blir förvärvet också relaterat. De bakomliggande motiven till ett förvärv kan antingen vara av organisatorisk, personlig eller ekonomisk karaktär.

⁴⁷ Goldberg, 1983 sid. 9-10.

4 Empiri

I det följande avsnittet kommer jag först att göra en kort presentation av Bergendahls och Glitter. Därefter kommer dagligvarumarknadens struktur belysas genom ett exempel ur spelteorin för att sedan presentera en branschanalys 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.⁴⁸ Jag kommer även att närmare utreda Glitters marknadssituation och på vilka förutsättningar de konkurrerar.

4.1 Bergendahlsgruppen AB

Bergendahlsgruppen är ett familjeägt detaljhandels- och specialvaruföretag som är baserat i Hässleholm. Företaget som ägs av familjen Bergendahls-Mylonopoulos fungerar både som grossist och detaljist då de äger detaljhandelsbutikerna Citygross, AGs, EKO. Bergendahls förvärvade i oktober 2004 Glitter som säljer smycken och accessoarer och i maj 2005 köptes importföretaget East Import i Höör. Med ett fullständigt detaljhandelssortiment levererar Bergendahls varor dels till sina egna butiker och dels till 200 fristående butiker där Matöppetkedjan, Frifräsarna och helt fria Vi-handlarna (före detta Vivo) ingår.⁴⁹

Bergendahls koncept: City Gross är en stormarknad med lågprisprofil där kundgruppen både är små och storhushåll.

I de stora dagligvarubutikerna AGs erbjuds skånsk matglädje, färskvaror med hög kvalitet och ett brett sortiment.

EKO är en stormarknad som erbjuder kunderna ett stort sortiment specialvaror samt en liten del dagligvaror.⁵⁰

Bergendahls affärsidé är att man genom nytänkande och god lönsamhet ska utveckla och driva detaljhandel med daglig- och specialvaror riktat mot konsumenter och kunder i södra Sverige (Stockholm och söderut).⁵¹

⁴⁸ Porter, 1991 sid. 26

⁴⁹ <http://www.bergendahls.se/SubCat1.aspx?MainID=47> access datum 20050503

⁵⁰ Årsredovisning Bergendahl & Son AB 2003/2004, sid. 13.

⁵¹ Material utdelat på live case 20050318

- Omsättning 2004 5 miljarder
- Antal anställda 2000 stycken
- Antal butiker

AGs	16
City Gross	6
EKO	9

De tillkommer också cirka 200 fristående butiker varav några samverkar med Bergendahls medan resten är helt fristående.

Historik

På 1920-talet startar Mikael Bergendahl en livsmedelsagentur som till en början sålde margarin och som senare kompletterades med mjöl och fodervaror. På 50-talet utökas sortimentet med bananer, kaffe och kryddor samtidigt som en kraftig expansion skedde. Agenturen börjar på 60-talet att avvecklas och övergick istället till en fullsortimentsgrossist, på 70-talet förvärvas AGs Favör och Ekohallen och därmed utövades både parti- och detaljhandel. Bergendahls öppnade på 90-talet City Gross som är en stor dagligvarubutik med inriktning på lågpris.⁵²

4.2 Sven- Axel Svensson Holding AB - Glitter

Glitter är en butikskedja som säljer modesmycken och håraccessoarer och företaget finns representerat i Sverige, Norge, Danmark och Finland.

Deras affärsidé är att konsumenter som söker efter modesmycken eller håraccessoarer antingen för eget bruk eller som en present till någon annan i första hand ska välja Glitter. Kundens behov ska tillfredsställas med hjälp av butiker som erbjuder ett brett utbud på ett attraktivt läge. Glitter har idag ett sortiment av cirka 2000 artiklar.⁵³

Glitter driver också en grossistverksamhet i Sverige och Norge där de har kunder som till exempel Cubus och Dressman.⁵⁴

- Omsättning 2004 350 miljoner
- Antal anställda cirka 700 stycken
- Antal butiker

Sverige	60
Norge	45
Danmark	23
Finland	5

⁵² Material utdelat på live case 20050318

⁵³ Årsredovisning Bergendahl & Son AB 2003/2004, sid. 12.

⁵⁴ Mylonopoulos 2005-04-07

Historik

Det startade i Söderköping år 1975 då en tobakshandlare vid namn Sven-Axel Svensson började importera smycken och accessoarer från Asien och Europa som han sedan sålde vidare till butiker i Sverige och Norge.

För att minimera riskerna för eventuella bortfall av kunder så öppnade han egna butiker och den första butiken öppnades i Skövde 1992. Ytterligare 13 butiker öppnades under 1990-talet och merparten av dessa placerades i södra Sverige.

I slutet av 1990-talet avled Sven-Axel och företaget testamenterades till de anställda som sedan sålde koncernen till riskkapitalföretaget Accent Equity Partners. Accent Equity Partners mål för detaljhandelskedjan Glitter var att de skulle bli marknadsledande i Norden på en tidsperiod på 4-7 år och att sedan sälja vidare företaget. Planen lyckades och i oktober 2004 såldes Sven-Axel Svensson Holding AB till Bergendahl och Son AB.⁵⁵

4.3 Dagligvarumarknadens struktur

Som jag tidigare har nämnt domineras den svenska dagligvarumarknaden av tre stora aktörer, varför marknadsstrukturen blir starkt präglad av dessa tre aktörers strategiska åtgärder. Företagen är även ömsesidigt beroende av varandra och agerar och reagerar gentemot varandras handlingar. Porter (1991) diskuterar detta och menar att vid situationer där marknader domineras av endast ett 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 på marknaden agerar själviskt

⁵⁵ Årsredovisning Bergendahl & Son AB 2003/2004, sid. 12.

genom strategiska åtgärder kan detta företag göra högre förtjänster. Förutsatt att åtgärderna inte besvaras tillräckligt effektivt av konkurrenterna.⁵⁶

4.4 Branschanalys av den svenska dagligvarumarknaden

Konkurrensintensitet i branschen

Den svenska dagligvarumarknaden karaktäriseras av en marknadssituation med tre dominerande aktörer. ICA AB (ICA) är störst och har, med siffror från Spiros Mylonopoulos (2005-03-21), en marknadsandel på omkring 43 procent.⁵⁷ 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.⁵⁸

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.⁵⁹ 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.⁶⁰ 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.⁶¹

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.⁶² Enligt siffror från Spiros Mylonopoulos (2005-03-21) 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

⁵⁶ Porter, 1991 sid. 101-102

⁵⁷ Mylonopoulos 2005-03-21

⁵⁸ Mylonopoulos 2005-04-07

⁵⁹ Konkurrensverket: utredare Lundvall, 2004 sid. 8

⁶⁰ Lindblom & Rimstedt, 2004 sid. 181

⁶¹ Konkurrensverket: utredare Lundvall, 2004 sid. 8

⁶² Ibid. sid. 9

bensinföretag. I det här fallet handlar det om OK/Q8 och Shells stationer vilka Axfood försörjer med bland annat livsmedelsprodukter.

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.⁶³ Spiros Mylonopoulos (2005-03-21) talar om en marknadsandel för Coop på omkring 18 procent av den svenska dagligvarumarknaden. Denna siffra är på neråtgående och visar, enligt siffror från Lindblom & Rimstedt (2004), på en tappad marknadsandel på närmare 9 procent från år 2000.⁶⁴

Bergendahls är, som tidigare nämnts, en mindre aktör med en marknadsandel på cirka 3 procent (7 procent inräknat Vi-kedjan).⁶⁵ Företaget äger koncept som bland annat 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.

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 går det dock de senare två åren att se en viss skärpning i konkurrensen till följd av att internationella lågpriskedjor etablerar sig i Sverige.⁶⁶ 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.⁶⁷ 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 går det dock att konstatera att priserna på dagligvaror i Sverige ligger cirka 10 procent över EU-genomsnittet.⁶⁸

Det går även se 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

⁶³ Konkurrensverket: utredare Lundvall, 2004 sid. 9

⁶⁴ Lindblom & Rimstedt, 2004 sid. 178

⁶⁵ Mylonopoulos 2005-03-21

⁶⁶ Konkurrensverket: utredare Lundvall, 2004 sid. 4

⁶⁷ Mylonopoulos 2005-03-21

⁶⁸ Ibid.

från USA där polariseringen är ännu tydligare. Studier visar att butiker i mellansegmentet (exempelvis AGs och Hemköp) har gått från 85-procentig marknadsandel till en siffra på runt 45 procent de senaste åren.⁶⁹

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 jag börjar med de nationella går det att urskilja ett tämligen svagt hot från några nya aktörer. Eftersom den svenska dagligvarumarknaden som tidigare nämnts domineras av tre stora aktörer är utrymmet för nya nationella kedjor mycket begränsat. Porter (1991) arbetar med ett antal inträdesbarriärer vilka påverkar möjligheterna för nya aktörer att etablera sig i branschen. I enlighet med Porters resonemang är inträdesbarriärerna i dagligvarubranschen 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 i branschen.⁷⁰

Däremot går det se 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 i branschen. Detta är ett konkret exempel på hur aktörer undviker vissa inträdesbarriärer och använder andra som inkörsportar. Porter (1991) 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.⁷¹ Ett intressant prov på hur en inträdesbarriär istället kan fungera som inkörsport in i den svenska dagligvarubranschen.

⁶⁹ Mylonopoulos, 2005-03-18

⁷⁰ Porter, 1991 sid. 32

⁷¹ Porter, 1991 sid. 34

Köparnas förhandlingsstyrka

Kundernas förhandlingsstyrka är något svåridentifierad. Dels på grund av hur man definierar kunden och dels på grund av rådande marknadssituation i dagligvarubranschen. Eftersom de tre stora aktörerna ICA, Axfood och Coop i stor utsträckning är helt integrerade från leverantör till detaljist så kan jag 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. Jag 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 han eller hon 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 (jag tänker här närmast på de veckoutskick som konsumenter överöses med från olika butiker) stärker köparnas förhandlingsstyrka. Detta är helt i enlighet med Porter (1991) som menar att köparnas tillgång till information samt deras omställningskostnader i högsta grad är variabler som påverkar deras förhandlingsstyrka gentemot handlarna.⁷²

Intressant att belysa är även priskänsligheten hos kunden, då denna enligt Porter (1991) påverkar kundens relativa förhandlingsstyrka gentemot dagligvaruaktörerna.⁷³ Eftersom dagligvaror är en mycket stor utgiftspost för många konsumenter torde priskänsligheten vara tämligen hög inom denna bransch. Detta är en bidragande orsak till den tidigare nämnda höga illojalitetsfaktorn inom dagligvarubranschen. 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 jag 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.

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

⁷² Porter, 1991 sid. 44

⁷³ Ibid. sid. 45

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.⁷⁴ Även de höga lönenivåerna och arbetsgivaravgifterna i Sverige påverkar dagligvaruaktörernas möjligheter att erbjuda färdiglagad mat i butikerna. Enligt Mylonopoulos (2005-04-07) kan en lösning vara att låta ett utomstående företag sköta denna tjänst inne i butiken om man inte klarar det i egen regi.⁷⁵

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 (1991) bemötas med kollektiva satsningar i branschen. Han menar att ihållande satsningar i fråga om exempelvis marknadsföring och produktkvalitetsförbättringar från branschens alla företag kan förbättra den totala ställningen gentemot ett substitut.⁷⁶

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. Det har gått att se exempel på detta när Coop helt sonika kastade ut en så pass stor leverantör som Kelloggs för att de inte uppfyllde Coops krav.⁷⁷ För den mindre aktören Bergendahls är leverantörernas förhandlingsstyrka något större till följd av leverantörernas storlek relativt Bergendahls. Porter (1991) påtalar bland annat vikten av leverantörernas produkter för köparens verksamhet. Han menar att ju viktigare leverantörens produkt är för köparen, med särskild 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.⁷⁸

⁷⁴ Mylonopoulos, 2005-04-07

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Porter, 1991 sid. 43

⁷⁷ Mylonopoulos, 2005-04-07

⁷⁸ Porter, 1991 sid. 47

I dagligvarubranschen 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 jag säga att den är något högre gentemot en mindre aktör som Bergendahls. En intressant dimension i diskussionen om leverantörernas förhandlingsstyrka är debatten om EMV. Alla de tre stora aktörerna på marknaden 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.⁷⁹ 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.⁸⁰

Det går även att se en ökad import av produkter från utländska aktörer och enligt Spiros Mylonopoulos (2005-04-07) 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.⁸¹ 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.⁸²

4.5 Samlad bedömning av dagligvarumarknadens struktur

I enlighet med den branschanalys som jag nu har presenterat, redogör jag 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.

Enligt min 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 jag ser samtidigt trender som tyder på förändrade förhållanden inom branschen. 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

⁷⁹ SVT Rapportsänding 2005-04-25

⁸⁰ Mylonopoulos, 2005-03-21

⁸¹ Mylonopoulos, 2005-04-07

⁸² TV-inslag på SVT 2005-03-21 Wal-Mart

skapa långsiktiga relationer till sina kunder för att minimera den illojalitet bland konsumenterna som jag nu kan se i branschen. 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.⁸³

Den allt hårdare konkurrenssituationen i branschen med priskrig och lågprisfokus som följd har resulterat i att vinstmarginalerna på dagligvaror har sjunkit de senaste åren.⁸⁴ 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 går det att se parallella trender. Samtidigt som dagens konsumenter blir alltmer hälsomedvetna och, i större uträkning än tidigare, reflekterar över vad de äter så går det se en ökande trend i uteätande och färdiglagat. Jag 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 varugrupper. Bergendahls agerande kan därför sägas vara ett direkt svar på den rådande marknadsstrukturen inom den svenska dagligvarubranschen.

⁸³ Grönroos, 2002 sid. 31-54

⁸⁴ Mylonopoulos, 2005-04-07

4.6 Glitters marknadssituation

Som jag 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. Glitter 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.⁸⁵ 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.⁸⁶ 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. Westring och Mylonopoulos menar att H&M:s strategier för sin accessoaravdelning i största grad påverkar Glitters möjligheter att expandera på marknaden.⁸⁷ 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 134.⁸⁸ 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 Accessories, samt danska Pilgrim. Dock betonar Westring att många konkurrenter inte erbjuder samma sorts accessoarer som Glitter utan oftare ligger i ett dyrare segment.⁸⁹ Så är exempelvis fallet med den danska smyckeskedjan Pilgrim, vilka erbjuder accessoarer och smycken liknande Glitters utbud men av avsevärt högre kvalitet och pris. Eftersom konsumentens kostnad för någon av Glitters

⁸⁵ Mylonopoulos, 2005-04-07

⁸⁶ Westring, 2005-05-03

⁸⁷ Mylonopoulos, 2005-04-07 , Westring, 2005-05-03

⁸⁸ www.hm.com accessdatum 2005-05-08, Westring, 2005-05-03

⁸⁹ Westring, 2005-05-03

produkter skall kunna jämföras med kostanden för exempelvis ett biobesök har Glitter lyckats nyscha sin verksamhet till ett segment av branschen där man har relativt få konkurrenter.⁹⁰ Denna position som till viss mån kan liknas vid ett first-mover advantage innebär en rad konkurrensfördelar för Glitter.

⁹⁰ Westring, 2005-05-03

5 Analys

I analysen kommer jag att testa teorin på det insamlade materialet. Analysen mynnar sedan ut i en eller flera slutsatser som redovisas i nästa kapitel. Strukturen i analysen utgår ifrån Grants motiv till diversifiering då många av förvärvsmotiven också stämmer med dessa. Till detta läggs ett analysavsnitt med personliga motiv.

5.1 Tillväxt

Ägarbolaget Bergendahls & Son AB:s ambition är utveckla befintliga verksamheter men framförallt att växa genom förvärv. Nya verksamheter som förvärvas ska ha anknytning till Bergendahls kärnverksamhet dagligvaru- och specialvaruhandeln, denna kärnverksamhet ska också alltid finnas i centrum.⁹¹ Denna strategi stämmer väl överrens med vad en relaterad diversifiering genom förvärv innebär.

Den största anledningen till att Bergendahls strävar efter tillväxt är att kunna nå skalfördelar och på så sätt kunna öka sin förhandlingsstyrka gentemot leverantörer. Som jag tidigare har konstaterat i min branschanalys handlar mycket av konkurrensen inom dagligvarubranschen om att nå skalfördelar.

Enligt Ansoffs tillväxtmatris som behandlats tidigare finns det fyra olika sätt att nå tillväxt och ett av de sätten är diversifiering. Enligt Ansoff innebär en diversifiering att företaget söker nya marknader där nya produkter introduceras. Bergendahls gör detta genom företagsförvärv. Genom uppköpet av Glitter får de tillgång till en ny marknad samt nya produkter. Bergendahls undgår, genom förvärv, risken att ha för liten kunskap om marknaden samt en avsaknad av stödjande nätverk. Ett förvärv av ett annat bolag kostar givetvis mycket pengar men det får ställas i relation till kostnaden för att starta en ny verksamhet från grunden. Larsson menar att ett företag som når nya marknader genom förvärv undviker en annars lång och kostsam process att starta upp en ny verksamhet.

Mitt fallföretag har inte så stor marknadsandel av dagligvarumarknaden och därmed borde de inte ha så stor förhandlingsstyrka gentemot leverantörerna. Detta kan vara ett skäl till att Bergendahls, till skillnad från sina konkurrenter, inte använder sig av egna märkesvaror. Som tidigare nämnts ger EMV högre marginaler och eftersom dagligvarumarknaden domineras av tre stycken stora aktörer, påverkas också marknaden av deras strategiska åtgärder. Om någon av aktörerna börjar

⁹¹ Bergendahls 2004-2005 sid. 4

med till exempel EMV så måste de andra reagera på denna handling, antingen genom att själva börja med EMV eller hitta något annat som kan skapa konkurrensfördelar. ICA, Coop och Axfood har idag EMV medan Bergendahls inte använder sig av detta koncept.

Inköpsdirektören Mikael Otterberg uttrycker att Bergendahls valt att avvakta med EMV och menar att Bergendahls kan liknas med ”kärringen mot strömmen”. Han menar också att kvaliteten blir lidande då priset på produkten sänks samtidigt som marginalerna ökar.⁹²

Jag instämmer med resonemanget om att kvaliteten kan bli sämre men anledningen till att Bergendahls inte använder EMV kan, utifrån Porter branschanalysmodell, förklaras genom att Bergendahls inte är tillräckligt stora för att inneha en stark förhandlingsstyrka gentemot leverantörer och kan därför inte förhandla fram ett fördelaktigt pris. Ett av skälen till att Bergendahls diversifierar genom förvärv är att de på ett snabbt sätt får tillgång till ett företag som säljer varor med högre marginaler samtidigt som de växer i storlek och bör därmed på sikt ha möjlighet att få bättre förhandlingskraft gentemot leverantörerna. Eftersom Glitter inte bara är detaljist utan också grossist ger uppköpet väl etablerade distributionskanaler på den kinesiska marknaden. Genom förvärvet av Glitter kan Bergendahls stärka sin förhandlingskraft mot kinesiska leverantörer av specialvaror.

Dagligvarumarknaden är mättad och har endast en tillväxt på cirka 1-1,5 procent. Bergendahls behöver växa och eftersom aktörerna inom branschen är få och stora har inte Bergendahls resurser att köpa någon av de konkurrerande aktörerna. Istället har Bergendahls sökt sig till en produktnära marknad och genom förvärv har de på ett snabbt sätt fått tillgång till produkter med högre marginaler och en marknad som ännu inte är mättad. Marknaden av specialvaror växer med cirka 7 – 8 procent per år.

Ett organisatoriskt motiv till förvärv är för Bergendahls är att de är tvungna att växa om de inte vill riskera att bli uppköpta. Spiros Mylonopoulos nämner i sin intervju att Bergendahls behöver växa och genom att förvärva bolag kan de också slippa att bli utkonkurrerad av marknaden.⁹³ Bergendahls har inte förvärvat något bolag på dagligvarumarknaden utan genom förvärv expanderat till en produktnära marknad.

5.2 Riskspridning

Ett annat motiv till diversifiering är riskspridning där företaget söker verksamhet på andra marknader.

⁹² Otterberg, 2005-05-10

⁹³ Mylonopoulos, 2005-04-07

Spiros Mylonopoulos menar att ”man inte ska lägga alla ägg i samma korg” och Bergendahls uppköp av Glitter har inneburit att Bergendahls har trätt in på en ny men närliggande marknad.⁹⁴ Denna marknad har högre marginaler och borde ge bra förtjänstmöjligheter för Bergendahls, men framförallt så blir de inte beroende av en marknadsutveckling, något som också bekräftas av Mintzberg och Quinn(1992). Glitter är väl etablerade och marknadsledande i Skandinavien inom sin nisch och de har inte heller så många rena konkurrenter, det vill säga butiker som enbart är inriktade på sortimentet lågprissmycken.

Spiros Mylonopoulos nämner dock att H&M är en potentiell konkurrent om de utökar sitt smyckes-sortiment. Detta måste innebära ett risktagande för Bergendahls men eftersom Glitters butiker har relativt få anställda, samt att butikslokalerna är små till ytan, kan de enligt Spiros Mylonopoulos läggas ner utan några större kostnader.⁹⁵

Frågan är om ett förvärv enbart innebär en riskreducering. Det innebär en riskreducering att finnas på fler marknader men själva förvärvet av ett nytt företag kan innebära vissa risker. Det förvärvande företaget får inte bara tillgång till nya produkter och marknader utan också det förvärvade företagens eventuella problem med mera. Detta blir det förvärvande företagens uppgift att lösa dessa problem.

5.3 Lönsamhet

Rumelts empiriska studie om lönsamhet för diversifierade företag visade att företag som genomförde en relaterad diversifiering till en bransch som var nära besläktad med företagets kärnverksamhet visade på bättre lönsamhet. Glitters produktsortiment får anses ha nära anknytning till Bergendahls kärnverksamhet, specialvaror. Det borde då finnas goda möjligheter för att förvärvet av Glitter kommer generera en bra avkastning.

För att testa om diversifieringen kan bli lönsam görs de tre testen:

Attraktivitets test

Glitter får utifrån Bostonmatrisen betraktas som stjärna där de som marknadsledare också har möjlighet att snabbt växa. Detta innebär att denna bransch får anses som attraktiv, där en diversifiering har möjlighet att ge en bra avkastning.

Inträdeskostnadstest

Glitter har nischat sig till ett segment med få konkurrenter, där de också är marknadsledare. För att nya företag ska etablera sig på samma marknad krävs stora uppstartskostnader för att locka

⁹⁴ Mylonopoulos, 2005-04-07

⁹⁵ Ibid.

över kunder vilket innebär höga inträdesbarriärer. Dessa kan kringgås med hjälp av förvärv av ett redan etablerat företag och detta gör Bergendahls genom att förvärva Glitter.

Bättre-utan-test

Genom uppköpet av Glitter och har Bergendahls möjlighet att åstadkomma samordningsfördelar. Detta görs genom att de tillsammans använder samma logistiska lösningar vilket innebär att de kan sänka kostnaden för transporter av varor från Asien till Sverige. Det uppstår skalfördelar som inte bolagen på egen hand har möjlighet att uppnå, i varje fall inte på kort sikt.

Mikael Otterberg menar att Bergendahls kan etablera en samlastningscentral där de kan lasta produkter från olika tillverkare och på så sätt slippa beställa hela containrar från en och samma tillverkare. Bergendahls och Glitter får tillsammans möjlighet att fylla containrarna fulla och på så sätt nå en lägre fraktkostnad på varje produkt.⁹⁶ Mikael Otterberg framhäver också att Bergendahls vill höja sin import av specialvaror från 8 procent till 25 procent. Enligt Spiros Mylonopoulos ökar försäljningen av specialvaror inom dagligvarubranschen med 7-8 procent per år tillskillnad från dagligvaror som bara ökar med 1-2 procent. Bergendahls har genom studier av andra företag, såsom Åhléns och Claes Ohlsson, insett att stora fördelar finns att vinna genom inköp från Kina. Enligt Spiros Mylonopoulos gör Walmart 80 procent av sina inköp från Kina.⁹⁷ Denna information, tillsammans med den försäljningsökning som sker på specialvaror samt den ökade konkurrensen, borde vara motiv som gör att Bergendahls satsar på att öka sin andel specialvaror. Genom förvärvet av Glitter har Bergendahls fått tillgång till ett företag som importerar hela sitt sortiment från Kina. De har fått möjlighet att utnyttja redan väl etablerade distributionskanaler som annars vid en organisk tillväxt tagit längre tid att bygga upp. Resultatet av en samordning av inköp och en ökad import av specialvaror från Kina, skulle kunna vara att de åtnjuter en större förhandlingskraft mot de kinesiska leverantörerna. En ökad import av specialvaror från Kina ger Bergendahls och även Glitter lägre inköpspriser vilket i slutändan borde innebära bättre lönsamhet.

Lägre fraktkostnader och billigare inköpspriser borde i slutändan även gynna konsumenten i form av ett lägre pris på produkten. Eftersom konsumenterna idag är väldigt priskänsliga och inte har så höga omställningskostnader leder detta också till att de inte heller är så lojala mot dagligvarubutikerna. Ett lägre pris på produkten i butikerna innebär alltså en konkurrensfördel.

⁹⁶ Otterberg, 2005-05-10

⁹⁷ Mylonopoulos, 2005-04-07

Bergendahls har genom förvärvet av Glitter fått tillgång till ett företag som är first mover på sin marknad.

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.”⁹⁸

Lieberman och Montgomery (1988) förlänger detta argument 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.⁹⁹ 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. De 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.¹⁰⁰ Detta innebär att man snabbare än sina konkurrenter kan tillverka produkter till en lägre kostnad. Om jag applicerar denna metodik på Glitter som first-mover inom försäljning av accessoarer i Norden torde Glitter snabbare än sina konkurrenter klara av 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 jag studerar författarnas andra kategori som handlar om att vara först med att tillvarata existerande knappa tillgångar så kan jag 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 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 inom branschen blir då tvungna att lägga extra resurser på att locka över kunderna 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.¹⁰¹

⁹⁸ Grant, 2005 sid. 236

⁹⁹ Lieberman och Montgomery, 1988 sid. 41

¹⁰⁰ Ibid. sid. 42

¹⁰¹ Ibid. sid. 46

Eftersom de har en betydligt lägre marknadsandel i förhållande till de andra tre stora aktörerna inom dagligvaruhandeln i Sverige, har de inte lika stark förhandlingsstyrka. Det kan dock vara så att många leverantörer väljer att arbeta med Bergendahls just för att de har ett bättre förhandlingsläge.

Enligt Salter & Weinhold kan ett skäl till diversifiering vara att organisationen verkar i en bransch där marknaden är mättad och i sin tur leder till lägre vinstmarginaler. Det finns en samstämmighet med ett av Goldbergs sammanställda motiv till förvärv där förvärv är en reaktion mot minskad tillväxt och/eller vinst på den egna marknaden till följd av stor konkurrens eller minskad efterfrågan. Detta resonemang stämmer bra överens med fallföretaget som studerats. Bergendahls har dock inte så stor marknadsandel som de andra aktörerna på den svenska dagligvarumarknaden vilket borde ge en än lägre lönsamhet. Bergendahls har emellertid haft en större andel specialvaror i sitt sortiment vilket gett dem produkter med högre marginaler.

Som jag tidigare nämnt är ett av de ekonomiska motiven till förvärv att företaget kan uppnå nya marknader. Andra ekonomiska motiv är att expandera genom förvärv, vilket kan innebära att företaget inte behöver spendera så mycket resurser och att själva expansionen går snabbare och blir mer effektiv. Bergendahls har genom förvärvet möjlighet att dra nytta synergieffekter som till exempel skalfördelar vid inköp från Kina då Glitter importerar hela sitt sortiment därifrån. Bergendahls importerar 7 procent av sitt sortiment därifrån men har som mål att öka till 20 procent. Denna samordning av inköp gynnar både Glitter och Bergendahls. Större volymer ger bättre förhandlingskraft mot leverantörerna, vilket borde leda till lägre inköspriser.

5.4 Personliga motiv

Personliga motiv till förvärv är ofta förknippat till chefens lön eller att denne vill nå en viss status, men i Bergendahl fall är det något annorlunda. Bergendahls är ett familjeägt företag och präglas istället av familjens personliga mål för företaget. Spiros Mylonopoulos nämnde lite skämtsamt i diskussionen varför Glitter förvärvades att kvinnorna i familjen ville ha någonting att göra. Detta kan vara ett personligt motiv till varför just Glitter förvärvades.

Grant menar att ett företags jakt på tillväxt ibland kan bero på att toppchefernas lön är kopplade till storleken på företaget. Bergendahls är ett familjeägt företag och ägarfamiljen sitter i koncernledningen och de har givetvis ett intresse av företaget går bra. Jag har ingen information över huruvida deras löner är kopplade till storleken på företaget men eftersom de är ägare så är de självfallet intresserade av att företaget visar positiva resultat. Larsson anser att motiv till förvärv kan vara personliga och därmed opportunistiska och med det menar han att

företagsförvärv genererar vinster både för företaget och för dess ledare. Ledningen ser då främst till sina egna löner och förmåner, än till aktieägarna. Olve menar att det inte enbart behöver handla om opportunist. I Bergendahls fall är det personliga motivet det faktum att det är ett familjeägt företag där målen istället kännetecknas av traditioner och ägarnas egna mål för företaget.

6 Slutsatser

6.1 Slutsatser utifrån syftet

Eftersom mycket av konkurrensen på dagligvarumarknaden går ut på att åtnjuta skalfördelar är det viktigt för aktörerna att ha en viss storlek. En mindre aktör som till exempel Bergendahls måste växa för att kunna uppnå skalfördelar som innebär en större förhandlingskraft gentemot leverantörer. Bergendahls skulle kunna nå denna konkurrens fördel genom organiskt tillväxt men eftersom det tar tid är det en fråga om de skulle klara en längre period med låga marginaler på sina produkter. En relaterad diversifiering genom förvärv gör att det förvärvande företaget på ett snabbt sätt får tillgång till väl etablerade distributionskanaler som företagen tillsammans kan använda. Genom en samordning av inköpen och transportererna bör företagen dels kunna få lägre inköpspriser och dels sänka kostnaderna för transportererna.

Genom en relaterad diversifiering genom förvärv, minimerar företaget risken med att ha för liten kunskap om marknaden samt en avsaknad av stödjande nätverk. De får också tillgång till ett befintligt kundunderlag. Detta kan skapas genom organisk tillväxt men det skulle ta betydligt längre tid och skulle dessutom vara kostsamt för företaget.

Genom förvärv kan företaget få tillgång till konkurrens fördelar som inte skulle vara möjligt att på annat sätt, till exempel att Bergendahls får tillgång till Glitters first-mover advantage. I och med att Glitter klättrat ned på inlärningskurvan har kostnaderna för att distribuera och sälja produkter till konsumenten minskat, kostnads fördelar som Bergendahls får tillgång till genom förvärvet. Ett mindre företag som verkar i en bransch med få och stora aktörer behöver växa i storlek för att inte riskera att bli utkonkurrerad av marknaden eller att bli uppköpt. Om Bergendahl ska konkurrera på någorlunda villkor krävs tillväxt. Bergendahls växer som företag genom uppköpet, dock ökar inte deras marknadsandelar på dagligvarumarknaden. Tack vare Glitter tillhör en produktnära marknad kan Bergendahls dra nytta av detta.

Företag som genomför en relaterad diversifiering som är nära besläktad med kärnverksamheten uppvisar enligt undersökningar av Rumelt ofta högre lönsamhet än orelaterad diversifiering. Detta är lovande för Bergendahls men det är ingen garanti då andra undersökningar visat på det motsatta.

Motiv till diversifiering och förvärv kan också vara opportunistiska då chefer genom förvärvet skaffa sig en viss status, men framförallt en högre lön om den är kopplad till företagets tillväxt. I ett företag som Bergendahls, som är familjeägt är det personliga motivet istället traditioner och familjens mål med företaget.

Mycket av resonemanget handlar om konkurrens och konkurrenternas handlande. Jag tror att, eftersom dagligvarubranschen består av få och stora aktörer så påverkar respektive aktörs

handlande de andra. Skulle ingen av aktörerna agera behöver troligtvis ingen av de heller andra göra något.

Bergendahls gör en relaterad diversifiering för att:

- Nå skalfördelar, och dessa skalfördelar får de genom att tillsammans med Glitter samordna inköp ifrån Kina.
- Sprida riskerna.
- Få tillgång till produkter med högre marginaler och därmed en bättre lönsamhet

Och de gör det genom förvärv för att:

- Spara tid och pengar.
- För att nå konkurrensfördelar (first-mover advantage) som inte varit möjligt på annat sätt.

6.2 Förslag till fortsatta studier

Då förvärvet av Glitter är så pass nytt och några effekter ännu inte uppstått skulle det vara intressant att efter att par år göra en ny undersökning, om huruvida utfallet faktiskt blev som Bergendahls tänkt. I avsnitt 3.1.3 diskuterades om vilken typ av diversifiering som påvisade bäst lönsamhet, det finns undersökningar som visar på både och. I denna uppsats har jag undersökt relaterad diversifiering men det kunde vara intressant att göra en studie om en jämförelse mellan relaterad och orelaterad diversifiering inom just dagligvaruhandeln, om vilken som visar på bäst lönsamhet. Uppsatsen har behandlat relaterad diversifiering genom förvärv. Vidare skulle det kunna vara intressant att göra en undersökning vad som skulle vara mest lönsamt, en relaterad diversifiering genom förvärv eller genom organisk tillväxt.

Litteraturförteckning

Tryckta källor

Alvesson, Mats, Sköldbberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund

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

Bengtsson, Lars (1993) *Intern diversifiering som strategisk process*. Lund University Press, Lund

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken*. Studentlitteratur, Lund

Goldberg, H. Walter (1983) *Mergers: Motives, modes, methods*. Gower Publishing Company Limited, Hampshire

Grant, Robert M (2005) *Contemporary Strategy Analysis, 5th ed.* Blackwell Publishing, Malden

Grönroos, Cristian (2002) *Service management och marknadsförning – en CRM-ansats*. Liber, Kristianstad

Holme, Idar Magne, Solvang, Krohn Bernt (1997) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?*. Studentlitteratur, Lund

Kristensen, Henrik (1999) *Prisförhandlingar vid företagsförvärv*. Lund University Press, Lund

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

Lieberman, B. Marvin, Montgomery, B. David (1988) *First mover advantages*, Strategic Management Journal, pp.41-58

Lindblom, Ted, Rimstedt, Anders (2004) *Retail Integration Strategies in the EU: Scandinavian Grocery Retailing*. International Review of Retail, Distribution and Consumer Research 14(2), April, 2004, pp 171-197.

Lindgren, Ulf (1981) *Internationella företagsförvärv*. Svenska exportrådets förlag, Stockholm

Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund

Mintzberg, Henry, Quinn, James, Brian (1992) *The strategy process: Concepts and Contexts*. Prentice-Hall, New York

Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars (2002) *Strategisering – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund

Olve, Nils-Göran (1988) *Företag köper företag – en handbok i företagsförvärv*. Ord & Form, Uppsala

Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York

Porter, Michael E. (1987) *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43-60.

Porter, Michael E. (1991) *Konkurrensstrategi. Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. Göteborg: ISL Förlag AB.

Salter, Malcolm S, Weinhold, Wolf A (1979) *Diversification through aquisition. Strategies for creating economic value*. The Free Press, New York

Trost, Jan (1997) *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund

Otryckta källor

Live Case med Spiros Mylonopoulos, VD för Bergendahls 2005-03-21

Intervju med Spiros Mylonopoulos, VD för Bergendahls 2005-04-07

Intervju med Thorbiörn Olofsson, Ekonomidirektör på Bergendahls 2005-05-10

Intervju med Mikael Otterberg, Inköpsdirektör på Bergendahls 2005-05-10

Intervju med Peter Westring, VD för Glitter 2005-05-03

SVT Rapportsändning 2005-04-25

TV-inslag på SVT 2005-03-21 Wal-Mart

Internetkällor

www.hm.com access datum 2005-05-03

Svensk Dagligvaruhandel

http://www.svenskdagligvaruhandel.se/aktiviteter/europeisk_trend.asp access datum 2005-04-27

<http://www.webfinanser.com/site/artikel.asp?pmid=522683> access datum 20060301

Tidskrifter och rapporter

Bergendahls 2004-2005

Dagens Handel Nr 3, 2005

Harvard Business Review, 1987

Icanyheter 2005-04-14

Konkurrensverket: utredare Lundvall, 2004

Svenska Dagbladet, 2005-04-30

Årsredovisning Bergendahl & Son AB 2003/2004

Bilagor

1 Intervjuguide Spiros Mylonopoulos

Bakgrundsfrågor

- Vad har du för utbildning?
- Hur länge har du jobbat inom koncernen?
- Vad har du för nuvarande befattning?

Branschspecifika frågor

- Hur ser du på den nuvarande utvecklingen inom dagligvarubranschen?
 - lågpris
 - oligopol
- 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 differentierar sig Bergendahls gentemot konkurrenterna?

Differentieringsstrategiska frågor

- Varför köpte ni Glitter?
- Fanns det specifika kriterier som Glitter skulle uppfylla?
- Inom vilka branscher kan du se framtida förvärvsmöjligheter?
- I vilken utsträckning skulle ytterliggare förvärv kunna stärka Bergendahls differentieringsstrategiska position på dagligvarumarknaden?
- 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?

2 Intervjuguide Mikael Otterberg

Bakgrundsfrågor

- Vad har du för utbildning?
- Hur länge har du jobbat inom koncernen?
- Vad har du för nuvarande befattning?

Branschspecifika frågor

- Kan du kommentera rådande förhållanden i dagligvarubranschen?
- Hur tror du dessa förhållanden kommer förändras i framtiden?

Inköpsspecifika frågor

- Hur fungerar era nuvarande inköpsrutiner?
- Kommer dessa inköpsrutiner påverkas eller förändras 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 position?
- Vilka för- och nackdelar ser du med uppköpet?
- Hur kommer ert förvärv av existerande importbolag att påverka nuvarande inköpsstrategier?

3 Intervjuguide Thorbiörn Olofsson

Bakgrundsfrågor

- Vad har du för utbildning?
- Hur länge har du jobbat inom koncernen?
- Vad har du för nuvarande befattning?

Branschspecifika frågor

- Kan du kommentera rådande förhållanden i dagligvarubranschen?
- Hur tror du dessa förhållanden kommer förändras i framtiden?

Uppköpsspecifika frågor

- Hur finansieras ett företagsförvärv? (Glitter)
- Vilka bakomliggande motiv fanns det hos Bergendahls när ni köpte Glitter?
- Hur gick processen kring uppköpet av Glitter till?
- Varför 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 det tillräckligt med kunskaper om accessoarbranschen inom koncernen?
- Hur synliggörs er filosofi om mänsklighet i affärer vid eventuella företagsförvärv?
- I vilken utsträckning skulle ytterligare förvärv kunna stärka Bergendahls diversifieringsstrategiska position på dagligvarumarknaden?

4 Intervjuguide Peter Westring

Bakgrundsfrågor

- Hur länge har du jobbat inom Glitter?
- Hur länge har du haft din nuvarande befattning?

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 totalt samt uppdelat per land?
- Vad har Glitter för affärsidé?
- Vad har Glitter för vision?
- Hur ser Glitters organisationsstruktur ut?
- Kan du kortfattat beskriva Glitters historik?

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?