



LUND UNIVERSITY  
School of Economics and Management

Företagsekonomiska institutionen  
FEKH95 – Degree Project Undergraduate Level  
HT 2011

# ”Hur tar vi oss upp igen från källaren?”

En fallstudie på Bong AB's turnaround under 2000-talet

# BONG

Författare:  
Kristofer Edholm  
André Stureson  
Axel Trägårdh

Handledare:  
Mikael Hellström  
Rolf Larsson

## SAMMANFATTNING

**TITEL:** "Hur tar vi oss upp igen från källaren?" – en fallstudie på Bong AB's turnaround under 2000-talet

**SEMINARIEDATUM:** 9 januari, 2012

**ÄMNE/KURS:** FEKH95, företagsekonomi, examensarbete kandidatnivå, 15 poäng

**FÖRFATTARE:** Kristofer Edholm, André Stuesson och Axel Trägårdh

**HANDLEDARE:** Mikael Hellström och Rolf Larsson

**NYCKELORD:** Turnaround, Turnaround Management, Strategi, Finansiell kris, Bong AB

**SYFTE:** Syftet med studien är att beskriva och analysera en turnaround.

**METOD:** Undersökningen har gjorts utifrån en kvalitativ metodansats med en fallstudie som angreppssätt. Datainsamlingen består främst av semistrukturerade intervjuer samt olika former av interna dokument från fallföretaget.

**TEORETISKA PERSPEKTIV:** Det teoretiska kapitlet beskriver i ett första skede grundläggande teorier, tidigare forskning och begrepp inom turnaround. Vidare skalas teorin ner till processnivå för att fokusera på arbetsprocessen i turnaround management och implementeringen av ny strategi. Avsnittet avslutas med en sammanfattande teoretisk referensram med tillhörande figur.

**EMPIRI:** Empirin bygger huvudsakligen på information från intervjuer med nyckelpersoner från fallföretaget. Annan information är hämtad från artiklar, protokoll, powerpoints samt en utgiven bok om fallföretaget.

**RESULTAT:** Anledningen till fallföretagets turnaround var huvudsakligen ett misslyckat företagsförvärv men även en lågkonjunktur som resulterade i överkapacitet. Företagets huvudåtgärd var att byta ledning, effektivisera samt att växa genom en ny produktgren; ProPac. Uppsatsens teoretiska referensram stämmer relativt väl överens med vårt empiriska resultat. Fallföretagets förändringsprocess tenderar dock att mer kunna liknas vid en kontinuerlig förändringsprocess.

## ABSTRACT

**TITLE:** "How do we get back up from the basement?" – A case study on Bong AB's turnaround during the 2000s

**SEMINAR DATE:** January 9<sup>th</sup>, 2012

**COURSE:** FEKH95, Business Administration, Degree Project, Undergraduate level, 15 ECTS

**AUTHORS:** Kristofer Edholm, André Sturesson and Axel Trägårdh

**ADVISORS:** Mikael Hellström and Rolf Larsson

**KEY WORDS:** Turnaround, Turnaround Management, Strategy, Financial crisis, Bong AB

**PURPOSE:** The purpose of this essay is to describe and analyze a turnaround.

**METHODOLOGY:** The study was conducted by a qualitative method with a case study approach. The data collection consists mainly by semi-structured interviews and different kind of internal documents from the case company.

**THEORETICAL PERSPECTIVES:** The theoretical chapter describes in a first stage, basic theories, previous research and concepts in turnaround. Furthermore, the theory is scaled down to process level to focus on the work in turnaround management and implementation of a new strategy. The section ends with a comprehensive theoretical framework.

**EMPIRICAL FOUNDATION:** Empirical data are based on information mainly from interviews with key individuals from the case company. Other information is taken from articles, protocols and a published book about the case company.

**CONCLUSIONS:** The reason for the case company's turnaround was mainly due to an unsuccessful acquisition, but also because of a recession in the economy which led to excess capacity. The company solved the problems primarily by switching management, rationalize and grow through a new product line; ProPac. Our theoretical framework match relatively well with our empirical results. The case company's transformation, however, tend to be more like a continuous process of change.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING</b> .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
1.4 Avgränsningar .....	3
1.5 Disposition.....	4
<b>2 METOD</b> .....	5
2.1 Val av Ansats .....	5
2.2 Fallstudie .....	5
2.2.1 Val av fallföretag.....	5
2.3 Val av teori .....	6
2.4 Vetenskaplig metod .....	6
2.5 Datainsamling.....	6
2.5.1 Sekundärdata .....	6
2.5.2 Primärdata.....	7
2.6 Utformning av intervjuer .....	8
2.6.1 Val av respondenter .....	8
2.6.2 Beskrivning av respondenterna.....	9
2.7 Reliabilitet och validitet .....	10
<b>3 TEORI</b> .....	12
3.1 Turnaround – definition .....	12
3.2 Turnaround Management.....	15
3.2.1 Turnaroundprocessen .....	15
3.3 De olika faserna i en turnaround .....	20
3.3.1 Fas 1. Nedgångsfasen .....	20
3.3.2 Fas 2. Åtgärdsfasen.....	21
3.3.3 Fas 3. Återhämtningsfasen .....	24
3.3.3.1 Operativ återhämtning .....	25
3.3.3.2 Strategisk återhämtning .....	26
3.4 Teoretisk referensram.....	27
<b>4 EMPIRI</b> .....	29
4.1 Bong AB – från 1737 genom kris till idag .....	29

4.2	Hur hamnade Bong i en kris under början av 2000-talet? .....	30
4.2.1	Situationen internt .....	32
4.2.2	Situationen externt.....	33
4.3	Vändningen .....	34
4.3.1	Nya Bong skapas .....	36
4.3.1.1	<i>Bruttomarginalen</i> .....	39
4.4	Återhämtningen .....	40
4.4.1	”Nybro Total Makeover” .....	42
4.4.1.1	<i>Bakgrund Nybroenheten</i> .....	42
4.4.1.2	<i>Omvandlingen – Nybro framtidsanpassas</i> .....	43
4.4.1.3	<i>ProPac – Ny produkt och ny marknad</i> .....	49
4.4.2	Produktiviteten.....	51
4.4.3	Tillväxten .....	52
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>55</b>
5.1	Turnaronden .....	55
5.2	Fas 1. Nedgångsfasen.....	56
5.3	Fas 2. Åtgärdsfasen .....	58
5.4	Fas 3. Återhämtningsfasen.....	61
5.4.1	Den operativa återhämtningen .....	62
5.4.2	Den strategiska återhämtningen .....	64
<b>6</b>	<b>SLUTSATS</b> .....	<b>67</b>
6.1	Resultat och diskussion .....	67
6.2	Förslag på framtida forskning .....	70
<b>7</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>71</b>
7.1	Tryckta källor.....	71
7.1.1	Litteratur.....	71
7.1.2	Vetenskapliga Artiklar .....	72
7.1.3	Publikationer .....	73
7.1.4	Internt arbetsmaterial.....	73
7.2	Elektroniska källor.....	74
7.3	Muntliga källor .....	76
<b>8</b>	<b>BILAGA</b> .....	<b>77</b>
8.1	Intervjufrågor .....	77

## FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

Figur 1.	Respondenternas verksamma tid i företaget .....	9
Figur 2.	Illustration av en turnaround.....	13
Tabell 1.	Steg i turnaroundprocessen.....	16
Figur 3.	”A Turnaround Process Model” .....	18
Figur 4.	”Turnaround Stages Framework” .....	19
Figur 5.	Utvecklingen för en framgångsrik turnaround .....	28
Figur 6.	Bongkoncernen idag. ....	30
Figur 7.	”Nedgången” .....	30
Figur 8.	”Vändningen” .....	34
Figur 9.	Förändringsprocessen för nya Bong. ....	37
Figur 10.	”Återhämtningen” .....	40
Figur 11.	Förbättrade nyckeltal i Bong AB .....	41
Figur 12.	Vem är Nybro? .....	42
Figur 13.	Ny fabrikslayout i Nybro. ....	47
Figur 14.	Ökad effektivitet i Nybro .....	47
Figur 15.	Ny kontorslayout i Nybro.....	48
Figur 16.	Förändrat flöde vid produktionsprocess i Nybro.....	49
Figur 17.	Förbättrade nyckeltal i Nybro.....	50
Figur 13.	Den nya förpackningsgrenen – ProPac.....	53
Figur 19.	Resultat före skatt rullande kvartal för Bong AB under perioden Q4 2000 – Q4 2007 ....	55

# 1 INLEDNING

*I inledningen ges en kort introduktion och bakgrund till vår studie samt redogörs för uppsatsens frågeställning och syfte. För att ge läsaren en överblick beskriver vi slutligen uppsatsens disposition.*

## 1.1 Bakgrund

*”Vi var på väg rätt ner i källaren...”<sup>1</sup>*

Med de orden väljer Morgan Bosson, Managing Director Nordic och East i Bong AB, att besvara frågan om situationen i företaget vid tiden innan han rekryterades som ny Skandinavienchef under 2004. Bong hade då haft en period av nedgång sedan 2001, som sedermera kulminerade i en kris under 2003. Företaget hade då blivit dubbelt så stort genom ett storslaget förvärv av den tyska kuvertkoncernen Wolf-Bauwen gruppen, och därmed blivit en av Europas absolut största kuvertproducenter. Marknaden som Bong verkade på hade under senare delen av 90-talet börjat konsolideras kraftigt, då aktörerna insett att efterfrågan på kuvert skulle minska i framtiden i takt med ökningen av elektronisk kommunikation. Organisk tillväxt var därför ytterst begränsad. Bongs strategi var att vara med i denna konsolideringsprocess och hade som målsättning att vara ett av de slutliga återstående företagen. I samband med detta förvärv började det ekonomiska klimatet utanför att försämrans och världsekonomin började allteftersom komma i otakt; detta kom senare att kallas ”IT-bubblan”. Hastigt påverkades även kuvertmarknaden, och Bong precis som många andra inom branschen stod med enorm överkapacitet. Detta ledde inte bara till ökade kostnader för utebliven produktion, utan utbudsöverskottet ledde även till ett intensivt priskrig som sänkte aktörernas marginaler. Som om detta inte vore nog, uppstod det även interna problem hos Bong. Företaget stötte nu på problem vid integreringen av den tyska koncernen. Den genomarbetade förvärvsstrategin som tidigare fungerat framgångsrikt vid förvärvandet av Nordiska bolag bromsades upp. En ond spiral sattes igång genom tvister i styrelsen med representanter av den tyska koncernen, som i sin tur påverkade ledningen i den tyska delen och som sedermera ledde till att större delen av dess nyckelpersoner valde att lämna bolaget. Med dessa följde även kunderna, och den totala krisen var ett faktum. Genom en omfattande åtgärdsprocess både på det strategiska samt operativa planet lyckades Bong efterhand få ordning på sina problem. Förlust vändes till vinst och de kom tillbaka till en hållbar lönsamhet igen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>2</sup> Ibid

En sådan utveckling i ett företag, när ett företag vänder en kris och återigen blir lönsamt, kallas inom företagsekonomiska termer för en "turnaround", och är något som får mer och mer uppmärksamhet från både forskare och praktiker. En direkt översättning till svenska språket finns inte utan vi använder ordet rakt av med samma innebörd. Termen turnaround uppfattas ofta som en synonym för nedskärningar och omstruktureringar, men detta är inte helt korrekt då dessa åtgärder inte är en garanti för att ett problemartat företag kommer att överleva och uppnå långvarig lönsamhet. Företaget behöver dessutom arbeta fram en övergripande affärsstrategi som stödjer organisationens verksamhet långt efter den akuta turnaroundperioden är över. En turnaround betonar med andra ord dels kortsiktiga problem som innebär ren överlevnad och dels långsiktiga som handlar om att uppnå en hållbar lönsamhet.<sup>3</sup>

Tidigare forskning väljer att benämna dessa två övergripande former som operationellt- respektive strategiskt turnaroundarbete. Den operationella delen syftar till olika omstruktureringar för att effektivisera verksamheten, medan den strategiska innebär att företaget lägger om sin strategi för att uppnå framtida lönsamhet.<sup>4</sup> Senare forskning väljer vidare att dela in dessa två olika former i två steg, som tar vid efter varandra i en turnaroundprocess. Som flera studier indikerar behöver krisdrabbade företag fullfölja båda stegen för att förändringen ska bli framgångsrik.<sup>5</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Under de senaste två decennierna har det ekonomiska klimatet blivit allt hårdare för företag. Konjunktursvängningarna har blivit allt större och däribland lågkonjunkturerna allt djupare. Enligt SCB var det under året 2003 cirka 8200 svenska företag som gick i konkurs.<sup>6</sup> Många av dessa var utdömda på förhand genom en bristfällig affärsidé, medan andra hade en avsaknad av en handlingskraftig ledning eller helt enkelt saknade kapital. De flesta företag var vinstdrivande en gång i tiden, men av olika anledningar pekade lönsamheten nedåt. Inte alltid är det helt enkelt att upptäcka de egentliga problemen i en organisation, många är trögrörliga, och oftast är det svårt att hantera problemen och kolla i periferin. Vanligare är att företag sticker huvudet i sanden och kör på som de tidigare gjort i tron om att med tiden kommer såren att läkas. Några få företag lyckas genomgå en formell företagsrekonstruktion, andra blir räddade av riskkapitalbolag som inriktat sig på företag på obestånd och med lönsamhetsproblem. Utöver dessa finns det företag som lyckas ta sig upp ur krisen genom en vändning – en "turnaround". Vad var det som gjorde att Bong just blev ett av

---

<sup>3</sup> Arpi & Wejke (2000)

<sup>4</sup> Hofer (1980)

<sup>5</sup> Schmitt (2010)

<sup>6</sup> [www.scb.se](http://www.scb.se) (2011-11-25)



dessa? Vad gjorde de som lyckades vända utvecklingen i företaget? Att välja en strategi i en turnaround är nämligen annorlunda och än mer komplex i jämförelse med beslut vid den regelbundna strategin. Det är en blandning av komplexa, svåra och brådskande premisser som styr beslutsfattandet.<sup>7</sup> Detta mynnar ut i frågan:

*Hur lyckas företag vända tillbaka till vinst efter flera år av allt djupare förlust?*

Utifrån tidigare situationer såsom Bongs vändning har Turnaround Management (TAM) vuxit fram under de senaste 25 åren. TAM är därmed ett relativt nytt begrepp som innebär tillvägagångssättet och den ledarskapsstrategi som används under turnaroundprocessen. Till skillnad från många andra olika områden inom management, där implementeringar följer teoretiska abstraktioner, kommer teoretiskt underbygganden inom turnaround management från studier av verkliga händelser.<sup>8</sup> Genom att djupare studera hur ett specifikt företag förändras under en turnaroundprocess och jämföra detta med teori kommer vi att skapa en omfattande förståelse för ämnet, vilket vi högst troligt kommer få användning av i flera situationer i framtiden. Vår förhoppning är också att kunna bidra till vidare diskussion i ämnet. Även om TAM beskriver tillvägagångssättet under en turnaroundprocess, är principerna användbara i andra situationer av vändningar såsom hur ett företag går från medelmåttigt till framgångsrikt.<sup>9</sup>

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att beskriva och analysera en turnaround. För att uppnå syftet med studien har vi valt att arbeta med följande frågeställningar:

- *Varför* Bong genomfört en turnaround?
- *Vad* Bong gjort i sin turnaround?
- *Hur* Bong gjort i sin turnaround?

### 1.4 Avgränsningar

Vi har vi valt att utgå ifrån att studera Bongs turnaround fram till och med år 2007. Detta på grund av den generella respons vi fått av våra intervjurespondenter om utvecklingen i företaget, samt då det från och med i årsredovisningen 2008 skiftas fokus från tidigare turnaroundfokus och därmed anses majoriteten av den totala förändringen relaterat till turnarounden vara över.

---

<sup>7</sup> Pretorius (2008)

<sup>8</sup> Chakraborty & Dixie (1992)

<sup>9</sup> Collins (2001)

## 1.5 Disposition

### KAP 1 – INLEDNING

I Uppsatsens inledande kapitel presenteras en kort bakgrund till ämnet och fallföretaget, därefter följer en redogörelse av problematiken som vidare konkretiseras till uppsatsens syften och de frågeställningar som uppsatsen ämnar besvara.

### KAP 2 – METOD

I detta avsnitt redogörs för vilket metodiskt tillvägagångssätt som använts samt vilka avvägningar som gjorts för att besvara uppsatsens syfte. Genom att motivera våra val av ansats, teori, studieobjekt och datainsamling för att analysera empirin samt diskutera reliabilitet och validitet framkommer även de svårigheter som vi har stött på under uppsatsens gång.

### KAP 3 – TEORI

Här redogör vi för de teorier som använts som verktyg för att analysera den insamlade empirin. Avsnittet inleds med en grundläggande förklaring om begreppet turnaround, som utgör uppsatsens fokusområde. Olika perspektiv på turnaroundprocessen presenteras därefter som slutligen knyts samman till en sammanfattande teoretisk referensram.

### KAP 4 – EMPIRI

I empiriavsnittet presenterar vi den information vi hämtat från vårt fallföretag.

### KAP 5 – ANALYS

I det här kapitlet ställs studiens empiriska resultat mot tidigare presenterade teorier. Analysen har byggts upp utifrån ett jämförande perspektiv som betonar likheter och skillnader, den kommer att utgå ifrån den teoretiska referensramen och följa dess indelning av faserna i en turnaroundprocess.

### KAP 6 – SLUTSATS

I slutsatsen förs en diskussion om vad som framkommit av analysen. Här besvaras även problemfrågorna samt vilka lärdomar andra företag kan ta med sig av fallet Bong. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

## 2 METOD

*I metodavsnittet redogörs för vilka tillvägagångssätt som använts samt vilka avvägningar som gjorts för att besvara uppsatsens syfte. Kapitlet beskriver också vilka vetenskapliga metoder som använts för insamling och analys av empiriskt material samt vilka beslut som ligger till grund för vald ansats och vald teoretisk referensram.*

### 2.1 Val av Ansats

Huvudteorin och fallföretaget bestämdes i ett initialt skede: Turnaround och Bong. För att uppfylla vårt syfte har vi använt oss av deduktion, då den deduktiva ansatsen syftar till att testa empiri mot teori.<sup>10</sup> Under arbetets gång har vi vid ett par tillfällen fått gå tillbaka till teorin för att förstå vilka områden inom turnaroundteorin som vi i den här studien bör fokusera mest på, för att på bästa sätt kunna belysa vårt fallföretag.

### 2.2 Fallstudie

Vi har genomfört en kvalitativ fallstudie för att besvara vårt syfte. Vi beskriver Bong men har även valt att specifikt beskriva en enhet inom koncernen i form av enheten Nybro. Yin kallar denna metodik "embedded case".<sup>11</sup> Enligt Merriam passar fallstudien bäst för att få djupgående insikter. Flexibilitet har varit viktigt för vårt sätt att arbeta och är utmärkande för en fallstudie. Under arbetets gång har vi ej följt fastslagna regler eller procedurer, dock har vi haft utstakade riktlinjer.<sup>12</sup> Dessa har anpassats efter vad som varit mest väsentligt under olika skeenden i arbetsprocessen. Arbetet har utvecklats i takt med att vi samlat in och analyserat information. Det utforskande arbetssättet som en fallstudie inneburit har bidragit till motivation för oss, vilket vi ansett vara viktigt. Frågorna *varför*, *vad* och *hur* har använts löpande genom arbetet för att skapa förståelse för det vi ämnat att undersöka.

#### 2.2.1 Val av fallföretag

Utgångspunkten i vårt arbete är att bedriva en fallstudie av ett företag för att praktiskt kunna belysa och jämföra teorier med verkligheten. En av skribenterna är bekant med Morgan Bosson (närmare beskrivning om honom kommer i avsnittet om val av respondenter) och visste på så vis att han blivit anställd under 2004 i syfte att vända företaget Bong. Detta förde oss vidare in på begreppet turnaround. Företaget har en intressant historia, huvudkontoret ligger geografiskt nära och vi har en

---

<sup>10</sup> Jacobsen (2002)

<sup>11</sup> Yin (2009)

<sup>12</sup> Merriam (1994)

personlig kontakt vilket vi ansåg skulle underlätta för arbetets genomförande genom att enklare och snabbare ge oss behörighet till väsentlig data. Efter ett första samtal med Bosson där det fastställdes att företaget de facto genomfört en turnaround, togs beslutet att det var företaget Bong vi skulle studera.

## 2.3 Val av teori

Teorier om turnaround och turnaround management utgör den teoretiska delen för den här studien. Som tidigare nämnts valdes ämne och fallföretag hand i hand. Detta var särskilt intressant då vi genom vår utbildning har fått bred kunskap om hur ett företag skall arbeta på ett optimalt sätt inom en mängd olika områden, men inte alls i samma utsträckning hur ett företag skall arbeta när det upplever en kris och är på väg att gå i konkurs.

## 2.4 Vetenskaplig metod

Då vårt syfte för studien varit att beskriva och analysera en turnaround har ett djup inom empirin varit högst väsentlig. För att få detta djup har vi använt en kvalitativ metod; vi har samlat in fakta huvudsakligen genom intervjuer. Genom att rikta in oss på intervjuer har vår empiriska data blivit mer nyanserad och viktiga detaljer har kunnat fångas in, något som Jacobsen menar är just två fördelar med en kvalitativ metod.<sup>13</sup> Vidare har det genom intervjuer skapats en relation och närhet till intervjupersonerna och företaget, något vi tror är en viktig del för att få ett mer kvalitativt djup i studien. En fördel med att intervjua respondenter som varit med om samma sak, är att paralleller och kopplingar sinsemellan kan göras. Detta är en bidragande faktor till en mångfacetterad bild av verkligheten. Den kvalitativa metoden är mer flexibel och har passat oss bra när vi under arbetets gång behövt finjustera vårt arbetssätt.<sup>14</sup>

## 2.5 Datainsamling

### 2.5.1 Sekundärdata

Bong är ett företag som det skrivits lite om i media relativt dess storlek, vilket också varit en bidragande faktor till varför insamlingen utav primärdata har varit extra viktig i just detta fall. Följande sekundärdata har vi använt oss av vid vår empiriska datainsamling: Årsredovisningar, delårs- respektive kvartalsrapporter fr.o.m. 2000 till 2008, pressmeddelanden från Bongs hemsida,

---

<sup>13</sup> Jacobsen (2002)

<sup>14</sup> Ibid

tidningsartiklar från både dags- och affärspressen, samt aktieanalyser från Avanza Bank. Vi har även använt oss av intern sekundärdata i form av en bok om Bongs historia publicerad 2010 främst som en julklapp till anställda i företaget, PowerPoint presentationer, mötesprotokoll samt en tidsplan för omstruktureringen på Nybro, som vi erhållit av våra intervjurespondenter på Bong. PowerPoint presentationerna har innefattat en övergripande presentation om Bong från 2011, en om enheten Nybros "total-makeover", samt en presentation som användes under en föreläsning som VD Anders Davidsson höll 2005 mitt under turnaronden. Vissa av protokollen har tidigare varit konfidentiella. Vår sekundärdata gav oss en inledande bild över händelserna i företaget, och visade sig vara bra komplement för att belysa vår primärdata.

I vår teoretiska datainsamling har vi valt att fokusera på litteratur samt vetenskapliga artiklar inom området turnaround och turnaround management. För denna del har Lunds Universitetsbibliotek använts, dels biblioteket direkt i form av böcker och dels via artikeldatabaser såsom LibHub samt Google Scholar. Vid artikelsökning har sökmetoden inneburit sökning på artiklar innehållandes ordet turnaround. Vi har dessutom använt oss av informationssökning genom exempelvis Google för att komplettera den teoretiska forskningen med teori från praktiken såsom managementkonsultföretag och branschorganisationer däribland TAM – Turnaround Management Association.

### **2.5.2 Primärdata**

Precis som tidigare nämnt har vår kvalitativa metod inneburit stor tyngd vid inhämtningen av primärdata, i vårt fall i form av intervjuer. I huvudsak har vi försökt att ha fysiska intervjuer ansikte mot ansikte för att underlätta kommunikationen och minska risken för missförstånd. Genom detta sätt blir det även lättare för samtliga i gruppen att ställa följdfrågor och distraktioner minskar då all fokus ligger på intervjun från samtliga parter. Vid en telefonintervju optimeras inte kommunikationen, då det kan vara svårt att genomföra en intervju med fler än en skribent åt gången. På grund av arbetsbördan hos vissa av respondenterna har cirka hälften av intervjuerna fått göras per telefon. Samtliga intervjuer har spelats in via mikrofon, och därefter transkriberats och analyserats. Längre in i arbetet har vissa luckor i empirin uppdagats, vilket lett till sporadiska email samt telefonsamtal med respondenterna.

## 2.6 Utformning av intervjuer

”Har du några speciella frågor eller ska jag berätta fritt från hjärtat?”<sup>15</sup>, inledde en av våra respondenter sin intervju med, vilket också ledde till att denne fick prata fritt. Samtliga respondenter har vid första kontakt, antingen via email eller telefon, fått en kort presentation om oss själva och syftet med vår studie. Detta för att respondenterna ska ha varit väl införstådda med anledningen till att vi vill intervjua dem samt för att ge dem en bred uppfattning om vad intervjun kommer att handla om. Intervjufrågorna konstruerades därefter med syftet att beskriva företagets turnaround. Frågorna kategoriserades i en kronologisk ordning utifrån förändringsprocessen, då det automatiskt ger ett naturligt flöde i intervjun. Vi försökte utesluta ledande frågor och undvek att blanda in teori och för mycket termer i frågorna - allt för att skapa så öppna frågor som möjligt. Alla intervjuer, förutom de sporadiska frågeställningarna via email och telefon i slutet av arbetet, har varit mer eller mindre semistrukturerade. Vi har utgått ifrån ett antal frågor som ringat in de problemområden vi velat få svar på genom intervjun. Ingen av våra intervjuer har exakt följt ordningen på dessa frågor, ej heller varit statistiskt genomförda med en ställd fråga och ett svar därefter nästa fråga och nästa svar osv. Våra intervjuer har mer karaktäriserats av samtal, en öppen diskussion och berättelse, där vi som intervjuperson mer agerat som vägvisare vart vi velat att berättelsen skall sluta, detta genom att flika in frågor och följdfrågor. Avslutningsvis har vi sett över frågorna och direkt ställt de som ej besvarats. Då respondenterna velat tala fritt har vi upplevt att detta varit särskilt bra för studie. Detta då vi lyckas fånga upp deras verkliga uppfattning av vad som skett, utan att styra personerna med avgränsande eller ledande frågor.

### 2.6.1 Val av respondenter

För att komma så nära kärnan som möjligt i Bongs turnaroundarbete har vi valt att intervjua personer som haft en nyckelroll före, under och efter turnarouden. Vilken kunskapsnivå vi antagit att olika personer haft har varit direkt avgörande för vårt val av dessa. Vi har framförallt intervjuat personer från ledningen och styrelsen i Bong. Under intervjuprocessen framkom det även nya namn på eventuella intervjupersoner som skulle kunna vara till fördel för studiens syfte, något som vi följde upp. För att få bredd och djup har intervjuer genomförts med personer som innehaft specialkunskap inom olika områden och suttit på olika empiriskt kompletterande poster. Vi har arbetat aktivt för att empirin från samtliga intervjuer skall överlappa varandra, då informationen blir mer trovärdig när flera olika personer får kommentera samma händelse. Den personliga anknytningen till en i ledningen har underlättat att få intervjuerna genomförda. Ämnet är något som präglat samtliga

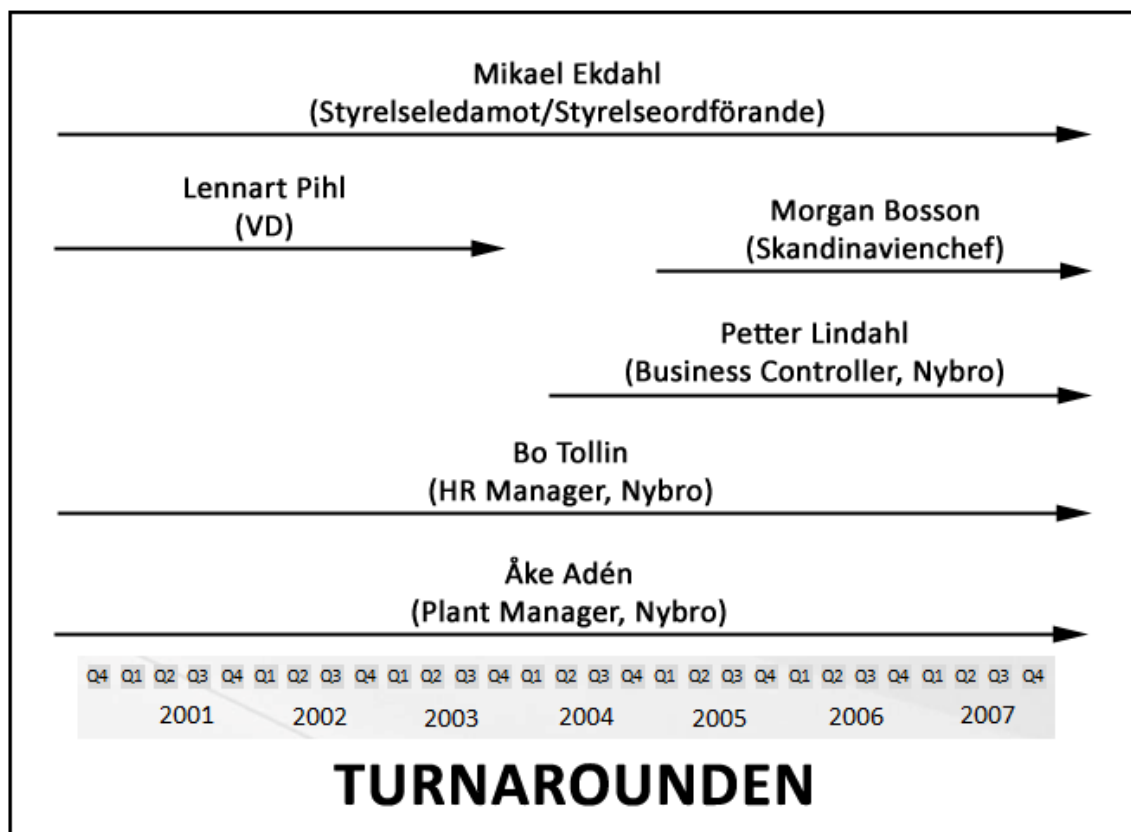
---

<sup>15</sup> Intervju, Lennart Pihl (2011-11-16)

respondenters vardag under lång tid; det har funnits en vilja från respondenterna att tala om detta ämne.

## 2.6.2 Beskrivning av respondenterna

Figur 1 illustrerar de personer vi intervjuat i företaget samt under vilken period de varit verksamma under tiden då turnaronden genomfördes. Pilarna illustrerar deras personliga verksamma tid inom företaget.



*Figur 1. Respondenternas verksamma tid i företaget. Pilarna symboliserar den tid då personen varit verksam i företaget i relation till den tid som kännetecknar turnaronden.*

**Mikael Ekdahl**, styrelseledamot i Bong sedan 2001 och styrelseordförande sedan 2003.

Representerar Melker Schörling AB, som är en av de större ägarna i Bong. Är även styrelseordförande i tre andra bolag, vice styrelseordförande i Melker Schörling AB samt styrelseledamot i två andra bolag. Telefonintervjun ägde rum: 2011-11-23. Syfte med intervjun: Få information om styrelsens arbete och syn på turnaronden.

**Lennart Pihl**, VD i Bong Ljungdahl AB 1997-2003. Tidigare VD i Acrimo/Metallhyttan 1987-1997. Idag managementkonsult i eget bolag samt Senior Advisor för investmentbanken EVLI och styrelseledamot i sju olika bolag. Telefonintervjun ägde rum 2011-11-16. Syfte med intervjun: Situationen i Bong innan vändningen och vad det var som ledde till krisen.

**Morgan Bosson**, tillsatt årsskiftet 2004/2005. Idag Business Manager Nordic & East, Managing Director ProPac International AB. En teamskapare och ledare, headhuntad för att hjälpa till med uppdraget att vända Bong. Intervjun ägde rum på huvudkontoret i Malmö 2011-11-25. Syftet med intervjun: Djupgående insikt över situation och tillvägagångssätt under turnaronden samt information om ProPac och Nybro.

**Petter Lindahl**, Business Controller Nybro sedan 2004. Studerat industriell ekonomi i Kristianstad, färdig år 2003. Anställdes som en person i ”nya Bong”. Intervjun skedde på Nybro kontoret/fabriken 2011-11-29. Syftet med intervjun: Information om Nybros förändringsarbete och synen generellt på koncernens turnaround.

**Bo Tollin**, HR manager Nybro. Intervjun skedde på Nybro kontoret/fabriken 2011-11-29. Syftet med intervjun: Information om Nybros förändringsarbete och synen generellt på koncernens turnaround.

**Åke Adén**, Plant Manager Nybro sedan 2002. Maskiningenjör i botten, började på AB Sture Ljungdahl år 1970 (ett företag som senare blev uppköpt av Bong). Arbetade först med produktionsteknik, sedan ansvarig för material och har från 2002 varit fabrikschef. Första intervjun skedde på Lunds Universitetsbibliotek 2011-11-15, andra intervjun på kontoret/fabriken i Nybro 2011-11-29. Har lett förändringen i ”Nybro Total Makeover” som kommer att beskrivas senare i uppsatsen. Syftet med första intervjun: Få bred information om företaget i stort, och koncernens turnaroundarbete, bisyfte att få information om hur Nybro genomfört sin egen vändning. Syfte med intervju nummer två: att få ingående information Nybros del i turnaroundprocessen, för att spegla hur Bong genomfört sin turnaround i stort.

## 2.7 Reliabilitet och validitet

Patel & Davidson uttrycker reliabilitet på ett kort och koncist sätt: ”att en undersökning görs på ett tillförlitligt sätt.”<sup>16</sup> Vi har i den mån det gått använt så många olika informationskanaler som möjligt i vår datainsamling, samt valt ansats och metoder som vi ansett vara bäst lämpade för vårt syfte.

---

<sup>16</sup> Patel & Davidson (2003)



Under arbetets gång har vi kontinuerligt gått igenom det vi hittills åstadkommit för att försäkra oss om att resultatet är förståeligt och visar det vi ämnat visa; att undersökningen är tillförlitlig. Vi har även i viss mån valt att studera information som inte nödvändigtvis befunnit sig inom ramen för vårt syfte såsom branschen, företagets historia och om företaget i stort. Detta för att bättre förstå de kausala sambanden som lett till Bongs tillvägagångssätt. För att ytterligare säkerställa reliabiliteten och få mer information hade vi kunnat intervjua ett större antal personer. Dock anser vi att de intervjuer vi genomfört tillsammans med den sekundärdata vi samlat in tillgodosett oss med tillräcklig data för att fylla studiens syfte.

Validitet innebär att det som är ämnat att undersökas också undersöks utan mätfel.<sup>17</sup> På grund av vår tidsram har urvalsprocessen med intervjupersoner, empiri och teoriavsnitt varit komprimerad; en tidsram som speglar hela studien. Genom ett konstant fokus på uppsatsens syfte under arbetets gång har litteratur, intervjupersoner, empiri-, teori- och analysarbete noga avvägts och utvärderats, vilket bör ha lett till en bättre intern validitet. Dagliga diskussioner har förekommit om syftet, arbetsupplägg och insamlad data. Samtliga skrivna texter har löpande gått igenom av författarna, vilket har varit viktigt för helheten då vi under arbetets gång haft olika uppgifter och därav fått djupare kompetens inom olika områden. Vidare har vi läst och lyssnat igenom delar av intervjuerna återkommande gånger för att säkerställa att vi inte missat någon viktig information. Syftet med studien har aldrig varit att kunna dra generaliserbara slutsatser vilket är innebörden av extern validitet.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Patel & Davidson (2003)

<sup>18</sup> Jacobsen (2002)

### 3 TEORI

*Teoriavsnittet inleds med en grundläggande genomgång av begreppet turnaround, vilket utgör studiens fokusområde. Därefter skalas den här teorin ner till processnivå för att systematiskt klargöra för de olika stegen i genomförandet av en turnaround.*

#### 3.1 Turnaround – definition

Ordet turnaround betyder att vända eller ändra något. I företagsekonomiska sammanhang används begreppet för att beskriva en särskild utveckling i ett företag. Här är turnaround en förenkling av begreppen "corporate turnaround" eller "business turnaround", vilket på svenska ger oss den direkta översättningen "företagsvändning". Begreppet definieras inom forskningsfältet bland annat enligt följande:

"A corporate turnaround may be defined simply as the recovery of a firm's economic performance following an existence-threatening decline."<sup>19</sup>

"Corporate turnaround refers to changes in management and corporate structure that bring about a substantial and sustained positive change in company performance"<sup>20</sup>

"We define a successful turnaround to be when a firm undergoes a survival-threatening performance decline over a period of years but is able to reverse the performance decline, end the threat to firm survival and achieve sustained profitability."<sup>21</sup>

En turnaround är alltså en situation, en process, då ett företag som hamnat i stora svårigheter och lider av allvarlig olönsamhet förändras till att bli framgångsrikt och förlust vänds till vinst. Enligt Arpi & Wejke kan en turnaround pågå under nio månader till åtta år, men i regel tar det från två till fyra år att vända ett företag till lönsamhet igen.<sup>22</sup>

Ett företag som befinner sig i en turnaroundsituation har ofta under flera år dragits med svag lönsamhet. Behovet av en turnaround uppmärksammas när den svaga lönsamheten övergår i stora förluster och/eller likviditetsproblem. Detta fungerar som en varningspost och signalerar att något kraftfullt måste göras för att vända situationen.

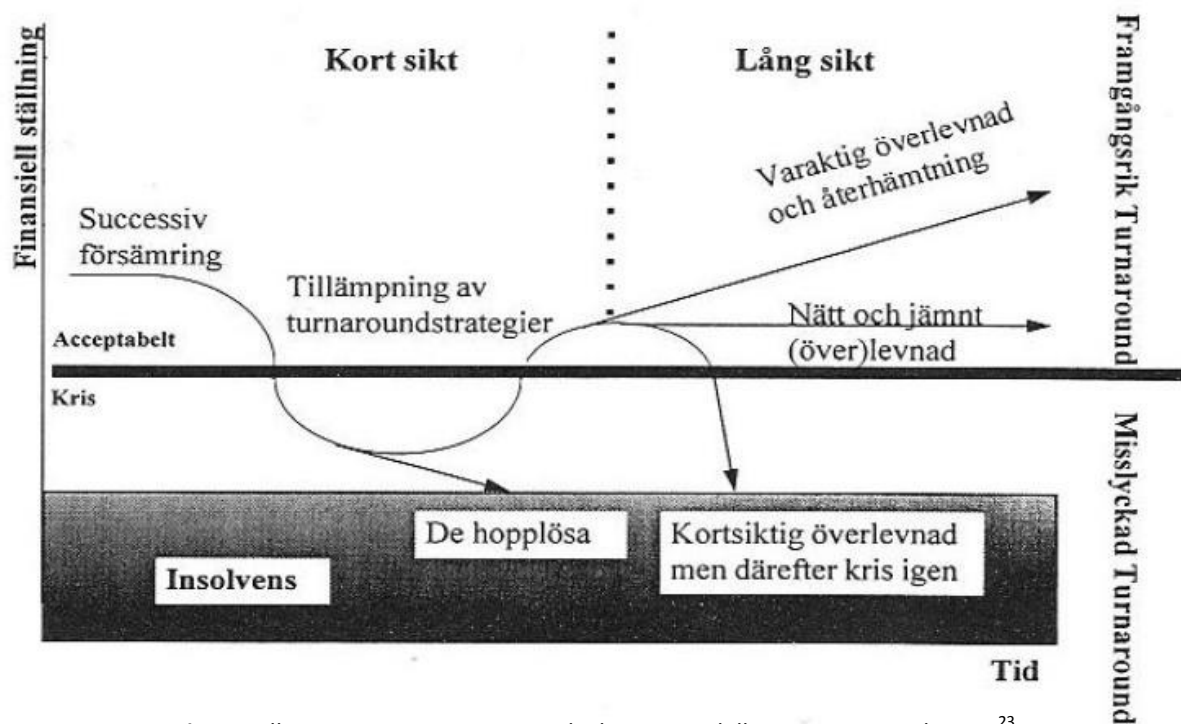
---

<sup>19</sup> Balgobin & Pandit (2001:301)

<sup>20</sup> Bibeault (1982:81)

<sup>21</sup> Barker & Dunheim (1997:18)

<sup>22</sup> Arpi & Wejke (2000)



Figur 2. Illustration av en turnaround. Slatters modell översatt av Fredricson.<sup>23</sup>

Som vi kan se i figur 2 väljer Slatter att dela in turnarounden i två tidsperspektiv, det kortsiktiga respektive det långsiktiga. På kort sikt handlar det om att stoppa krisen i företaget och ta sig tillbaka till en acceptabel nivå av finansiell ställning. I detta skeende finns det två potentiella scenarion: "De hopplösa" – innebär att företaget antingen låter det gå så pass långt att en turnaroundstrategi aldrig hinner tillämpas eller att företaget helt enkelt underskattade vikten av krisen, vilket resulterar i insolvens och sedermera konkurs. Det andra scenariot, att företaget på kort sikt lyckas vända den negativa ställningen, väljer Slatter att på lång sikt dela upp i följande tre delscenarion: 1) "Kortsiktig överlevnad" – företaget tar sig ur det direkta konkurshotet och genererar vinst, men faller sedermera åter ner till krisnivå. 2) "Nätt och jämt överlevnad" – innebär att företaget klarar sig men får arbeta hårt för att inte hamna i svårigheter igen. 3) "Varaktig överlevnad och återhämtning" – detta scenario är det enda som Slatter väljer att associera med en framgångsrik turnaround, då företaget här lyckas generera lika mycket eller mer vinst än vad det gjorde innan försämringen uppstod.<sup>24</sup> Andra forskare såsom Bibeault väljer dock att uttrycka en framgångsrik turnaround som när företaget haft minst tre år av ihållande intäktstillväxt.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Fredricson (1997)

<sup>24</sup> Slatter (1984)

<sup>25</sup> Bibeault (1982)

Största anledningen till skillnader i resultatet av ett företags turnaround beror på att företagen i många fall endast tillgodoser det kortsiktiga perspektivet, snarare än att vara en del av en övergripande strategisk plan. Vidare menar Schmitt precis som Slatter att det kortsiktiga respektive långsiktiga perspektivet går hand i hand, och därför måste beslutsfattare i en turnaroundsituation utforma en långsiktig återhämtningsstrategi, samt implementera en kortsiktig överlevnadsstrategi, för en framgångsrik turnaround.<sup>26</sup>

Vidare kan frågan ställas kring varför ett företag hamnar i en turnaroundsituation. Det beror väldigt sällan på force majeure eller en oförutsägbar och okontrollerbar styrka utifrån. Oftast har fallet skapats gradvis under ett par år. Renee Fellman från Turnaround Management Association (TMA) förklarade i ett föredrag: "Bara ett enda problemområde leder sällan till en katastrof. Det är snarare den kraftfulla kombinationen av många, samtidiga problem, som leder företaget till avgrundens rand".<sup>27</sup>

Arpi och Wejke väljer att isolera ett antal symptom som kännetecknar ett företag som är i behov av turnaround:

- *Likviditetsproblem* – Företagets likviditetsläge är svagt och försämras snabbt.
- *Negativt rörelseresultat* – Stora, samlade förluster från tidigare år som fortsätter att växa under innevarande verksamhetsår utan att det finnas någon klar och trolig vändning inom synhåll.
- *Ledningens saknad av handlingskraft* – Företagsledningen har uttömt alla alternativ och saknar energi för att genomföra nödvändiga åtgärder för att komma rätta med situationen igen.
- *Chefstjänstemäns bakåtsträvande* – Ansvariga på topp- och medelnivå visar allt tydligare tecken på defensivt beteende. Detta för att skydda sina egna positioner. Dock missgynnas samverkan avdelningar emellan vilket leder till ökad personalomsättning etc.
- *Företagets relationer slackar* – Alarmerande signaler från kunder och företagets omgivning sprider sig och företaget tappar anseendemässigt, vilket även försvagar företagets förhandlingsstyrka.
- *Försämring av nyckeltal* – Nedgång av exempelvis balanslikviditet, lageromsättningshastighet, avkastningen på använt kapital minskar samtidigt som utestående kundfordringar ökar.

---

<sup>26</sup> Schmitt (2010)

<sup>27</sup> Arpi & Wejke (2000:26)

- *Svag identifiering av problem* – Existerande problem och underliggande orsaker är dåligt identifierade, dåligt analyserande och bara delvis förstådda. Analyser görs, men de tenderar att bli subjektiva istället för objektiva och beslutsinriktade.
- *Brist på objektiv data* – Detta kan skapa problem då de anställda tvingas basera sitt handlande i större utsträckning på myter, traditioner och rykten istället för på fakta om företaget och dess förhållande till sin affärsomgivning.
- *Brister vid den formella organisationen* – Ansvarsfördelningen och olika rapportslinjer ska här klargöras men görs ej. När en tydlig organisationsplan existerar reflekterar den sällan över viktiga behov och prioriteringar vid det krisdrabbade företaget.
- *Moralen är låg* – Baktaleri är vanligt. Både styrelsen och mellancheferna har sedan länge förlorat tron på den nyligen avlägsnade VD:n. Dock är en positiv konsekvens här att den nya turnaroundchefen inte enbart är fruktad utan också varmt välkommen.<sup>28</sup>

För att kort summera dessa punkter går det att påstå att det är väldigt ovanligt att turnaroundföretag har en välstrukturerad, friktionsfri organisation som har en klar uppfattning om vad företagets affärsområde är, vilka problemen är samt vad som bör göras åt dem.

## 3.2 Turnaround Management

En direkt översättning av turnaround management (TAM) till svenska finns inte, utan det är ett begrepp som vi använder rakt av precis som begreppet turnaround. En språklig översättning skulle bli "ledningsvändning". Då föregående stycke sammanfattar *vad* en turnaround innebär och *varför* ett företag genomgår denna förändring, går det logiskt att förstå att turnaround management handlar om just *hur* ett företag genomför en turnaround. Arpi och Wejke förklarar TAM som hur en ledning kan få ett företag och organisation som har hamnat i stora svårigheter tillbaka till lönsamhet igen.<sup>29</sup>

### 3.2.1 Turnaroundprocessen

Många forskare och praktiker väljer att dela in tillvägagångssättet under en turnaround som en stegvis process. Även om antalet steg och benämningar på dessa i viss mån kan skilja sig åt, särskilt historiskt sett, är man relativt överens sett till den generella utvecklingen i processen. Tabell 1 på nästa sida visar en sammanfattning av de övergripande stegen i arbetsprocessen under en turnaround enligt ett antal utvalda forskare och praktiker. Forskarfältet representeras av forskare från tre olika decennier, och praktikerfältet utgörs av två managementkonsultföretag – ett svenskt

---

<sup>28</sup> Arpi & Wejke (2000)

<sup>29</sup> Ibid

och ett utländskt, samt den största branschorganisationen för managementkonsultföretag och personer verksamma inom turnaround management.

**Tabell 1.** Steg i turnaroundprocessen. Egen sammanfattning av de övergripande stegen i en turnaroundprocess enligt utvalda forskare och praktiker. Hur ett företag bäst bör agera för att åstadkomma en lyckad turnaround.

<b>STEG i Turnaroundprocessen</b>					
	①	②	③	④	⑤
<b>Hofer (1980)</b>	Management change	Analyze operating and strategic health	Operating turnaround	Strategic turnaround	
<b>Bibeault (1982)</b>	Management change	Evaluation	Emergency stage	Stabilization stage	Return to normal - growth stage
<b>Slatter (1984)</b>	Management change	Evaluation	Implementing turnaround strategies	Recovery	
<b>Pearce &amp; Robbins (1993)</b>	Cause	Severity	Retrenchment phase	Recovery phase	
<b>Balgobin &amp; Pandit (2001)</b>	Decline and crisis	Triggers for change	Recovery strategy formulation	Retrenchment and stabilization	Return to growth
<b>Smith &amp; Graves (2003)</b>	Distressed stage	Decline stemming strategies	Stability	Recovery strategies adopted	Extent of recovery
<b>CRS</b>	Situation assesment	Emergency management	Turnaround plan refinement	Turnaround restructuring	Turnaround recovery
<b>JFK</b>	Bedöma situationen	Akuta åtgärder	Strategisk handlingsplan	Omstrukturering	Återuppbyggnad
<b>TMA</b>	Management change	Analyzing situation	Emergency action plan	Restructuring the business	Return to normal

Hofer, en av pionjärerna inom TAM-forskningen, valde att dela in turnaroundprocessen i två huvudfält: operationellt- respektive strategiskt TAM. Operationellt TAM innebär övergripande direkta åtgärder såsom att öka intäkterna, minska kostnaderna, minska tillgångarna eller skulderna, varav ingen nödvändigtvis behöver ändra företagets affärsstrategi. Vid en akut krissituation är det i praktiken vanligt med operationellt TAM. Med Strategiskt TAM menar Hofer arbete med fokus på att förändra företagets strategiska inriktning. Detta kan innebära förändringar i organisationen för att bli

mer konkurrenskraftigt inom sitt affärsområde, alternativt arbete för att introducera företaget på nya marknader och affärsområden. Dessa två fält behöver inte följa varandra stegvis, utan kan förekomma i symbios under processen. Ett företag måste ej heller beakta båda fält. Detta beror på företagets situation - varför företaget hamnat i den situation de befinner sig i, varvid en grundlig analys om företagets hälsa inom de olika fälten och dess förutsättningar inom branschen, i synnerhet livscykeln och konkurrenssituationen, är det primära steget. Innan en turnaround påbörjas bör ett företag enligt Hofer byta ut sin ledning, dels för att en ny ledning kan anpassas med särskild kompetens för situationen och dels för att nuvarande ledning har en viss föreställning om hur företaget ska drivas, vilket också gjort att de hamnat i den situationen de är.<sup>30</sup>

Två andra forskare verksamma på 80-talet, Bibeault och Slatte, anser precis som Hofer, att ett utbyte av ledningen i företaget är det första steget i processen för att åstadkomma en framgångsrik turnaround. Dessa två forskare väljer emellertid att mer specifikt gå in på olika steg i sin turnaroundprocess.<sup>31</sup> En utvärdering, "Evaluation", följer som steg två efter utbyte av management, vilket innebär att skapa förståelse över situationen i företaget samt identifiera problem och möjligheter. Företaget bör i detta skede även förbereda en skriftlig handlingsplan, som därefter ska kommuniceras både uppåt och nedåt i organisationen. Nästa steg är enligt Slatte implementeringen av turnaroundstrategierna, något som Bibeault väljer att dela upp i två steg: "Emergency stage" respektive "Stabilization stage". Det första steget innebär fokus på akuta åtgärder som är avgörande för företagets direkta överlevnad, därefter följer mer omfattande åtgärder för att skapa en strukturerad stabilitet i företaget.<sup>32</sup> Till skillnad från Hofer anser dessa två forskare att operationellt TAM, eller "åtstramning" som de väljer att kalla det, är ett nödvändigt steg för att därefter kunna arbeta med strategiskt TAM.<sup>33</sup> Det sista steget i sin process innefattar just detta återhämtningsarbete för att få tillbaka företaget till normalt läge och därmed underbygga ett tillväxtstadium.<sup>34</sup>

Pearce & Robbins väljer i sin studie att fokusera på den uppdelning Bibeault och Slatte gör av Hofers operationellt- respektive strategiskt TAM som en del i den totala turnaroundprocessen. Deras flerstegsmodell, vilken illustreras i figur 2 på nästa sida, består utav två huvudfaser: 1) Turnaround Situation – Här handlar det om att identifiera orsaken/orsakerna till krisen i företaget, som enligt forskarna ofta är en kombination av både interna och externa faktorer. Därefter bedöms dessa utifrån vilken grad de påverkar företagets överlevnad. 2) Turnaround Response – består av

---

<sup>30</sup> Hofer (1980)

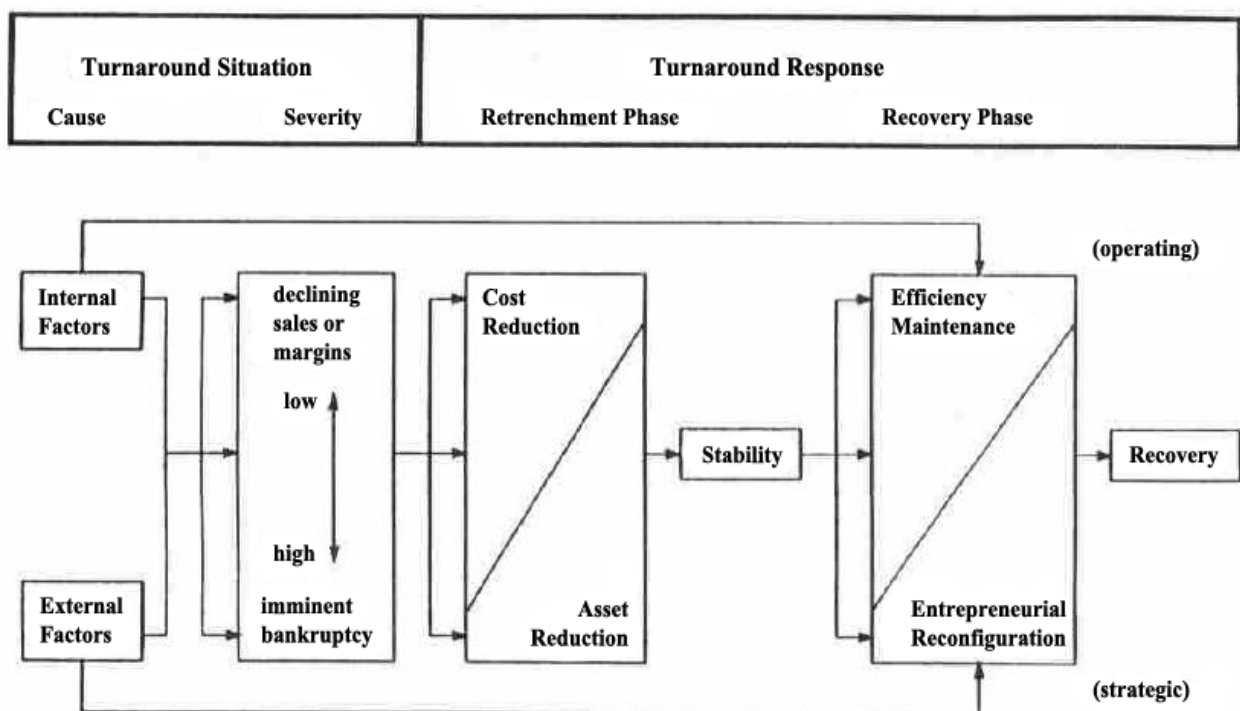
<sup>31</sup> Bibeault (1982), Slatte (1984)

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Hofer (1980), Bibeault (1982), Slatte (1984)

<sup>34</sup> Bibeault (1982), Slatte (1984)

åtstrammings- respektive återhämtningsfaser. Åtstrammingsfasen innebär kostnads- och tillgångsreducerande aktiviteter. Det primära målet i denna fas är att stabilisera företagets finansiella ställning. När detta är gjort skiftas fokus mot återhämtningsfasen. Åtgärderna här är mer av tillväxtorienterad karaktär, och huruvida dessa artar sig beror på de primära orsakerna till krisen. Är nedgången ett resultat av externa problem bör företaget arbeta med en entreprenöriell omkonfiguration av sina tillgångar. Vid problem av intern karaktär visar det sig dock att effektivitetsunderhållande- och utvecklande strategier varit de mest framgångsrika. En återhämtning sägs vara uppnådd när företaget har återfått den nivå på ekonomisk prestation som fanns i företaget före nedgången påbörjades.<sup>35</sup>



*Figur 3. "A Turnaround Process Model". Figuren illustrerar turnaroundprocessen: vad som leder till behovet av en turnaround samt lösningens inriktning beroende på om problemet är internt eller externt. Interna problem skall åtgärdas med operationella förändringar och externa med strategiförändringar.<sup>36</sup>*

Pearce & Robbins flerstegsmodell genomsyrar majoriteten av turnaroundstudier gjorda under senare delen av nittioalet och även fram till idag, däribland Smith & Graves studie från 2003.<sup>37</sup> Många har valt att utveckla modellen varav somliga mer fokuserat på att lägga vikt vid kritiska moment mellan några av stegen. Balgobin & Pandit väljer i sin studie från 2001 att se turnaroundprocessen genom en femstegsmodell vilken illustreras i figur 4, som empiriskt visade sig stämma bra överens med deras

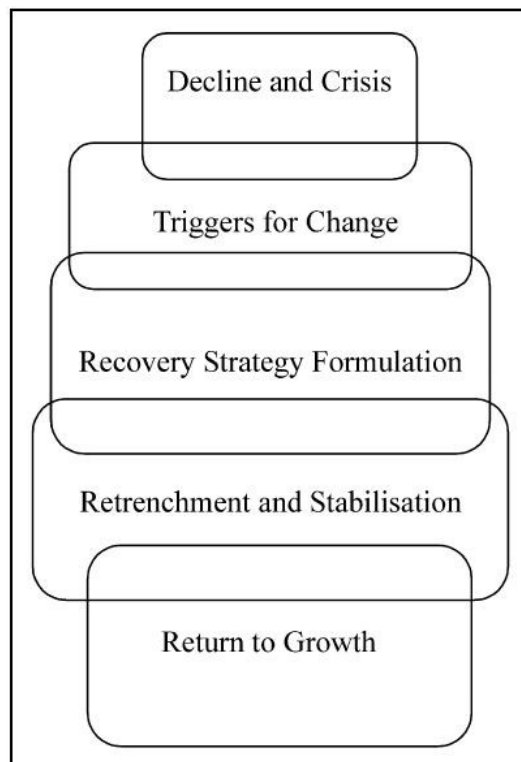
<sup>35</sup> Pearce & Robbins (1993)

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Smith & Graves (2003)



studie av IBM UK's turnaround under perioden 1988-1997.<sup>38</sup> Det nya i den här studien är att forskarna jämfört med Pearce & Robbins väljer att framhäva vikten av att formulera en återhämtningsplan i ett tidigt skede, innan åtstramning och stabilisering initieras.<sup>39</sup> Under en turnaround behöver ledningen initialt bestämma sig vilka de långsiktiga målen är, detta för att skapa kontroll, öka motivation bland anställda men även för att hantera företagets olika intressenter såsom ägare, leverantörer, kunder, fackföreningar. Efterföljande återhämtningssteg ses som en del i företagets återhämtningsplan; en nödvändig handling för att förhindra eventuell konkurs eller likvidation av företaget och för att skapa en stabil grund för arbetet tillbaka till tillväxt.<sup>40</sup>



**Figur 4.** "Turnaround Stages Framework". Modell av Balgobin & Pandit utifrån deras studier om IBM UK.<sup>41</sup>

Praktikerfältet med aktörer såsom managementkonsultföretag med specialisering inom TAM samt branschorganisationer väljer i många fall även de att kategorisera tillvägagångssättet i en turnaround genom stegvisa modeller.<sup>42</sup> Även om managementkonsultföretagen inte har med utbyte av ledning som ett steg i modellen, så är det ändå de själva som genomför turnarounden som en extern turnaroundmanager. Precis som Bibeault väljer dessa aktörer att dela upp åtgärdsfasen, med ett

<sup>38</sup> Balgobin & Pandit (2001)

<sup>39</sup> Jfr Bibeault (1982) och Slatter (1984)

<sup>40</sup> Balgobin & Pandit (2001)

<sup>41</sup> Ibid

<sup>42</sup> [www.turnaround-sa.com](http://www.turnaround-sa.com) (2011-12-06), [www.jfk.se](http://www.jfk.se) (2011-12-06), [www.turnaround.org](http://www.turnaround.org) (2011-12-06)

inledande steg av akuta åtgärder. Detta för att så snabbt som möjligt häva den värsta nedgången i företaget. Därefter följer en djupare bearbetning av den strategiska handlingsplanen, något som dessa aktörer väljer att lägga efter de akuta åtgärderna är genomförda. Detta steg följs av omstrukturering och återuppbyggnad för ny tillväxt.<sup>43</sup>

### 3.3 De olika faserna i en turnaround

Utifrån figur 2 "Slatters modell av utvecklingen i en turnaround" och tabell 1 "Steg i turnaroundprocessen", har vi valt att sammanfatta en turnaround genom tre övergripande faser. Dessa tre faser kan återspeglas i samtliga forskare och praktikers tillvägagångssätt, och följer tidsperspektivet som tiden före vändningen, den kortsiktiga vändningen respektive den långsiktiga vändningen.

#### 3.3.1 Fas 1. Nedgångsfasen

I den inledande fasen uppvisar företaget en kraftigt nedåtgående trend i lönsamheten. Bibeault väljer att definiera ett företag i behov av en turnaround som när företaget haft tre år av ihållande, men nödvändigtvis inte konstant, nedgång i sin nettovinst.<sup>44</sup> I detta skede anser somliga att en framgångsrik turnaround innefattar ett inledande utbyte av ledningen i företaget. Tillsättningen av en ny ledning har bland annat en symbolisk betydelse och markerar att en förändring initieras. Dock finns det viktigare aspekter som att den nya företagsledningen har förhoppningsvis nya och bättre föreställningar om vilka åtgärder som bör vidtas och hur dessa skall genomföras för att så effektivt som möjligt lösa företagets problem.<sup>45</sup> Under detta förlopp är en grundläggande ekonomisk analys av företaget essentiellt för att identifiera problemområdena samt deras omfattning sett till företaget som helhet. I detta moment är det också viktigt att klargöra huruvida verksamheten har potential att bli lönsam långsiktigt och ge god avkastning på investerat kapital, i relation till dess likvidationsvärde. Företagets fortlevnadsvärde måste vara högre än detta för att åtgärdspaket och nya investeringar ska vara meningsfulla.<sup>46</sup> Samma sak sker i praktiken bland managementkonsultföretagen. När en CRO, Chief Restructuring Officer, anländer till ett problemartat företag är en bedömning av situationen och företagets framtida kommersiella förutsättningar ett inledande moment innan processen kan fortlöpa.<sup>47</sup> När problemet/en är inringade är det dags för nästa steg – orsaken.

---

<sup>43</sup> [www.turnaround-sa.com](http://www.turnaround-sa.com) (2011-12-06), [www.jfk.se](http://www.jfk.se) (2011-12-06), [www.turnaround.org](http://www.turnaround.org) (2011-12-06)

<sup>44</sup> Bibeault (1982)

<sup>45</sup> Hofer (1980), Bibeault (1984), Slatter (1984), Pearce & Robbins (1997), [www.turnaround.org](http://www.turnaround.org) (2011-12-06)

<sup>46</sup> Hofer (1980)

<sup>47</sup> [www.jfk.se](http://www.jfk.se) (2011-12-06)

En korrekt identifiering av källan till ett företags nedgång är en vital förutsättning för en framgångsrik turnaround. I några av de tidigare turnaroundstudierna hävdades det att de främsta orsakerna för en nedgång i ett företag ofta berodde på externa faktorer som t.ex. lägre priser, avtagande efterfråga till följd av lågkonjunktur, ökad konkurrens etc.<sup>48</sup> Den senare delen forskare och praktiker väljer emellertid att det snarare främst beror på interna faktorer, utifrån huvudargumentet att en externt genererad nedgång påverkar alla företag inom branschen, men det ger endast ett fåtal företag en verklig kris.<sup>49</sup> Enligt en studie på turnarounds från 1991 av Buccino & Associates, valde 87 % av 1335 krishanterare interna organisatoriska faktorer som orsaken till företagets misslyckande.<sup>50</sup> Nedgångar kan även härstamma från flera multipla, sammanväxande externa och interna faktorer.<sup>51</sup> Även senare undersökningar argumenterar för denna växelverkan, däribland Smiths studie från 2009 då 107 turnaroundexperter från Österrike, Tyskland och Schweiz fick lista fyra interna respektive externa faktorer på en sjugradig skala som orsak till en specifik turnaroundsituation. Resultaten visade att 53 % valde att se de externa faktorerna som primära orsaker och 47 % de interna faktorerna.<sup>52</sup> Det går alltså inte att fastställa vad som är korrekt i generella termer, utan en optimal diagnos av ett företag bör ställas utifrån båda perspektiven för en effektiv turnaround.

När diagnosen är ställd, gäller det att komma fram till en lösning. Det är i detta skede som en handlingsplan bör arbetas fram. Denna innehåller företagets nya strategi och mål samt direkta åtgärder över hur dessa ska nås, som både tar hänsyn till kortsiktiga respektive långsiktiga mål. Huruvida några problem innebär ett direkt hot för fortsatt verksamhet i företaget, bör dessa prioriteras fortast möjligast genom akuta åtgärder, vilket kan innebära att detta genomförs innan den generella handlingsplanen för företagets vändning komplett formulerats. Detta för att skapa andrum så att vidare åtgärder kan ta vid.<sup>53</sup>

### 3.3.2 Fas 2. Åtgärdsfasen

Den primära aktiviteten i detta läge är att stoppa krisen och skapa stabilitet i företaget. Initiala åtgärder menar forskarna är att reducera kostnader eller tillgångar och öka effektiviteten, för att snabbt frigöra likvida medel, skapa resultat, stabilisera företaget och minska risken för konkurs. Detta är en kortsiktig strategi som ämnar att "stoppa blödningen" under nedgångsfasen.<sup>54</sup> För att kunna

---

<sup>48</sup> Schmitt (2010)

<sup>49</sup> Ibid

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Pearce & Robbins (1993)

<sup>52</sup> Schmitt (2010)

<sup>53</sup> Bibeault (1980), Smith & Graves (2005), [www.turnaround-sa.com](http://www.turnaround-sa.com) (2011-12-06), [www.ifk.se](http://www.ifk.se) (2011-12-06), [www.turnaround.org](http://www.turnaround.org) (2011-12-06)

<sup>54</sup> Balobin & Pandit (2001), Bibeault (1982), Slatter (1984)

veta var i organisationen detta ska göras med störst möjliga effektivitet krävs en väl genomförd diagnos över företagets hälsa i den inledande fasen. Företaget bör dessutom i detta skede ha en klar vision över dess långsiktiga mål med de primära åtgärderna, för att underlätta arbetet i den slutliga fasen.<sup>55</sup> Arpi & Wejke kommenterar det som ”att bara strama åt och skära bort utan att samtidigt utmåla en framtidsvision värd att kämpa för är både dumt och farligt”.<sup>56</sup> Denna helhet hjälper även till att justera den nuvarande mentaliteten, förbättra det intellektuella klimatet och öka drivkraften inom företaget och på så sätt skapa ett viktigt momentum för turnaronden.<sup>57</sup>

Vid en åtgärdsprocess räcker det alltså inte att den turnaroundansvarige enbart beslutar om vad som måste dras ned på och/eller säljas utan även vilka områden som måste fokuseras mot och ges mer resurser till i framtiden. Det finns ingen inbyggd motsägelse mellan kostnadsminskningar respektive marknadslösningar som ökar intäkterna, men det är sällan de opererar inom samma områden.<sup>58</sup>

Hur ett turnaroundföretag går tillväga för att strama åt verksamheten och stabilisera situationen under åtgärdsfasen är vanligtvis situationsberoende. De vanligaste primära aktiviteterna är emellertid följande:

### *Downsizing*

Begreppet innebär en systematisk avsiktlig minskning av en organisations resurser oftast genom uppsägning av personal.<sup>59</sup> I detta fall handlar det om kostnadsminskning samt för att höja och bibehålla produktiviteten per anställd. Syftet är att förbättra effektivitet och prestanda men även att göra organisationen mer konkurrenskraftig. Som ett resultat påverkas företagets kostnader, processer och arbetskraft.<sup>60</sup> För att kunna veta var, varför och hur mycket man bör skära ned behöver turnaroundansvarige viss tid för att kunna räkna på den troliga effekten av de planerade förändringarna, genom både interna och externa granskningar.<sup>61</sup>

Det finns tre olika strategier inom downsizing: 1) Minskning av arbetsstyrkan – Detta alternativ anses vara en snabb lösning på exempelvis finansiella problem. Det är här viktigt att inte urskiljningslöst varsla anställda utan det bästa sättet är att medvetet och noga välja vilka som får gå. Vad som är bra med den här strategin är att det motiverar kostnadsbesparingar hos anställda och beredskap på

---

<sup>55</sup> Balgobin & Pandit (2001)

<sup>56</sup> Arpi & Wejke (2000:26)

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Ibid

<sup>59</sup> Appelbaum et al. (1999)

<sup>60</sup> Band & Tustin (1995)

<sup>61</sup> Arpi & Wejke (2000)

fortsatt förändring. 2) Förändring av arbete – Här ligger fokus på förändring av organisatoriska processer och omkonstruktion av arbete såsom eliminering och förändring av funktioner, divisioner, hierarkiska nivåer, enheter och uppgifter samt minskning av arbetstimmar. Dessa strategier är mer tidskrävande. 3) Systematisk strategi – Innebär förändring av organisationens kultur och attityd. Att lära organisationen att downsizing är en pågående process, samt en bas för framtida förbättringar och förenkling av alla aspekter i företaget såsom lager, designprocesser, produktionsmetod, kundrelationer, leverantörer osv. Istället för att se de anställda som det primära målet vid downsizing fungerar de som en resurs för att strama åt organisationen och utveckla den till att bli effektivare.<sup>62</sup>

För att motivera till förändring inom företaget är öppen och ärlig kommunikation behövlig. De anställda måste känna att de får både rätt information och får informationen i rätt tid. Ledningen måste annonsera ut downsizingen efter noga betänkande och på ett övertygande sätt. En kommunikationsplan måste skapas för att företagets anställda, leverantörer, kunder och andra intressenter. Det är vitalt att kommunikationen mellan HR chefer och anställda alltid är öppen. Även att kommunikationen sker i fysisk närvaro och inte endast genom tekniska lösningar som till exempel videokonferenser.<sup>63</sup>

### *Realisera tillgångar*

Generering av likvida medel är ett viktigt kortsiktigt mål för ett företag i en turnaroundsituation.<sup>64</sup> Innan företagets finansiella situation har förbättrats så pass mycket så bolaget återigen kan expandera eller fokusera mot kärnverksamheten, bör ett antal områden fokuseras. Detta kan göras på flera sätt varav de enklaste är att försöka sälja av omsättningstillgångar såsom lager, eller att till exempel sälja kundfordringar till factoringföretag. I en krissituation bör företaget i fråga även bedöma vilka anläggningstillgångar som är absolut nödvändiga för verksamheten och därmed identifiera vilka som kan avyttras. På detta sätt skapas det effektivitet samtidigt som kapital frigörs.<sup>65</sup>

### *Omstrukturering*

Denna åtgärd innebär rationalisering av verksamheten i syfte att uppnå ökad effektivitet och därmed förbättrad lönsamhet. Detta kan ske genom t.ex. omflyttning av enheter inom företaget, sammanslagning av processer eller förändring av organisationsstruktur.<sup>66</sup> Huruvida omstruktureringen är en aktivitet som sker i åtgärds- eller återhämtningsfasen, eller rent av är en

---

<sup>62</sup> Cameron (1994)

<sup>63</sup> Appelbaum et al. (1999)

<sup>64</sup> Hofer (1980), Slatter (1984), Arpi & Wejke (2000),

<sup>65</sup> Arpi & Wejke (2000)

<sup>66</sup> Hofer (1980), Balgobin & Pandit (2001), [www.turnaround-sa.com](http://www.turnaround-sa.com) (2011-12-06), [www.jfk.se](http://www.jfk.se) (2011-12-06)

återkommande aktivitet under de båda delarna, råder det i viss mening delade åsikter om inom teorifältet.<sup>67</sup>

Dessa åtgärdsaktiviteter kan ofta ske i samverkan med varandra. Den ena åtgärden föder den andra osv. Till exempel kan en minskning av personalstyrkan genererar ett behov av omstrukturering som i sin tur gör att tillgångar eventuellt inte utnyttjas i samma utsträckning längre, vilket då gör det möjligt att sälja dessa och frigöra mer likvida medel samtidigt som hela organisationen effektiviseras.<sup>68</sup>

När likviditeten i bolaget är stabil, "blödningen" har stoppats och företagets förluster börjar minska och åter generera lönsamhet igen, syftar kommande åtgärder till att implementera de strategier som är utarbetade för att lösa företagets egentliga problem – varför de från början hamnade i krisen.

### 3.3.3 Fas 3. Återhämtningsfasen

Återhämtningsfasen är processen för att nå de långsiktiga målen. Det är i denna fas som det visar sig huruvida turnaronden blir framgångsrik eller inte.<sup>69</sup> Åtgärderna här är av mer återuppbyggande och tillväxtorienterade karaktär, och huruvida dessa artar sig beror på de primära orsakerna till krisen. Det främsta målet för företaget är att komma tillbaka till samma lönsamhet och tillväxttakt som företaget upplevde innan nedgången påbörjades. Beroende på den inledande orsaken till företagets nedgång, finns det två olika övergripande återhämtningsstrategier. Vid orsak av intern karaktär bör företaget fokusera på effektivitetsunderhållande och effektivitetsutvecklande åtgärder, vilket benämns som operativ återhämtning. Är nedgången ett resultat av externa händelser bör företaget arbeta mer med strategisk återhämtning, dvs. omvandling av sina tillgångar, vilket innebär att kunna kombinera nuvarande samt nya tillgångar på ett kreativt sätt för att skapa en hållbar utveckling. Detta kan ske både genom intern utveckling och externa samarbeten.<sup>70</sup> Precis på samma sätt som att orsakerna kan vara av intern respektive extern karaktär alternativt en kombination av båda, är det för återhämtningsarbetet. Omständigheter kan innebära att dessa strategier i viss mån används samtidigt.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Jfr. Bibeault (1982) och Slatter (1984), [www.jfk.se](http://www.jfk.se) (2011-12-06)

<sup>68</sup> Smith & Graves (2003)

<sup>69</sup> Slatter (1984)

<sup>70</sup> Pearce & Robbins (1993)

<sup>71</sup> Smith & Graves (2003)

### 3.3.3.1 Operativ återhämtning

Effektivitetsrelaterade återhämtningsstrategier syftar till en förbättring av den operativa verksamheten i företaget. Ofta handlar det om kostnadsbesparing och minskning av tillgångar, precis som under Fas 2. Åtgärdsfasen. Jämfört med denne då dessa åtgärder görs för att fortast möjligast skapa förbättrad lönsamhet, handlar operativ återhämtning om att effektivisera verksamheten för att långsiktigt bli konkurrenskraftigare gentemot sina konkurrenter.<sup>72</sup> Denna återhämtningsstrategi kan vara särskilt lämplig för företag som konkurrerar på mogna marknader eller krympande branscher.<sup>73</sup> Med detta menas alltså att under särskilda omständigheter är en förlängning av Fas 2. Åtgärdsfasen tillräcklig för att generera långsiktig lönsamhet. Somliga forskare argumenterar till och med för att effektivitetsrelaterade återhämtningsstrategier är essentiella för alla framgångsrika turnarounds.<sup>74</sup>

Det finns två typer av effektivitet: teknisk effektivitet och ekonomisk effektivitet. En produktionsmetod sägs vara teknisk effektiv när det inte är möjligt att använda mindre av en produktionsfaktor utan att använda mer av en annan för att producera en enhet output. Vidare menas det med ekonomisk effektivitet när kostnaden för att producera en enhet output är så låg som möjligt.<sup>75</sup> Begreppet effektivitet definieras också bland företag som ett slags mått på i vilken mån företag når upp till sina mål. Den kan ses som den nytta den genomförda prestationen utträttar. Några forskare väljer att dela upp effektiviteten i inre och yttre effektivitet, där den inre förknippas med produktiviteten – att utföra saker på rätt sätt, och den yttre består av förhållandet mellan företaget och dess omgivning såsom kundnöjdhet eller marknadsandelar.<sup>76</sup> Under den operativa återhämtningen är det den inre effektiviteten som företaget främst fokuserar på. Detta kan ske genom att företaget ökar dess produktivitet, vilket definieras som kvoten mellan produktionsutfall och resursinsats. Den primära åtgärden i detta fall handlar om att förändra och förbättra produktionssystemet, men det kan även innebära att öka moralen genom ökat samarbete och initiativtagning bland personalen.<sup>77</sup>

Förutom direkta kostnads- och tillgångsrelaterade åtgärder såsom downsizing och omstrukturering som tidigare nämnts i Fas 2. Åtgärdsfasen, är benchmarking ett annat sätt att både höja och mäta effektiviteten inom ett företag genom att utveckla aktiviteterna inom organisationen. Benchmarking förklarar skillnaden mellan företagets prestation mot bästa utövares prestation gällande olika

---

<sup>72</sup> Pearce & Robbins (1993)

<sup>73</sup> O'Neill (1986)

<sup>74</sup> Pearce & Robbins (1993)

<sup>75</sup> Parkin et al. (1997)

<sup>76</sup> Ax et al. (2002)

<sup>77</sup> Waters (1999)

aktiviteter inom företaget. Då man lyckats identifiera vad andra gör bättre är det angeläget att vidare analysera hur ens eget företag skall skapa samma värde. Därav kan man säga att benchmarking inte bara är en metod som förklarar vad man ska göra, utan också hur man ska genomföra den. Huvudsyftet med benchmarking är att förbättra aktiviteter inom företaget, men om ett företag har allför höga mål kan det då leda till komplicerade förändringar inom organisationen.<sup>78</sup>

Det finns enligt Camp ursprungligen fyra typer av benchmarking:

1. Internal benchmarking – Jämförelser av interna processer, divisioner eller länder emellan.
2. Competitive benchmarking – Jämförelser konkurrenter emellan inom marknadssegmentet.
3. Functional benchmarking – Jämförelser av liknande processer inom en industriell organisation men också gentemot kunder och leverantörer.
4. General benchmarking – Jämförelser mellan liknande processer olika industrier emellan<sup>79</sup>

### **3.3.3.2 Strategisk återhämtning**

Jämfört med den operativa återhämtningen, som mer fokuserar inåt i företaget, är det i den strategiska återhämtningen mer fokus på det som sker utanför företaget. Här handlar det om intäktsgenererande åtgärder genom entreprenöriella omkonfigurationer såsom exempelvis omfokusering av produktsegment eller marknadsposition.<sup>80</sup>

Enligt Barker & Duheim finns det tre attribut under den inledande nedgången som bestämmer företagets behov av en strategisk återhämtning: Nivå av branschtillväxt, omfattningen av företagets nedgång samt vilken utsträckning nedgången är påverkad av externa händelser. Företag med hög omfattning av nedgång tenderar att innebära omfattande strategisk förändring. Turnarounds som härstammar från kontraktionsbaserad industrinedgång eller cyklisk påverkan såsom konjunktursvängningar involverar ofta mindre strategisk återhämtning. Under dessa förhållanden kan en omfattande strategisk omorientering snarare innebära en stor risk.<sup>81</sup> Detta är en mening som i viss mån glider isär med Pearce & Robbins som hävdar att externa orsaker bör lösas långsiktigt med strategiskt återhämtning.<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Karlöf (1997)

<sup>79</sup> Camp (1993)

<sup>80</sup> Pearce & Robbins (1993)

<sup>81</sup> Barker & Dunheim (1997)

<sup>82</sup> Pearce & Robbins (1993)



En ökad andel marknadsföring och R&D som en del av försäljningen över tid har visat sig kunna härledas till företag som i sin turnaround betonade strategisk återhämtning.<sup>83</sup> Nyckeln för en framgångsrik strategisk återhämtning bör därför anses vara en betydande omgivningsförståelse. Detta implicerar en extern inriktning av organisationen, där ledningen i företaget är medveten om marknads behov, mekanismer samt framtida potential.<sup>84</sup> De externa intressenternas olika intressen bör alltså noga beaktas. Då det i huvudsak är dessa intressenter som avgör huruvida den nya strategin lyckas bör återhämtningen delvis utarbetas mot dem i syfte att stärka relationerna och skapa de marknadserbjudanden de efterfrågar och är villiga att betala för.<sup>85</sup>

Differentieringsstrategier kan vara en del i den strategiska återhämtningen, vilket ger företaget möjligheten att sälja sin produkt eller tjänst till ett högre pris, samt även locka till sig nya marknadssegment.<sup>86</sup> Ett företag eller organisation kan differentiera sig vid flera olika dimensioner som kan inkludera karaktäristika som till exempel produktens kvalité, produkttillbehör så väl som andra dimensioner som till exempel distribution, kundsupport, immateriella tillgångar etc. När ett företag etablerar internationella strategier och utnyttjar konkurrensfördelar baserade på differentiering blir de värdeskapande aktiviteterna avgörande<sup>87</sup> Differentiering kan uppnås genom att utföra olika värdeskapande aktiviteter som påverkar en köpare. Trots att aktiviteter kan vara entydiga och därmed inte kostsamma kan de fortfarande ha en stark påverkan på differentieringen. Ett företag kan optimera sitt värdeskapande genom att sänka priset för köparen, öka företagets prestation, erbjuda något unikt som sina konkurrenter ej kan eller påverka värdekedjan för kunden.<sup>88</sup>

### 3.4 Teoretisk referensram

Turnaroundforskningen består till större delen av studier baserade på egna fallstudier där flertalet företag studerats för att identifiera generaliserbara slutsatser. Det är väldigt få studier som prövat flera olika studiers slutsatser, utan att väva in egna forskningsresultat, för att på så vis försöka åstadkomma en mer övergripande generaliserbar teori utifrån flera redan genomförda studier. Med detta sagt kan det uppstå ett reliabilitetsproblem om vi i vårt fall valt ut endast en/få forskares teorier om turnaround, och utgått ifrån denne i vår analys av studien. Så länge vi haft en väl motiverad anledning till varför just dennes teorier valts ut ur forskningsfältet, hade det kunnat

---

<sup>83</sup> Barker & Dunheim (1997)

<sup>84</sup> Harker (2001)

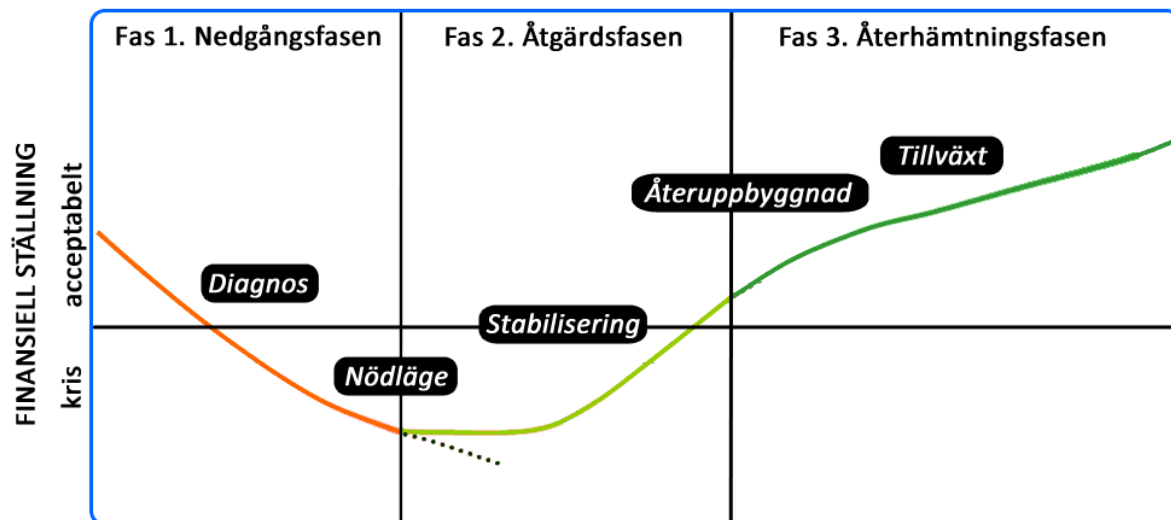
<sup>85</sup> Pretorius (2008)

<sup>86</sup> Porter (1985)

<sup>87</sup> Ibid

<sup>88</sup> Kustin (2004)

fungera, men för att skapa en så god och bred uppfattning som möjligt bör en djupgående analys av teorifältet göras. Därför har vi valt att studera ett större antal forskare och praktiker för att utifrån dessa skapa en teoretisk referensram för vår studie. Följande figur är en egen modell som sammanfattar vår teoretiska genomgång med de fem viktigaste skeendena i en lyckad turnaround.



**Figur 5.** Utvecklingen för en framgångsrik turnaround. Fritt utifrån sammanfattningen av de olika stegen i en turnaroundprocess i tabell 1 samt utvecklingen av en framgångsrik turnaround i figur 2. De fem begreppen symboliserar de olika stegen majoriteten av forskarna och praktiker väljer att belysa som de viktigaste aktiviteterna under respektive period i turnaronden.

## 4 EMPIRI

Här presenterar vi den information vi hämtat in från vårt fallföretag. En inledande presentation följer om Bong och dess historia. Därefter kommer händelseförloppet under turnaronden att fokuseras på och sekventiellt presenteras. Slutligen kommer vi att belysa den senare delen i turnaronden genom våra djupstudier i enheten Nybro och hur deras utveckling varit viktig för koncernen.

### 4.1 Bong AB – från 1737 genom kris till idag

Bong är ett anrikt företag vars historia sträcker sig ända från 1700-talet. Företaget startades 1737 som ett bokbinderi i Lund i södra Sverige. Grundare var bokbindaren Carl-Fredrik Bong, född 1703. Familjen Bong drev därefter företaget i sju generationer i rakt nedstigande led. I början av 1800-talet flyttade verksamheten till Kristianstad. Omkring 1900 började hantverket omgestaltas till industri i form av tryckeri, bokbinderi och kartongfabrik. Först 1910 påbörjades den senare allt mer primära verksamheten, kuverttillverkning. 1937 var en milstolpe i företagets historia då man ombildades till aktiebolag med namnet Bongs Fabriker AB. 40 år senare översteg omsättningen för första gången 20 MSEK. Under 1980-talet började man expandera verksamheten genom förvärv. 1988 var också det ett historiskt viktigt år då man dels påbörjade sin expansion utanför Sveriges gränser genom förvärvet av Dreyerkoncernen i Norge, omsättningen passerade 200 MSEK och företaget blev ett publikt bolag genom att aktien noterades på Stockholmsbörsen. Noteringen lade grunden för en fortsatt expansion under 1990-talet, då en rad företag förvärvades både i och utanför Skandinavien. 1997 tog man över AB Sture Ljungdahl i Nybro, då Nordens största kuvertenhet, och Bong Ljungdahl AB (idag Bong AB), som man ändrade namn till, etablerad en absolut ledande position på den skandinaviska kuvertmarknaden. Målet med det nya företaget var att skapa en skandinavisk bas med fokus på kuvertmarknaden där grund lades för att kunna utvecklas och växa i Europa, då marknaden började bli alltmer internationaliserad.<sup>89</sup> Utsikterna såg goda ut för Bong och de lockade till sig nya stora finansörer de kommande åren däribland investmentbolaget Melker Schörling AB, känd för att investera i bolag med tydlig utvecklingspotential, som köpte in sig som delad majoritetsägare.<sup>90</sup> Under 2000-talet förvärvades bolag i en ökad takt samtidigt som problem uppstod både internt och externt. Företaget hamnade i en kris som lyckades vändas.<sup>91</sup>

Bong är idag det ledande specialförpacknings- och kuvertföretaget i Europa som erbjuder lösningar för distribution och paketering av information, reklamerbjudanden och lätta varor. Koncernen omsätter ca 3,5 miljarder kronor, har ca 2500 anställda i 15 länder. Bong har framför allt i norra

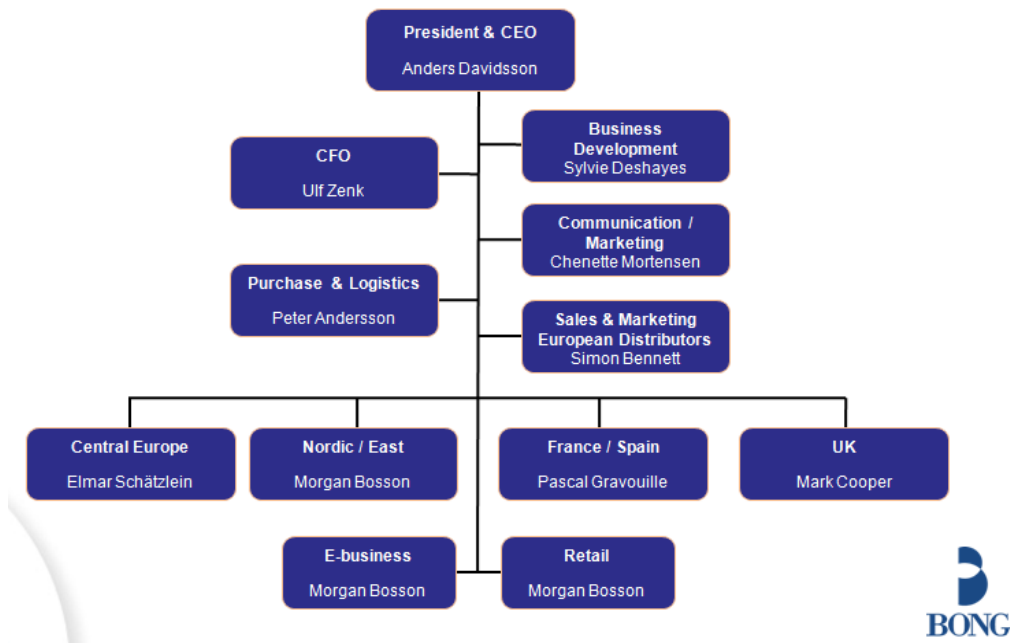
---

<sup>89</sup> Alesmark (2009)

<sup>90</sup> [www.di.se](http://www.di.se) (2011-11-05)

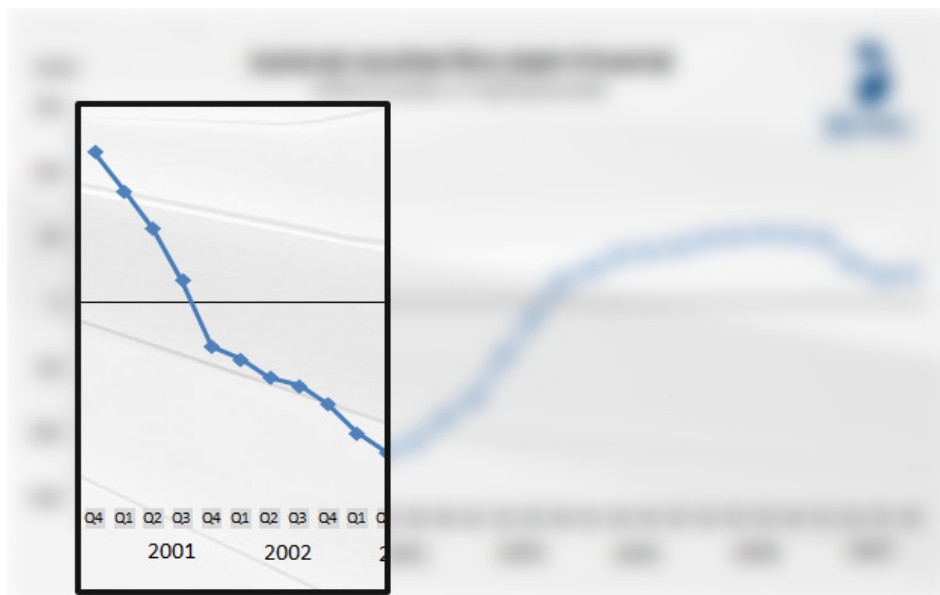
<sup>91</sup> Alesmark (2009)

Europa mycket starka marknadspositioner och har egna säljorganisationer i tretton europeiska länder. Bong är ett publikt bolag och aktien är noterad på NASDAQ OMX, Stockholm (Small Cap).<sup>92</sup>



**Figur 6.** Bongkoncernen idag. Organisationens uppdelning i olika avdelningar med respektive chef.<sup>93</sup>

## 4.2 Hur hamnade Bong i en kris under början av 2000-talet?



**Figur 7.** "Nedgången". Justerat resultat före skatt rullande kvartal för Bong AB under totalt perioden Q4 2000 – Q4 2007. Fokuserat område innefattar perioden Q4 2000- Q2 2003. Siffrorna är hämtade från Bongs kvartalsrapporter under den valda perioden och sammanställda i ett eget diagram.<sup>94</sup>

<sup>92</sup> [www.bong.se](http://www.bong.se) (2011-11-20)

<sup>93</sup> Bongs Årsredovisning 2007

<sup>94</sup> [www.introduce.se](http://www.introduce.se) (2011-12-01)

Den inramade delen i föregående figur (figur 8) illustrerar vilken tidsperiod som nu fokuseras. Bongs nedgång initierades from Q4 2000 och blev allt djupare under 2002/2003. För att förstå bakgrunden till nedgången behöver vi emellertid gå tillbaka till tiden för fusionen av Bong och Ljungdahl 1997, då den nye koncernchefen Lennart Pihl tillsattes. Syftet med samgåendet av Bong och Ljungdahl var att man skulle realisera de kostnadssynergier som kunde uppnås med en större volym i bolaget, och då framförallt inom kuvertverksamheten. Sammanslagningen var det första huvudmålet i den nya koncernens strategi. Andra målet var att skapa en nordisk marknadsledande position i syfte att på nordisk basis skapa sig en attraktiv hemmamarknad men också skapa en slags brandvägg, en mur, kring Norden för att hålla ute utländska konkurrenter från bland annat England, Tyskland och Frankrike. Efter att koncernen tagit en ledande position i Norden var det tredje huvudmålet att ta en aktiv del i den konsolideringsprocess som skulle ske på europeisk basis. Pihl och ledningen byggde här sitt resonemang kring att integreringen mellan europeiska länders marknader generellt ökade, prissättningar harmoniserades och att kunder opererade mer och mer på en internationell nivå.<sup>95</sup>

Runt 1999 menar Lennart Pihl att två av de tre huvudmålen var avklarade. Bong hade då genom förvärv av Nordiska bolag förvärvat mer än 50 % av marknadsandelarna. Muren som täckte norden skulle nu flyttas fram mot Tyskland och England eftersom dessa positioner låg geografiskt lämpligt.<sup>96</sup> Tidigt år 2000 förvärvades ett mindre bolag i England och innan dess hade Bong dotterbolag i Belgien och Holland. Vidare växte ett intresse fram för att få en kraftig position på den tyska marknaden där några av de större aktörerna i branschen var etablerade. Omfattande analyser gjordes på vilka bolag som skulle passa bra tillsammans med Bong på basis på av kompetens, maskinutrustning och vart de var geografiskt belägna.<sup>97</sup>

Ett stort förvärv gjordes och det var tyska Wolf-Bauwens-gruppen som anslöts till Bong. Wolf-Bauwens-gruppen var på ett teoretiskt plan en utomordentligt bra kombination med Bong. De var en volymproducent med låga kostnader per enhet och var ett mycket lönsamt bolag.<sup>98</sup> Förvärvet skedde 2000 och Bong blev då dubbelt så stort med en omsättning på 2,4 miljarder SEK varigenom Bong blev den största enskilda tillverkaren av kuvert i Europa med en marknadsandel på ca 15%. Under samma år kunde Bong redovisa det bästa resultatet någonsin genom en vinst på 116MSEK. Bong kände sig stolta och såg med optimism fram emot en fortsatt stark utveckling. De skulle dock bli mycket besvikna.<sup>99</sup>

---

<sup>95</sup> Intervju, Lennart Pihl (2011-11-16), Mikael Ekdahl (2011-11-23), Bongs Årsredovisning 2000

<sup>96</sup> Intervju, Lennart Pihl (2011-11-16)

<sup>97</sup> Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23)

<sup>98</sup> Intervju, Lennart Pihl (2011-11-16)

<sup>99</sup> Ibid

#### 4.2.1 Situationen internt

Wolf-Bauwens-gruppen hade sex fabriker och Bong hade innan förvärvet fyra. Planen var här att dessa tio fabriker skulle reduceras till sex eller sju stycken, några skulle då läggas ner, andra flyttas. Lennart Pihl förklarar att det redan innan förvärvet fanns en utstakad plan på hur de skulle integrera och göra en del åtgärder som skulle generera lönsamhet. Här fokuserade man framförallt på produktionsområdet. Detta program startades vid 2001 då förvärvet var genomfört i syfte att integreringen kunde påbörjas så tidigt som möjligt. Det var här problemen började uppstå då Bong inte fick stöd i den lokala organisationen i Tyskland. Större delar av kompetent personal, framförallt på försäljnings- och marknadssidan lämnade bolaget vid förvärvet och svåra managementproblem uppkom med den tyska enheten.<sup>100</sup> Vid denna tid gick Bong från ett resultat före skatt på 116MSEK under 2000 till minus 34MSEK under 2001.<sup>101</sup>

Då Bong köpte familjeföretaget Wolf-Bauwens fick säljaren, Michael Wolf-Bauwens, delvis köpeskillning i aktier och blev då delägare i Bong. Vidare problem uppkom då denne satte sig emot styrelsen och Lennart Pihl genom att driva egna aktiviteter och policys som gick emot de beslut ledningen för Bongkoncernen fattade. Wolf-Bauwens motsatte sig aktivt strategiplanen som Bong skulle implementera på det nyförvärvade tyska bolaget. Detta ledde till att han lämnade sin post, sålde sina aktier i Bong och lockade sedan, trots ett konkurrensförbud, med sig delar av ledningen i Bauwensgruppen till sitt nystartade konkurrerande bolag och kunderna följde därefter. Dessa enligt Lennart Pihl kriminella aktiviteter som Micheal Wolf-Bauwens bedrev utmynnade i ytterligare kommunikations- och managementsvårigheter för Bong samt att verksamheten snabbt tappade stora delar av sin försäljning.<sup>102</sup> Enligt en artikel som utgavs i mitten av 2002 hävdade Bong, med storägaren Melker Schörling i spetsen, att säljaren av Wolf-Bauwens blåst upp siffrorna i balansräkningen och därför måste köpeskillingen sänkas.<sup>103</sup>

Lennart Pihl förklarar i en artikel varför det kan vara svårt att upptäcka "lik i lasten":

"Det som försämrar transparens i tyska familjeföretag är att många av bolagens strukturer är skattedrivna. Många gånger handlar det om komplexa upplägg med internhandel och leasingavtal, säger Lennart Pihl som varnar för att underskatta den tyska marknadens tuffhet och priskonkurrens."<sup>104</sup>

<sup>100</sup> Intervju, Lennart Pihl (2011-11-16), Mikael Ekdahl (2011-11-23)

<sup>101</sup> Bong Årsredovisning 2001, Se även figur 8

<sup>102</sup> Intervju, Lennart Pihl (2011-11-16)

<sup>103</sup> [www.affarsvarlden.se](http://www.affarsvarlden.se) (2011-11-20a)

<sup>104</sup> [www.affarsvarlden.se](http://www.affarsvarlden.se) (2011-11-20b)

Bongs plan med förvärvet gick alltså inte att genomföra och detta till stor del på grund av den förre ägarens ageranden men också på grund av flertalet misstolkningar och kommunikationsbrister. Integreringsplanen gick inte som väntat och processen ledde till våldsamma förluster för hela koncernen. Resultatkurvan gick utför, och förlusterna blev allt större. 2001 redovisade Bong ett resultat före skatt på minus 34MSEK, vilket följdes av minus 78MSEK året därpå. Förlusterna gav också med sig att Bongs allmänna rykte försämrades vilket medgav att man tappade kunder och ytterligare omsättning. Medarbetarnas motivation började minska och detta spred sig till stora delar av koncernen.<sup>105</sup> 2003 nådde Bong sin botten då koncernen redovisade en förlust före skatt på hela 90MSEK. "Det var en jävla cirkus under 2002 och 2003"<sup>106</sup>, kommenterar Pihl.

För att motverka de kraftiga volymminskningarna genomfördes redan 2001 kostnads- och personalreduceringar, nerläggning av fabriker samt förflyttning av produktion som lett till en negativ och mörk situation för Bong. År 2000 hade antalet anställda uppgått till cirka 1900 men minskats till 1500 år 2003. En tredjedel av koncernens maskiner fick flyttas vilket hade en kraftigt skadlig effekt på lönsamheten och leveranskapacitet. För att stärka kapitalbasen genomförde Bong även en nyemission under 2002 som tillförde företaget 147MSEK.<sup>107</sup>

#### 4.2.2 Situationen externt

Under 2001-2002 sjönk gradvis lågkonjunkturen vilket påverkade aktivitetsnivån och efterfrågan som mer eller mindre föll vid samtliga relaterade marknader. Volymnedgången var här störst vid den konjunkturkänsliga direktreklammarknaden. Lönsamhetsförsämringen var inte lika påtaglig vid den skandinaviska marknaden som vid den tyska då den sistnämnda är mer konkurrensintensiv.<sup>108</sup> Bongs viktigaste insatsvara är finpapper och utgör nästan 50% av försäljningspriset för Bong. På leverantörssidan hade det skapats en oligopolliknande situation.<sup>109</sup> Under 2001 inträffade en prishöjning på papper vilket påverkade prisbildning och därmed försämrade koncernens marginal kraftigt.<sup>110</sup>

I samband med stora investeringar i slutet på 1990-talet hade det uppstått en viss obalans mellan utbud och efterfrågan i branschen. Trots nedskärningar i produktionen hos flera företag i branschen de senaste åren var överkapaciteten betydande. Överkapaciteten ledde till en intensiv

---

<sup>105</sup> Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23), Lennart Pihl (2011-11-16), Alesmark (2009)

<sup>106</sup> Intervju, Lennart Pihl (2011-11-16)

<sup>107</sup> [www.bong.com](http://www.bong.com) (2011-11-20)

<sup>108</sup> Bongs Årsredovisning 2002

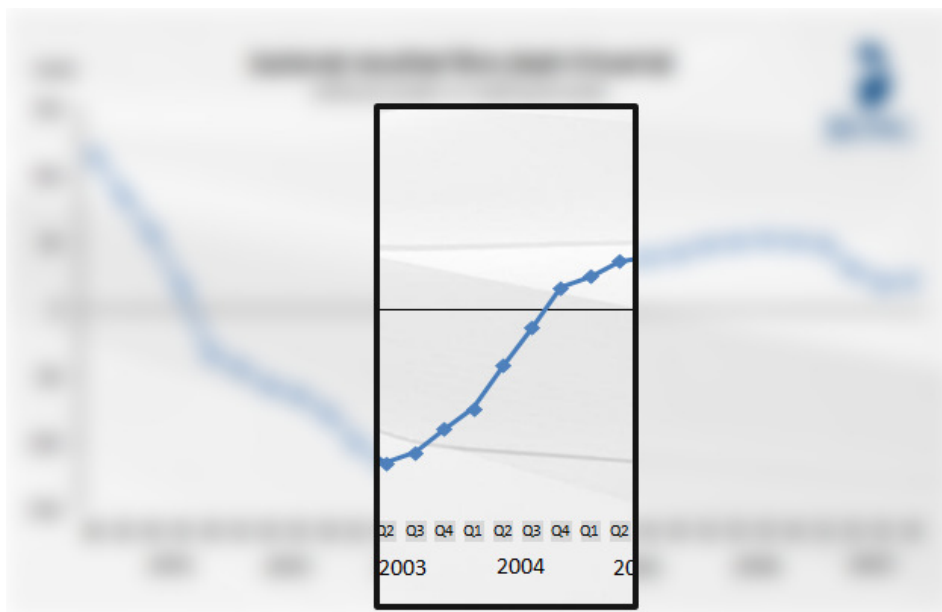
<sup>109</sup> Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23)

<sup>110</sup> Ibid

priskonkurrens med följd av att marknadspriserna sjönk väsentligt. Bong tappade marknadsandelar vilka var mest tydliga i Tyskland och England. Konkurrensituationen ledde till en våg av ökad konsolidering utav branschen. 2002 svarade de fem största kuvertföretagen i Europa för cirka 60% av marknads behov (Bong näst störst).<sup>111</sup>

Den ökade användningen av elektronisk kommunikation hade både en negativ och positiv inverkan på Bong. Den digitala teknologin skapade nya säljmetoder och kundbaser vilka gav med sig en mer internationell konkurrens. E-handel, automatiserade banktjänster, kontokort och kundklubbkort genererade ökad användning av kuvert, framförallt i reklamsyfte. Dock hade den elektroniska kommunikationen lett till att administrativ post, så som betalningar och orderbekräftelser blivit substituerade digitalt.<sup>112</sup>

### 4.3 Vändningen



**Figur 8.** "Vändningen". Justerat resultat före skatt rullande kvartal för Bong AB under totalt perioden Q4 2000 – Q4 2007. Fokuserat område innefattar perioden Q2 2003- Q2 2005. Siffrorna är hämtade från Bongs kvartalsrapporter under den valda perioden och sammanställda i ett eget diagram.<sup>113</sup>

Den negativa trenden bröts under mitten av 2003, vilket figur 8 ovan illustrerar. Q2 2003 innebar en förlust på 35MSEK, därefter blev trenden positiv med minskning av förlust varje år och så småningom

<sup>111</sup> Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23), Bongs Årsredovisning 2002

<sup>112</sup> Alesmark (2009)

<sup>113</sup> [www.introduce.se](http://www.introduce.se) (2011-12-01)



vinst.<sup>114</sup> Den två år tidigare nyrekryterade försäljnings- och marknadsdirektören Anders Davidsson hade varit ansvarig för att få ut Bong i Europa genom att försöka etablera nya stora globala kunder. När problemen i Tyskland eskalerade och enheten tillslut stod utan management, blev Davidsson en nödlösning som tillfällig VD där. Efter nio intensiva månader lyckades han höja marginalen, sänka kostnaderna och engagera de anställda vid den tidigare olönsamma och trögrörliga verksamheten i Tyskland, och genom detta arbete även få igång koncernen som helhet.<sup>115</sup>

”Hade blodsflödet fullföljt ett tag till hade vi inte haft möjlighet att fortsätta”.<sup>116</sup>

När Anders Davidsson tillsattes som VD för den tyska delen var organisationen väldigt uppdelad och strängt hierarkisk. Mikael Ekdahl, styrelseordförande, berättar att detta bland annat medgav omfattande informatoriska brister som ledde till att anställda hade svårt att veta vad andra kollegor gjorde. När Davidsson kom in i organisationen var den första åtgärden att öppna upp den tidigare tillslutna organisationen. Ekdahl berättar att Davidsson alltid hade öppen dörr och att slogans samt t-shirts togs fram etc. Han arbetade mycket med att samtala och vandra omkring bland de anställda. Detta i syfte att motivera och inspirera de anställda samt informera dem om hur läget såg ut. På så sätt var de anställda involverade när beslut skulle tas vilket sedermera ledde till att en ”Bong-anda” också skapades i det tyska bolaget.<sup>117</sup>

Vid det här skedet hade en del i Bongs kris tillfälligt stoppats, men för att få igång hela koncernen behövdes det omfattande åtgärder. Styrelsen kände att bolaget på något sätt behövde en omstart på grund av de väldiga problemen med förvärvet, omställningen och varslandet av anställda. Bolaget behövde få igång en positiv och stark verksamhet igen, citat dåvarande koncern VD Lennart Pihl: ”ägare och styrelse tyckte det behövdes nya krafter även i ledningen i bolaget och därför fick Anders successivt ta min post som VD”<sup>118</sup>. Styrelseordförande Mikael Ekdahl förklarar att koncernen var i en typisk krissituation där alla trodde att sista dagen var kommen. Saknaden av en ledare att sätta hopp till var stark. Beslutet togs att den unge Anders Davidsson, 31 år gammal, efter sin lyckade insats i Tyskland, skulle ta över Lennart Pihl som ny VD för Bongkoncernen från och med januari 2004. Med det blev han även stockholmsbörsens yngste VD.<sup>119</sup>

---

<sup>114</sup> Bongs Årsredovisning 2003

<sup>115</sup> Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23), Alesmark (2009)

<sup>116</sup> Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23)

<sup>117</sup> Ibid

<sup>118</sup> Intervju, Lennart Pihl (2011-11-16)

<sup>119</sup> Alesmark (2009), Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23), Lennart Pihl (2011-11-16),

### 4.3.1 Nya Bong skapas

Med Davidsson som ny koncernchef gav styrelsen honom direktiv om att strategisk bygga bolaget för framtiden. I ett tidigt skede ombads han rekrytera ett nytt managementteam, nya chefer där han först skulle hitta sin egen ersättare för den fortsatt mycket väsentliga tyska verksamheten. Vidare skulle ledare för England och sen Skandinavien rekryteras och senare ett helt nytt ledningsteam. Styrelsen sökte nu en annan profil på personer, man eftersökte personer som kunde leda och bygga upp en verksamhet.<sup>120</sup> Morgan Bosson, sedermera tillsatt Skandinavienchef, berättar att tidigare tillsattes cheferna mer efter kunskap, om de exempelvis var skickliga säljare. Ledningsstilen lades nu alltså om och man skulle istället fokusera mot att hitta personer som kunde leda verksamheten genom att motivera och bygga upp rätt grupp av människor.<sup>121</sup> Mikael Ekdahl beskriver:

”När en ledare med sådan kaliber gör en sådan här vändning och i den åldern trots att kuvertbranschen inte var sedd som någon särskild hit att hamna i för en ung ledare, så lyckades han ju mobilisera en jävla glöd och få tag i rätt krafter och personer.”<sup>122</sup>

Den resultatmässiga vändningen påbörjades och året 2004 markerades ett nytt kapitel i Bongs historia. Davidssons primära arbete var att få tillbaka Bong till lönsamhet igen. ”Efter tre år med stora lönsamhetsproblem är företagets förtroende naggat i kanten. Vi måste se till att få bolaget på banan så fort som möjligt och låta siffrorna tala. Mitt uppdrag är att göra en turnaround och så snabbt som möjligt ta företaget tillbaka till lönsamhet”, säger Anders Davidsson i en artikel.<sup>123</sup> I korthet handlade den nya strategin om att flytta fokus från att eftersöka volymer och marknadsandelar och istället prioritera bruttomarginaler och att kapa kostnader.<sup>124</sup>

Bong hade redan under 2003 genomgått en organisationsförändring samt initierat ett besparingsprogram. Den divisionsbaserade operativa strukturen avvecklades och plattades till genom en ny mer geografisk uppdelning av företagets affärsenheter.<sup>125</sup> Besparingsprogrammet innebar stora nedskärningar i personalen, som främst skedde utanför Skandinavien och särskilt i Tyskland.<sup>126</sup>

---

<sup>120</sup> Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23)

<sup>121</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>122</sup> Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23)

<sup>123</sup> [www.affarsvarlden.se](http://www.affarsvarlden.se) (2011-11-20b)

<sup>124</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>125</sup> [www.cisionwire.se](http://www.cisionwire.se) (2011-12-05)

<sup>126</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

I början av 2004 tillsattes ett nytt ledningsteam bestående av VD och cheferna för de tre största affärsenheterna (Skandinavien, Storbritannien och Tyskland).<sup>127</sup> Syftet med denna konstellation var att skapa en liten, dynamisk styrka som ska arbeta nära verksamheten och kunna fatta snabba beslut för att underlätta en vändning av bolagets resultat. En handlingsplan arbetades fram för hur Bong skulle agera under de kommande åren.<sup>128</sup> Förändringsprocessen skulle ske i tre vågor:



**Figur 9.** Förändringsprocessen för nya Bong. De olika begreppen symboliserar de huvudsakliga prioriterade förbättringsområdena under denna våg, tidsperiod.<sup>129</sup>

Kortfattat innebar processen stor kraft på att öka förståelsen för verklig kund- och produktlönsamhet för att undvika förlustbringande affärer. Implementering av en bättre utvecklad prissättningsmodell och koordinering av inköp i högre grad var också delar av den nya handlingsplanen. Dessutom skulle kvalitetsarbetet intensifieras och åtgärder vidtas för att minska spillet i tillverkningen. Utvecklingen av förpackningsavdelningen och etablering på nya marknader (t.ex. Ryssland) skulle samtidigt beaktas.<sup>130</sup>

För att framgångsrikt växa i kuvertbranschen och uppnå en uthållig lönsamhet var koncernen i behov av genomfattande förändringar av verksamheten. Den nya strategiska inriktningen innebar fyra prioriterade fokusområden:<sup>131</sup>

<sup>127</sup> [www.avanza.se](http://www.avanza.se) (2011-12-02a)

<sup>128</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>129</sup> Bongs Årsredovisning 2006

<sup>130</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>131</sup> Bongs Årsredovisning 2004

### ***Kundfokus***

För att kunna utvecklas i branschen är det viktigt med en nära relation till kunderna för att bättre förstå deras behov, och bidra med den specifika material- och produktionskompetens som kunderna kräver. I samverkan med kunderna kommer nya koncept och lösningar att utvecklas. Bong ska kunna erbjuda mervärdestjänster och service dygnet runt. Bong ska även erbjuda ett sortiment och unik lokal expertis för internationella kunder, samt högre värdeskapande genom sina välkända och uppskattade varumärken inom produktsortimentet.<sup>132</sup>

### ***Produktivitetsfanatism***

Produktivitetsökning är en avgörande faktor för framgång och för att bibehålla en hög lönsamhetsnivå, och uppstår när en given insats av arbetstid eller material genererar mer resultat. En höjd produktivitet ökar möjligheterna för nya affärer, förbättrar potentialen i att växa samtidigt som beroendet av volym minskar. Målet är att hela organisationen ska genomsyras av "produktivitetsfanatism", dvs. ett mycket starkt fokus på detaljer som kan leda till produktivitetsvinster. Benchmarking mellan olika enheter inom koncernen kommer att startas i ett led i denna förändring.<sup>133</sup>

### ***Rätt människor - rätt motivation***

Den europeiska kuvertbranschen karaktäriseras av hög homogenisering gällande realkapital vilket gör att alla konkurrenter i princip har samma förutsättningar. Detta gör att vikten av kvalitet på humankapital är en av de viktigaste faktorerna för framgång. Bong ska genom nyrekryteringar, personalutveckling och utbildning inom några år ha rätt människor på samtliga nyckelbefattningar. Samtliga medarbetare ska informeras regelbundet om såväl företagets som den enskilda enhetens mål och utveckling.<sup>134</sup>

### ***Ett europeiskt företag***

Genom förvärv av utländska bolag har man under de senaste tio åren blivit ett av Europas ledande kuvertföretag. Den stora utmaningen är nu hur de förvärvade enheterna ska kunna samverka på bästa möjliga sätt. Genom ytterligare samordning av enheter bör man kunna frigöra outnyttjad potential. En ökad samordning kommer därför att ske inom de närmaste åren exempelvis inom IT, inköp, controlling, administration, spridning av best-practice etc.<sup>135</sup>

---

<sup>132</sup> Bongs Årsredovisning 2004

<sup>133</sup> Ibid

<sup>134</sup> Ibid

<sup>135</sup> Ibid

2004 ingick Bong en strategisk allians med den franska kontorvarutillverkaren Hamelin som också var en av de fem största aktörerna på den europeiska marknaden. Tanken med detta samarbete var ett led i att bli ett europeiskt företag. Genom denna allians kunde Bong erbjuda internationella kunder en heltäckande europeisk lösning på deras ofta komplexa kuvertbehov. Målet var också att skapa synergieffekter som leder till minskade kostnader genom bättre samordning av produktion och transporter mellan Bong och Hamelin.<sup>136</sup>

#### **4.3.1.1 Bruttomarginalen**

Den inledande åtgärden i nya Bong innebar en grundlig ABC-analys över kund- och produktlönsamheten, vilket innebär en analys som grupperar täckningsbidraget i detta fall från kunderna och produkterna i olika kategorier efter deras betydelse för det totala resultatet.<sup>137</sup> Detta var ett systematiskt arbete för att kunna stärka bruttomarginalen (bruttovinsten i förhållande till försäljningen). Den nya ledningen ville snabbt få struktur på var pengarna strömmade in och var de försvann. Analysen innebar en minutiös kartläggning av lönsamheten för samtliga kunder och produkter i första skedet för Sverige och Tyskland (därefter vidare med resten av organisationen). Företaget införde även ett antal nya europeiska inköpsprojekt för flera insatsvaror. Syftet med analysen var att fastställa hur mycket bidrag företaget fick för olika uppdrag, och därigenom kunna se vilka affärer som är lönsamma respektive olönsamma. På så vis kunde företaget avgöra vilka kunder som skulle fokuseras mot och vilka Bong eventuellt skulle göra sig av med alternativt höja priserna mot i syfte att få en "hälsosam kundbas".<sup>138</sup> Affärer med för låg bruttomarginal avstods från medvetet vilket ledde till lägre volymer och offrade marknadsandelar, dock innebar det högre marginaler totalt och lönsamheten utvecklades snabbt i positiv riktning.<sup>139</sup> "Man kan säga att vi krymper oss till lönsamhet. Och vi har redan sett att strategin fungerar, vi ligger bättre till än vi gjort de senaste tre åren och ser att vi snabbt rör oss i rätt riktning.", kommenterar Davidsson i en intervju från oktober 2004.<sup>140</sup>

Under det tredje kvartalet satte Bong igång med ett besparings- och åtgärdsprogram i Skandinavien. Sammanlagt varslades 50 personer vid anläggningarna i Kristianstad, Nybro, Hedehusene (Danmark) och Tönsberg (Norge) om uppsägning. Besparingen beräknades inbringa cirka 14 MSEK på helårsbasis och gav effekt redan under följande kvartal. Personalreducering i mindre omfattning skedde även i Finland och Tyskland. Samtidigt arbetade Bong med att

---

<sup>136</sup> Bongs Årsredovisning 2004

<sup>137</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>138</sup> Ibid

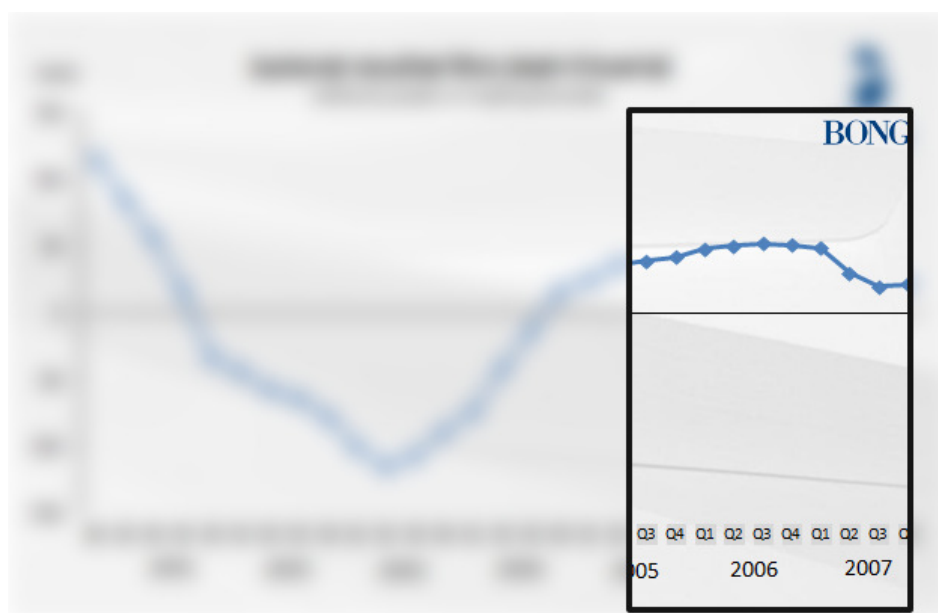
<sup>139</sup> Bongs Årsredovisning 2004

<sup>140</sup> [www.avanza.se](http://www.avanza.se) (2011-11-20b)

effektivisera verksamheten ytterligare och att kontinuerligt sänka de fasta kostnaderna i produktion, försäljning och administration, för att på så sätt frigöra rörelsekapital.<sup>141</sup>

Koncern VD Anders Davidsson betonade vikten av en öppen och kontinuerlig kommunikation. Därför lades mycket arbete ned på att motivera anställda genom kontinuerlig information om läget i koncernen, samt den egna enhetens mål och resultatutveckling. Davidsson besökte personligen samtliga anläggningar i koncernen minst en gång under 2004 för att informera hela personalen om läget i företaget samt planerna för framtiden. Nya bonus- och incitamentssystem startades för att göra anställda ännu mer delaktiga i koncernens ekonomiska utveckling. Under 2005 köpte samtliga fem personer i ledningen optionsrätter till nyteckning av aktier, motsvarande 50000 underliggande aktier per person.<sup>142</sup>

#### 4.4 Återhämtningen



**Figur 10.** "Återhämtningen". Justerat resultat före skatt rullande kvartal för Bong AB under totalt perioden Q4 2000 – Q4 2007. Fokuserat område innefattar perioden Q3 2005 – Q4 2007. Siffrorna är hämtade från Bongs kvartalsrapporter under den valda perioden och sammanställda i ett eget diagram.<sup>143</sup>

Figur 10 ovan illustrerar Bongs resultatkurva med fokus på åren 2005 till 2007. År 2005 inleddes andra vågen av arbetet. Denna sammanfattas genom produktivitetshöjning i alla delar av

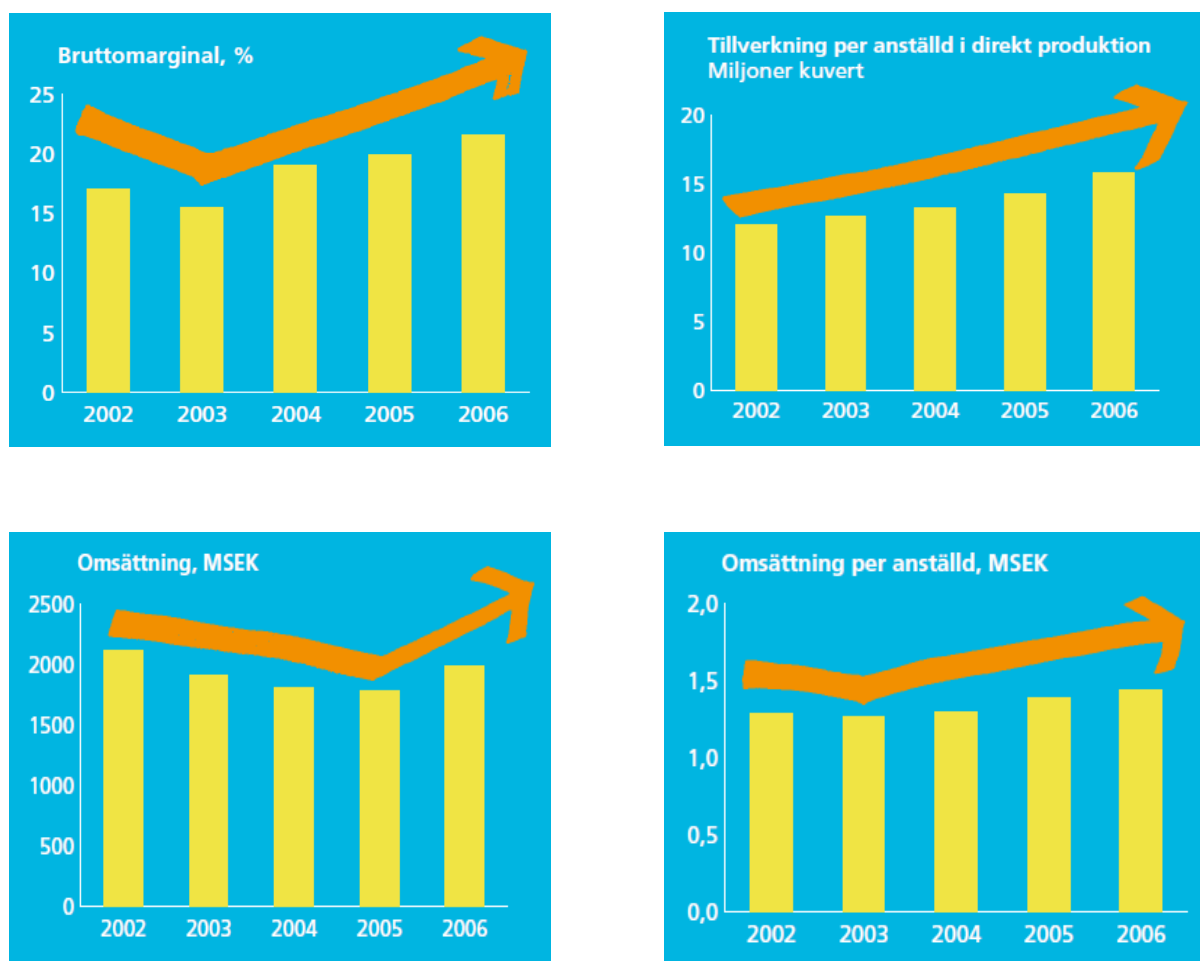
<sup>141</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>142</sup> Bongs Årsredovisning 2005

<sup>143</sup> [www.introduce.se](http://www.introduce.se) (2011-12-01)

verksamheten. Detta arbete innehöll en stor potential för fortsatt resultatförbättring samt för att bli konkurrenskraftigare för framtiden. Målet var att denna fas skulle vara klar 2007. Parallellt med detta arbete fortsatte förberedelserna för den tredje vågen, vilken innebar fokus på tillväxt.<sup>144</sup>

De tidigare åtgärderna med arbetet med bruttomarginalen hade gett god utdelning och positiv utveckling kunde utrönas i en rad nyckeltal, en utveckling som också fortsatte genom denna våg av produktivetsarbete. Detta illustreras i diagrammen i figur 11 nedan.



**Figur 11.** Förbättrade nyckeltal i Bong AB. Bruttomarginalen ökade från 2003. Effektiviteten ökade från 2002 genom måtten av ökning av tillverkning per anställd i direkt produktion samt omsättning per anställd. Koncernens omsättning ökade även år 2006. Diagrammen är hämtade från Bongs Årsredovisning från år 2006.<sup>145</sup>

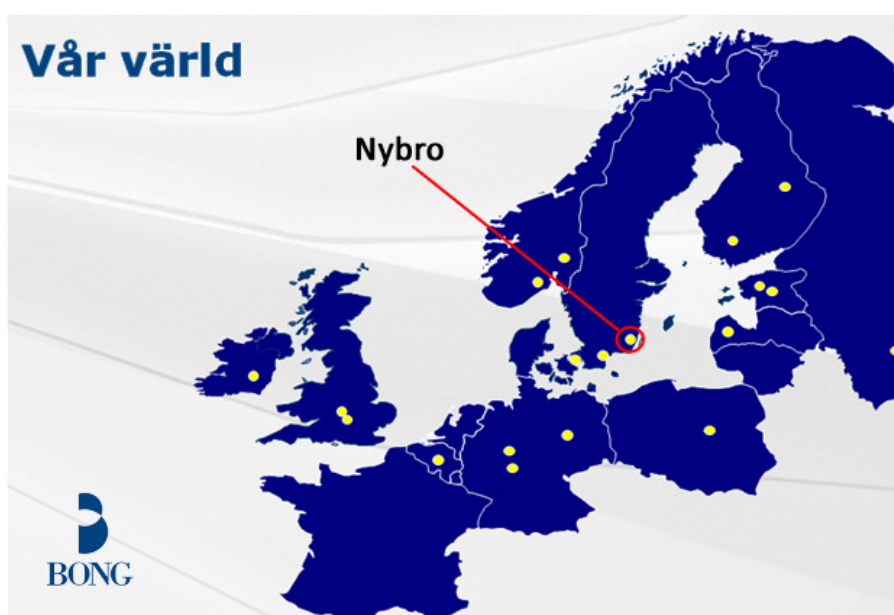
<sup>144</sup> Bongs Årsredovisning 2005

<sup>145</sup> Bongs Årsredovisning 2006

#### 4.4.1 "Nybro Total Makeover"

Under denna period skedde den största förändringen i den Skandinaviska enheten i småländska Nybro. "Vid omstruktureringen 1998-1999 var det många som log och sa: Där fick Nybro. Vi blev koncernens svartepetter" kommenterar Plant Manager Åke Adén.<sup>146</sup> Från att vara koncernens ständiga problembarn, gick Nybro till att vara koncernens mest lönsamma enhet samt en frontfigur och symbol för "nya" Bong.

##### 4.4.1.1 Bakgrund Nybroenheten



**Figur 12.** Vem är Nybro? Nybros position i Bongkoncernen som den såg ut 2004/2005. De gula prickarna representerar Bongkoncernens samtliga enheter.<sup>147</sup>

Nybro var den enhet som var mest vital i AB Sture Ljungdahls och blev en del i Bongkoncernen genom fusionen 1996/1997. Efter uppköpet omstrukturerades AB Sture Ljungdahls enhet i Nybro och anpassades efter Bongkoncernens behov. Stora delar av den tidigare gynnsamma produktionen av standardiserade kuvert flyttades och Nybro blev istället en specialistenhet inom koncernen. Deras nya specialiserade kuverttillverkning innefattade tyngre komplexitet, högre tillverkningskostnader och gav lönsamhetsvårigheter. Standardiserade kuvert tillverkades i en process med 1-2 moment medan specialkuverten med tryck och tillskärning krävde 3-5 olika moment. Anpassningen i produktionsprocessen mot de nya produkterna och en svag efterfrågan på dessa ledde till en

<sup>146</sup> Intervju, Åke Adén (2011-11-15)

<sup>147</sup> Bongs Årsredovisning 2005



minskad omsättning.<sup>148</sup> Fler standardkuvertmaskiner flyttades från Nybro och färre specialmaskiner tillkom vilket bidrog till att de 35000 kvm stora lokalerna tillslut enbart hade "öar" av maskiner kvar. De tomma ytorna ledde till ineffektivitet och något produktivt flöde i tillverkningsprocessen fanns knappt.<sup>149</sup>

Nybro kämpade för att anpassa sig efter den nya specialproduktionen men hade det svårt på grund av svag lönsamhet inom detta produktsegment.<sup>150</sup> Enheten visade kraftiga negativa resultat. Som första enhet i Skandinavien genomfördes en ABC-analys i Nybro, för att få rätsida på intäkter och utgifter, lönsamma och olönsamma kunder.<sup>151</sup> Den realiserades framförallt av Petter Lindahl, Nybros nytillsatte Business Controller, tillsammans med en konsult och en koncernekonom.<sup>152</sup> Under 2004 påverkades Nybro av besparingsprogrammet som initierades i Skandinavien som en del i att stabilisera verksamheten ytterligare för att snabbt höja koncernens totala bruttomarginal. Följande citat från Skandinavienchef Morgan Bosson speglar synen på vad styrelsen kände för fabriken i slutet av 2004:

"Frågan var inte *om* utan snarare *när* vi skulle stänga Nybro."<sup>153</sup>

#### 4.4.1.2 *Omvandlingen – Nybro framtidsanpassas*

Förslaget om en mer omfattande analys av enheten kom från ledningen under 2005 i syfte att undersöka om verksamheten i Nybro skulle fortgå eller avvecklas. "Hade ni kommit in som jag gjorde för sju år sedan på Nybro hade ni gått vilse, det var gigantiskt, och det stod maskiner överallt, visslade truckar till höger och vänster och man kände redan då att detta kan ej vara rätt." kommenterar Bosson.<sup>154</sup> Det visade sig att anledningen till det negativa resultatet berodde inte enbart på ineffektivitet utan dessutom genom att Nybro sålde till internpriser till andra dotterbolag inom koncernen. Enligt protokoll täckte nybroenheten försäljningskostnader mot systerbolagen med 15 MSEK. Detta medgav således felaktiga resultatsiffror ur lönsamhetsmått för enheten.<sup>155</sup>

I mars 2005 samlades en grupp nyckelpersoner (vidare kallat förändringsgruppen) vid Nybro för att utstaka lösningar på effektivitetsproblemen. Målen var då att skära ner de fasta kostnaderna, skapa

---

<sup>148</sup> Intervju, Åke Adén (2011-11-15)

<sup>149</sup> Intervju, Petter Lindahl (2011-11-16)

<sup>150</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>151</sup> Intervju, Åke Adén (2011-11-29)

<sup>152</sup> Intervju, Petter Lindahl (2011-11-29)

<sup>153</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>154</sup> Ibid

<sup>155</sup> Protokoll, Nybro Framtidsanpassning Borgholm (050524)

förutsättningar för en effektiv och lönsam produktion, skapa en bättre arbetsmiljö, öka motivationen hos anställda samt skapa en positivare bild av Nybro. Den tidigare genomförda ABC-analysen låg till grund för arbetet.<sup>156</sup> I början på april 2005 hade Bosson, plant manager Adén och controller Lindahl ett samtal där de diskuterade omfånget av förändringen. Bosson berättar att det totalt handlade om besparingar på 25 MSEK i hela Skandinavien varav Nybro skulle stå för 20 MSEK av dessa.<sup>157</sup>

Under mars till maj 2005 hade förändringsgruppen haft tre möten som lett till ett antal olika slutsatser om hur verksamheten skulle öka sin lönsamhet och kostnadseffektivisera. Även andra anställda i verksamheten kom med förslag på åtgärder. Följande åtgärder diskuterades:<sup>158</sup>

- Ytor på 15000 kvm var överflödiga, dessa kunde hyras ut.
- Förändring av godsmottagningen för ett bättre flöde.
- Förflyttning av råvarulagret till annat utrymme samt minskning av lagret, mer arbete med korta leveranstider.
- Effektivare produktionskedja för att minimera mellanlager.
- Mindre avstånd mellan stansarna(tillverkningsmaskiner), arkskärnings(tillskärningsmaskiner) och tryckeriet (trycker färg, mönster osv.)
- Verkstadens yta skulle minskas.
- Truckrummet skulle kunna inrymma alla truckarna och behövde därav utökas.
- Förändring av kontorslayout för effektivare arbete med kundorder. Primärt för att minska svarstiden för kund.
- Bortgallring av maskiner från maskinparken. Beslut taget efter maskinernas utnyttjandegrad, försäljningsvärde, bidrag per maskin samt unikheten i maskinerna.<sup>159</sup>

Ett citat från Morgan Bosson förtydligar diskussionerna kring åtgärder för att skapa "nya Nybro":

"Vi såg att strukturen var fel på Nybro, så jag kallade samman ledningsteamet uppe i Nybro och stack iväg till Öland, grabbar nu ska vi titta igenom vår verksamhet, vi startar från scratch, hur ska denna verksamhet se ut, om vi nu har möjligt att göra en förändring, hur hade ni gjort då, så började vi då titta på hur produktionsstrukturen skulle se ut,[...] hur mycket yta som behövdes, [...] hur mycket personal som behövdes."<sup>160</sup>

---

<sup>156</sup> Intervju, Åke Adén (2011-11-29)

<sup>157</sup> Intervju, Petter Lindahl (2011-11-29)

<sup>158</sup> Protokoll, Möte ang Nybrolayout (050323)

<sup>159</sup> Protokoll, Möte ang Nybrolayout (050516)

<sup>160</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

Vidare diskuterade Bosson och ledningsgruppen om åtgärder vid maskinverksamheten som en vidareutveckling av ABC-analysen:<sup>161</sup>

- *1. Vilken yta och vilka maskiner*

ABC-analysen gav en god grund till vilka maskiner som skulle vara kvar och vilka som kunde tas bort. Flertalet användes inte till dess fulla kapacitet. Lönsamhet diskuterades, vissa maskiner var inte lönsamma även om marginalerna räknades med fram till slutkund. Efter beslut om vilka och antalet maskiner som skulle vara kvar kunde man också få fram den lokalyta man behövde.<sup>162</sup>

- *2. Bemanning av maskinerna*

Det samtalades om hur mycket personal som behövdes till den nya maskinparken och inom Nybros tjänsteavdelning. Vilka personer som skulle få stanna berodde på kompetens samt turordningslista, men framförallt kompetens. Facket var här i samförstånd med förändringen och förstod behovet av förändring.<sup>163</sup> Målen var en bättre personalsammansättning och ökad kompetens hos kvarvarande anställda.<sup>164</sup>

- *3. Förändring av arbetsuppgifter och strategisk anpassning av maskinerna*

Tidigare var produktionsanläggningen uppdelad efter olika divisioner, de anställda kunde för det mesta endast deras egen typ av maskin som antingen var stansare, arkskärning eller tryck. Ett nytt flödesupplägg skapades och krävde högre flexibilitet hos de anställda som var tvungna att bemästra arbetet och förstå olika typer av maskiner. Förändringar skulle leda till ökad effektivitet och därmed en starkare konkurrenskraft.<sup>165</sup> Genom att låta de kvarvarande maskinerna gå på helskift skapades budget och yta för att investera i nya maskiner.<sup>166</sup>

Bosson berättar att enligt den nya handlingsplanen skulle Nybro sluta sälja till Tyskland och minska försäljningen till England på grund av en för svag lönsamhet. Fokus skulle istället ligga på Skandinavien och nära de lokala marknaderna där Nybro hade bra lönsamhet.<sup>167</sup>

---

<sup>161</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>162</sup> Intervju, Petter Lindahl (2011-11-29)

<sup>163</sup> Intervju, Bo Tollin (2011-11-29)

<sup>164</sup> Protokoll, Nybro framtidsanpassning Borgholm (050524)

<sup>165</sup> Ibid

<sup>166</sup> Intervju, Petter Lindahl (2011-11-29)

<sup>167</sup> Protokoll, Nybro framtidsanpassning Borgholm (050524)

För att realisera Nybros handlingsplan fokuserades fyra områden för åtgärder: värdesättning av maskiner samt omfördelningsplan för dem, kostnader för personalreducering, intressanta nyinvesteringar samt förändring av kontorslanskapet för tjänstemännen. Förändringsgruppen beräknade att dessa åtgärder innebar årliga lönebesparingar på 12,5 MSEK, 2,3 MSEK i besparingar med den nya maskinlayouten samt en reducereing av löpande kostnader på 1 MSEK. En total kostnadsreducering på 15,8 MSEK per år.<sup>168</sup> De slutgiltiga besluten verkställdes under ett möte i juni 2005 där även koncern VD Anders Davidsson medverkade.<sup>169</sup>

Den faktiska arbetsåtgången fastställdes senare genom skapandet av målsättningar/ actionlista/tidsplan av Plant Manager Åke Adén med ledningsgrupp på Nybro. Anställda från olika de olika verksamhetsgrenarna inom enheten var också delaktiga under skapandet av denna plan. Detta på grund av deras expertiskunskap vid de olika grenarna men också i syfte att motivera enheten i förändringsarbetet.<sup>170</sup> Arbetet fortlöpte sedan med möten var tredje vecka där gamla aktiviteter följdes upp och utvärderades. Med tiden framkom ständigt nya uppdrag som skulle tas om hand. Ansvaret delegerades till någon av sex arbetsledare och fördes sedan vidare till berörda anställda inom organisationen.<sup>171</sup> Bosson har enligt Adén inte detaljstyrt arbetet utan förklarat vad Nybro var tvungna att åstadkomma i form av målsättningar, därefter har ansvaret lagts på Adén att vidare delegera arbetsuppgifter i verksamheten.<sup>172</sup>

Resultatet blev "Nybro Total Makeover, som i huvudsak innebar en ny layout, reducereing av personal och ett nytt produktionsflöde", vilket illustreras i figurerna på nästföljande sidor.<sup>173</sup>

Omställningskostnaderna beräknades till 12 MSEK varav 7.4 MSEK var lönekostnader, 2 MSEK pensions/utköpsavtal, 2.5 MSEK för externa kostnader och layoutförändringar.<sup>174</sup>

---

<sup>168</sup> Protokoll, Nybro framtidsanpassning Borgholm (050524)

<sup>169</sup> Protokoll, Nybro framtidsanpassning (050614)

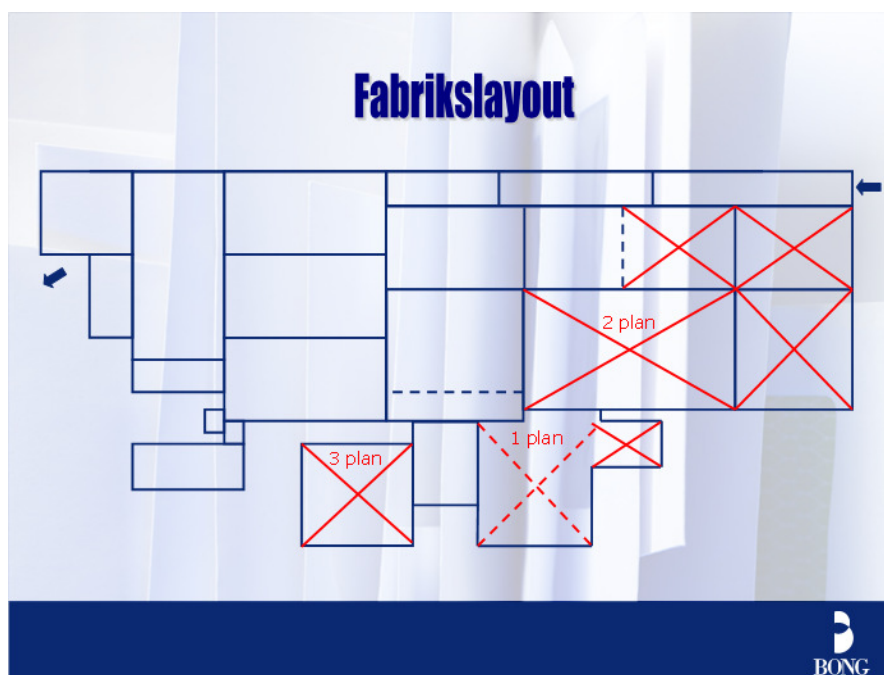
<sup>170</sup> Intervju, Petter Lindahl (2011-11-22)

<sup>171</sup> Protokoll, Tidsplan strukturerpaket Nybro (050818)

<sup>172</sup> Intervju, Åke Adén (2011-11-15)

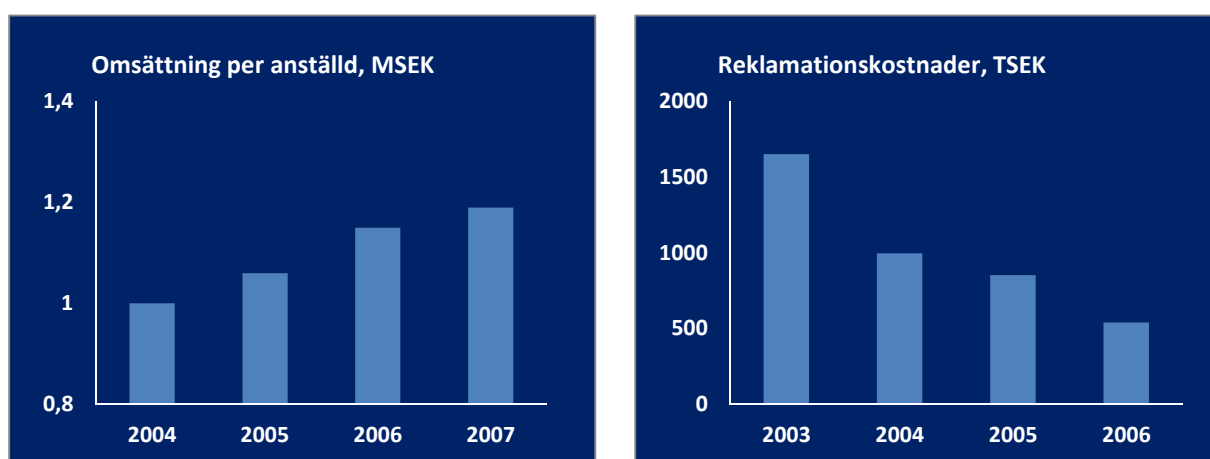
<sup>173</sup> Powerpoint, Info anställda (060919)

<sup>174</sup> Protokoll, Nybro Framtidsanpassning (050614)



**Figur 13.** Ny fabrikslayout i Nybro. De rödmarkerade kryssen innebär de ytor som togs bort vid förändringen. Det streckade röda krysset representerar att 1 plan av 3 togs bort när man slog ihop fabriken kontorsdelar.<sup>175</sup>

Den nya fabrikslayouten i Nybro, vilken går att beskåda i figur 13 ovan, innebar minskade ytor med 15000 kvm, samt att fastighetskostnader minskade med 3.4 MSEK per år då man kunde hyra ut lager- och kontorslokaler till andra intressenter.<sup>176</sup>



**Figur 14.** Ökad effektivitet i Nybro. Omsättning per anställd ökade och reklamationskostnaderna fortsatte att minska. Siffrorna är hämtade från Nybros Business Controller Petter Lindahl och illustrerade genom egna diagram.<sup>177</sup>

<sup>175</sup> Powerpointpresentation, Info anställda (060919)

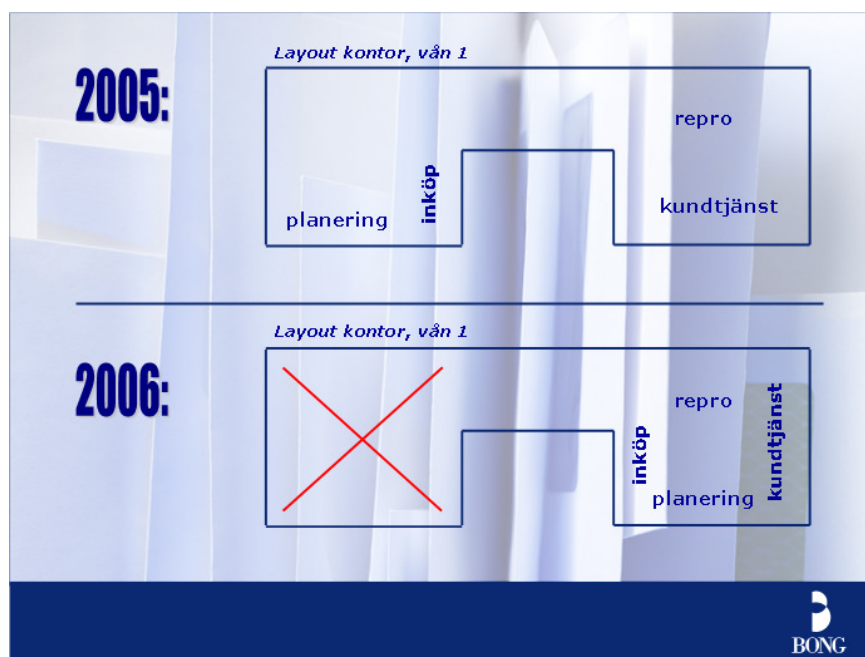
<sup>176</sup> Protokoll, Nybro Framtidsanpassning (050614)

<sup>177</sup> Intervju, Petter Lindahl (2011-11-29)

Produktiviteten ökade med 18 % från 2005 till 2006 mätt i omsättning per anställd.

Omstruktureringen ledde också till mer strukturerade och effektivare lagerplatser samt bättre arbetsförhållanden för de anställda. Kontoren på tjänstemannasidan slogs ihop, vilket underlättade kommunikationen genom fysisk närhet samt sparade pengar genom hyra. Antalet maskiner minskade från 70 stycken 2005 till 55 2006. Som ett resultat av ökad kompetens minskade även reklamationkostnaderna.<sup>178</sup>

Flödet inom tillverkningsberedningen förändrades också (se figur 16 nästa sida). Tidigare bestod denna av fyra olika separata avdelningar som var geografiskt skilda från varandra (se figur 15 nedan). Avdelningarna innefattade tre chefer, där en av cheferna ansvarade för två avdelningar. Åtgärden som gjordes 2005 var att avdelningarna fick en gemensam chef samt att all personal flyttades ihop till samma ställe i byggnaden. Arbetsgången var densamma men allt gick nu mycket fortare. Denna åtgärd mer än halverade svarstiden till systerbolagen.<sup>179</sup>

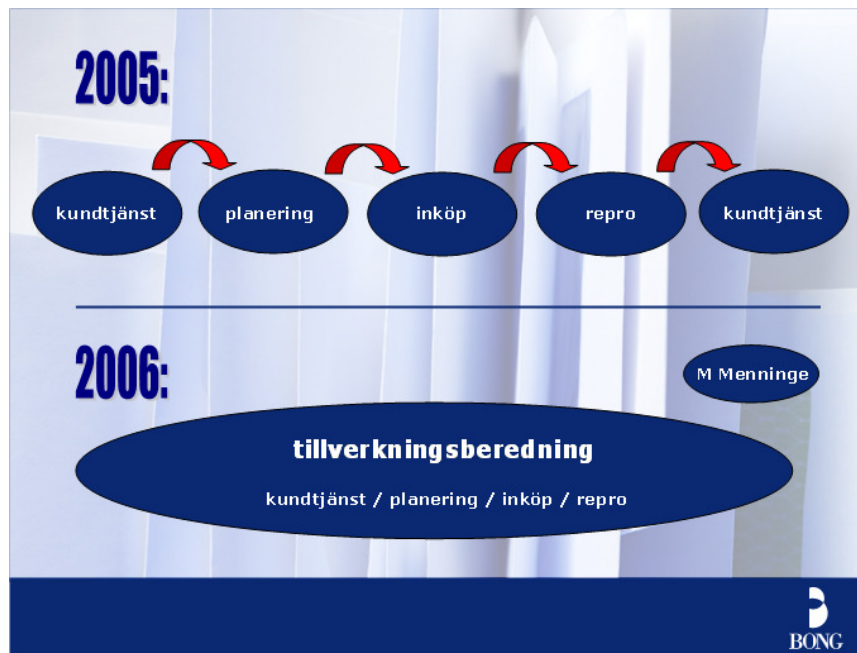


**Figur 15.** Ny kontorslayout i Nybro. Tidigare arbete karaktäriserades av avdelningar geografiskt skilda från varandra. Nya layouten innebar förflyttning till samma byggnad och plan, varvid tomma ytor kunde hyras ut generera intäkter. Genom denna förändring effektiviserades också arbetsprocessen.<sup>180</sup>

<sup>178</sup> Intervju, Åke Adén (11-11-15)

<sup>179</sup> Intervju, Petter Lindahl (2011-11-29)

<sup>180</sup> Powerpointpresentation, Info anställda (060919)



**Figur 16.** Förändrat flöde vid produktionsprocess i Nybro. De tidigare uppdelade avdelningar slogs även ihop i produktionsprocessen. Förändringen innebar att avdelningarna numera hade en gemensam chef, att de arbetade närmre varandra, vilket resulterade i en effektivare arbetsprocess.<sup>181</sup>

#### 4.4.1.3 ProPac – Ny produkt och ny marknad

Redan år 1999 försökte Nybrofabriken hitta nya lönsamma alternativ till deras då olönsamma produktion. Nybro hade en kundträff där bland annat representanter från klädkedjan H&M närvarade. Plant Manager Åke Adén och en representant ifrån H&M utformade då tillsammans en produktidé anpassad för H&M's intentioner. Fyra månader senare kom en order ifrån HM på idén: en papperspåse med tryck för presentändamål. Nybroenheten hade aldrig tidigare tillverkat något liknande och tvingades experimentera sig fram till ett resultat. Varan levererades till H&M och inbringade mycket högre marginaler till Nybro än all annan lokal produktion. Presentpåsen kom att ligga grund för en helt ny gren för Nybro och för Bong som koncern.<sup>182</sup>

Nybro fortsatte med att försöka utveckla dessa produkter under de kommande åren men de utgjorde fortfarande en väldigt liten del av den totala omsättningen. Detta kom dock att ändras från och med 2004 efter det att Anders Davidsson tillsattes som VD för koncernen. Intresset för dessa specialprodukter hade från tidigare ledningsnivå varit svag, vilket blev extra tydligt då Nybro 2003 fick order från ledningen att göra sig av med en maskin som var högst vital för den nya förpackningstillverkningen.<sup>183</sup> Nybro lyckades få respit på ledningsbeslutet och fick därför behålla

<sup>181</sup> Powerpointpresentation, Info anställda (060919)

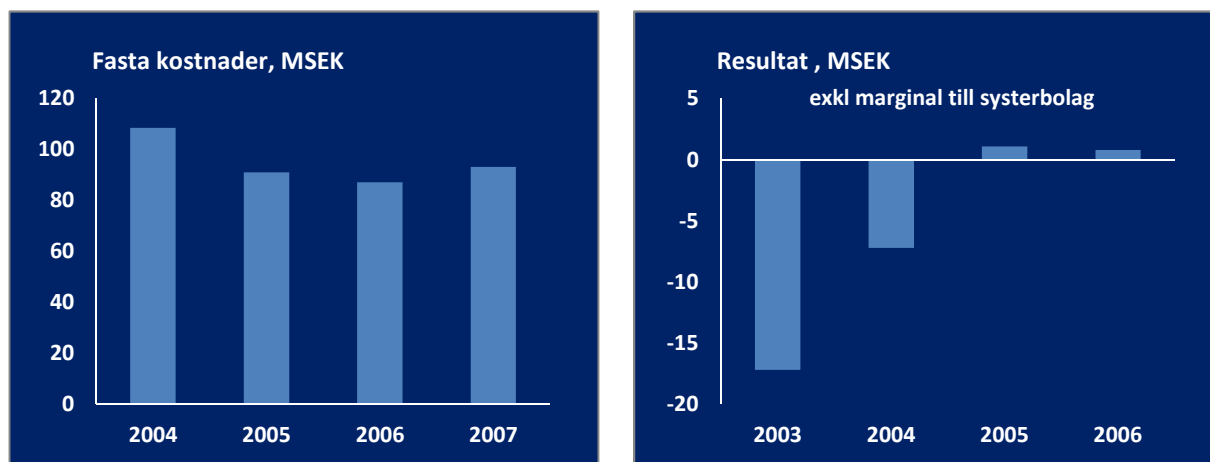
<sup>182</sup> Intervju, Åke Adén (2011-11-15)

<sup>183</sup> Intervju, Åke Adén (2011-11-29)

maskinen. Bongs ledning ansåg dock fortfarande att Nybro skulle hålla sig till kärnverksamheten, tillverka kuvert. Det var ett tydligt skifte med Anders Davidssons nyrekryterade ledning, framförallt genom Morgan Bosson som ny tillsatt Skandinavienchef, vars kunskap och erfarenhet inom förpackningar hade en stor inverkan.<sup>184</sup> ”Vi kände att detta kanske var nästa steg i vår utveckling, så vi trummade och trummade på ProPac. Sen har det hänt en jädra massa”, kommenterar Bosson.<sup>185</sup>

Genom ”Nybro Total Makeover” lades en grund för det kommande arbetet med ProPac, som den nya förpackningsgrenen döptes till. Innan 2005 hade Nybro inte haft några större beställningar av ProPac men med vind i seglen från Bosson och Davidsson lades en order från H&M värd 23 miljoner till julen 2005. Produkten var en förädlad större version av påsen H&M köpte 1999. Efter ordern från H&M investerades det i nya maskiner i Nybroenheten vilka var specialbeställda och konstruerade just för en vidare effektivisering och utveckling av ProPac. Av koncernens totala omsättning år 2005 på 1,7 miljarder kronor så var ca 65 miljoner från förpackningsgrenen.<sup>186</sup>

Även om ”Nybro Total Makeover” teoretiskt sätt bara innefattade en effektivisering, hade det i praktiken en stor del i utvecklandet av ProPac. Totalt ledde Nybros förändring till en omfattande resultatförbättring, vilket kan urskiljas i figur 17. De fasta kostnader minskade och enhetens redovisade resultat förbättrades avsevärt.



**Figur 17.** Förbättrade nyckeltal i Nybro. Fasta kostnader sjönk till följd av en minskning av maskiner, personal och lokalyta. Ökningen under 2007 var en följd av nyanställningar. Resultatdiagrammet visar redovisat resultat exklusive marginal till systerbolag, vilket innebär ett mer rättvist resultat för just Nybros verksamhet. Siffrorna är hämtade från Nybros Business Controller Petter Lindahl och illustrerade genom egna diagram.<sup>187</sup>

<sup>184</sup> Intervju, Åke Adén (2011-11-29), Petter Lindahl (2011-11-29)

<sup>185</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>186</sup> Ibid

<sup>187</sup> Intervju, Petter Lindahl (2011-11-29)



#### 4.4.2 Produktiviteten

Nybro var ett föredömligt exempel på hur Bong lyckades höja sin produktivitet och helt enkelt bli bättre på det de gör. Bosson förklarar att det i samband med att företaget initierat förändringen i Nybro påbörjades även omfattande ABC-analyser för att undersöka effektiviteten vid produktionsprocessen i de andra anläggningarna. Överlag var den befintliga produktionsstrukturen i de flesta fallen var baserad på stor bulk. Med andra ord hade många enheter ett internflöde som var konstruerat för en helt annan output än vad som efterfrågades. Dessutom fanns det fortfarande en stor möjlighet att reducera materialspillet i form av papper, lim, fönsterfilm etc. I samband med att analysen var gjord optimerades produktionen, såsom under Q3 2005 då ett program för höjd lönsamhet och produktivitet initierades, vilket totalt sett kom att beröra omkring 100 tjänster i Skandinavien, Tyskland, Storbritannien och Finland. Ökad produktivitet innebar också en direkt neddragning av antalet tjänster. Besparingarna beräknades till cirka 25 MSEK på helårsbasis och började successivt ge effekt under det följande kvartalet.<sup>188</sup>

En ständigt högre produktivitet är ett måste i Bongs bransch med stark konkurrens och där priset ofta är en avgörande faktor för att få ordern. Små förbättringar per order ger stora effekter på den totala volymen, samtidigt ökar möjligheten att ta nya affärer genom att beroendet av just volym minskar. Produktivitetsökningen innebar främst strukturella åtgärder. Antalet tillverkningsenheter minskade och specialisering samt koncentration av viss form av produktion skedde på olika håll. Bong ökade även samordningen mellan enheterna internationellt. Effekten av dessa omflyttningar blev att befintliga fabriker fylldes upp, vilket ledde till enklare produktionsplanering, längre serielängder för viss produktion samt bättre flöde i anläggningarna. Genom tillskott av modernare maskiner och ökad volym i och med förvärv förenklades arbetet med att höja produktionen per medarbetare. I de tyska fabrikena började de från och med Q4 2006 köra produktion 24 timmar om dygnet, 7 dagar i veckan under högsäsong (oktober-april), vilket höjde utnyttjandegraden avsevärt.<sup>189</sup>

I hela koncernen infördes månadsvis benchmarking mellan olika anläggningar, vilken innebar mätning och jämförelse av produktivetsmått såsom antalet anställda per maskin, andel körtid, maskinhastighet etc. Genom detta arbete skapade Bong en "best-practice" inom produktionen, som också ledde till en ökad samhällning och motivation bland de anställda. Även inom administration och andra overhead-funktioner påbörjades mätning av produktivitet, vilket resulterade i ökad samordning och utvecklandet av nya lösningar, såsom IT-lösningar, för att förenkla processerna.<sup>190</sup>

---

<sup>188</sup> Bongs Årsredovisning 2006

<sup>189</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-12-25)

<sup>190</sup> Intervju, Åke Adén (2011-11-29), Bongs Årsredovisning 2006

#### 4.4.3 Tillväxten

Den tredje och avslutande vågen i den nya förbättringsplanen innebar fokus på tillväxt. Redan under 2004 när vändningen intensifierades, hade nye koncern VD Anders Davidsson klart för sig den långsiktiga planen för Bong. Företaget skulle förbereda sig för framtida tillväxt genom att öka sin närvaro i angränsande produktsegment som exempelvis direktreklam, förpackningar etc., samt närliggande geografiska marknader såsom Östeuropa, som hade en positiv underliggande utveckling. Genom kontinuerliga marknadsanalyser hade Bong identifierat att vissa segment besatt större tillväxtpotential än andra. "Den långsiktiga trenden är att kuvertanvändningen minskar, men det finns samtidigt flera faktorer som verkar i motsatt riktning, enligt bolaget. En stigande användning av direktreklam, fortsatt ekonomisk tillväxt i Östeuropa och Ryssland, samt en breddad marknad för profiltryck på kuvert är några områden där Bong ser tillväxtmöjligheter".<sup>191</sup> Personerna som nyrekryterades under tiden då nya Bong skapades, var särskilt utvalda med tanke för att kunna utveckla, sjösätta och driva tillväxtinitiativ inom dessa områden. Däribland Morgan Bosson som hade flera års erfarenhet från förpackningsindustrin.

Under 2005 startade Bong produktion och försäljning i Ryssland, genom att hyra lokaler och utnyttja lediga maskiner från företagets anläggningar i Västeuropa. Detta efter att ha kunnat se en ökad trend av ryska kunder i de finska delarna av Bongkoncernen. De första positiva resultaten från denna satsning kunde urskiljas redan året därpå då enheten uppnådde positivt rörelseresultat och försäljningen ökade med cirka 50%.

Satsningen på nya förpackningslösningar för utskick av produkter som beställs via internet, presentförpackningar mm., påbörjades i Nybro och började marknadsföras under namnet ProPac, vilket började ge positivt resultat med en snabbt växande omsättning. Från och med årsredovisningen 2005 beskrivs Bong som "tillverkare och säljare av ett brett sortiment av kuvert och förpackningslösningar[...]"<sup>192</sup>, vilket är en direkt förändring med året innan då företaget beskrivs som enbart en tillverkare av kuvert.<sup>193</sup> För ProPacs utveckling var strukturomvandlingen och utvecklingen i Nybro en avgörande faktor. Försäljningen inom ProPac steg under 2006 även den med cirka 50% (varav 43% organiskt) till hela 165MSEK, vilket utgjorde drygt 8% av den totala omsättningen.<sup>194</sup> En ny milstolpe sattes också under hösten 2006 då det första företagsförvärvet inom ProPac gjordes, genom en vertikal integration med en tidigare leverantör i Holland. "ProPac är ett koncept mellan kuvert och kartong som kombinerar funktionalitet och kommunikation. Det är ett helt nytt sätt att

---

<sup>191</sup> [www.avanza.se](http://www.avanza.se) (2011-12-02b)

<sup>192</sup> Bongs Årsredovisning 2005, s. 2

<sup>193</sup> Bongs Årsredovisning 2004

<sup>194</sup> Bongs Årsredovisning 2006

tänka ifråga om förpackningar.”<sup>195</sup>, kommenterar Nico Voet, VD i det förvärvade bolaget. Från och med år 2007 väljer man i sin årsredovisning att benämna ProPac i företagets ”affärsidé, mål och strategisk inriktning” som ett högprioriterat område.



**Figur 18.** Den nya förpackningsgrenen – ProPac. ProPac står idag för 500MSEK av den totala omsättningen på 3,4 miljarder. År 2014 förväntas totala omsättningen inom Bong ligga på 4,5 miljarder, 1,5 miljarder ProPac och 3 miljarder kuvert.<sup>196</sup>

Det tredje tillväxtområdet var tilltryck, vilket innebär tryck på kuvert, en form av förädlingsprocess som är skräddarsydd för kundens behov, som också gör att metoden vanligen används vid mindre upplagor. Bongs nya strategi var att ha små, lokala enheter nära kunden som kunde erbjuda högkvalitativt tryck med korta ledtider. Företaget kunde se att trenden mot fler men mindre och mer individualiserade utskick gjorde att efterfrågan på tilltryck växte. Kuvert för reklamändamål fick en allt större roll i Västeuropa. Det jämförelsevisa stora inslaget av service i detta segment, innebar hög förädlingspotential och motiverade en högre marginal. Förvärv gjordes och företaget började investera i sina egna enheter runt om i Europa.<sup>197</sup>

”Med utgångspunkt från vår traditionella kärnverksamhet tar vi oss nu framgångsrikt in på nya marknader och utvecklar produkter för framtidens behov.”<sup>198</sup>

I årsredovisningen från 2007 väljer Davidsson att kommentera den nya strategin för tillväxt med följande ord: ”Kort sagt: vi kan kuvert och förpackningar”.<sup>199</sup>

<sup>195</sup> Bongs Årsredovisning 2007, s.21

<sup>196</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>197</sup> Ibid

<sup>198</sup> Bongs Årsredovisning 2007, s. 16

<sup>199</sup> Bongs Årsredovisning 2007, s. 3

Till skillnad från de andra vågorna i förbättringsplanen var tillväxtvågen ingen fastställd tidsperiod, utan "2007-?" symboliserade att arbetet med tillväxt var ett konstant framtidsarbete som skulle prägla nya Bong. Utifrån den information företaget väljer att kommunicera med via sina årsredovisningar, bedöms den generella turnaronden vara genomförd from 2007/2008. Vid denna tid var alla primära åtgärder genomförda och bolaget ansågs nu stå på en stabil grund igen. Detta är dock beroende av hur en person väljer att se på en turnaround. Morgan Bosson väljer att kommentera sin syn på turnaronden: "Ska jag vara ärlig tycker jag vi håller på med en ständig turnaround liksom, men vi har ju kommit in i en fas där vi tjänar pengar, men vi är ju fortfarande inte nöjda, vi är dessutom delägare med rätt mycket aktier, och definitivt inte nöjda med den nivån vi är på nu, så vi är i förändringsläge nu där vi om 3 år måste se bättre ut."<sup>200</sup> Alltså går det att välja att se på turnaronden som att den fortfarande existerar, då Bong ännu inte tagit sig upp på samma nivå som de en gång var innan nedgången påbörjades.

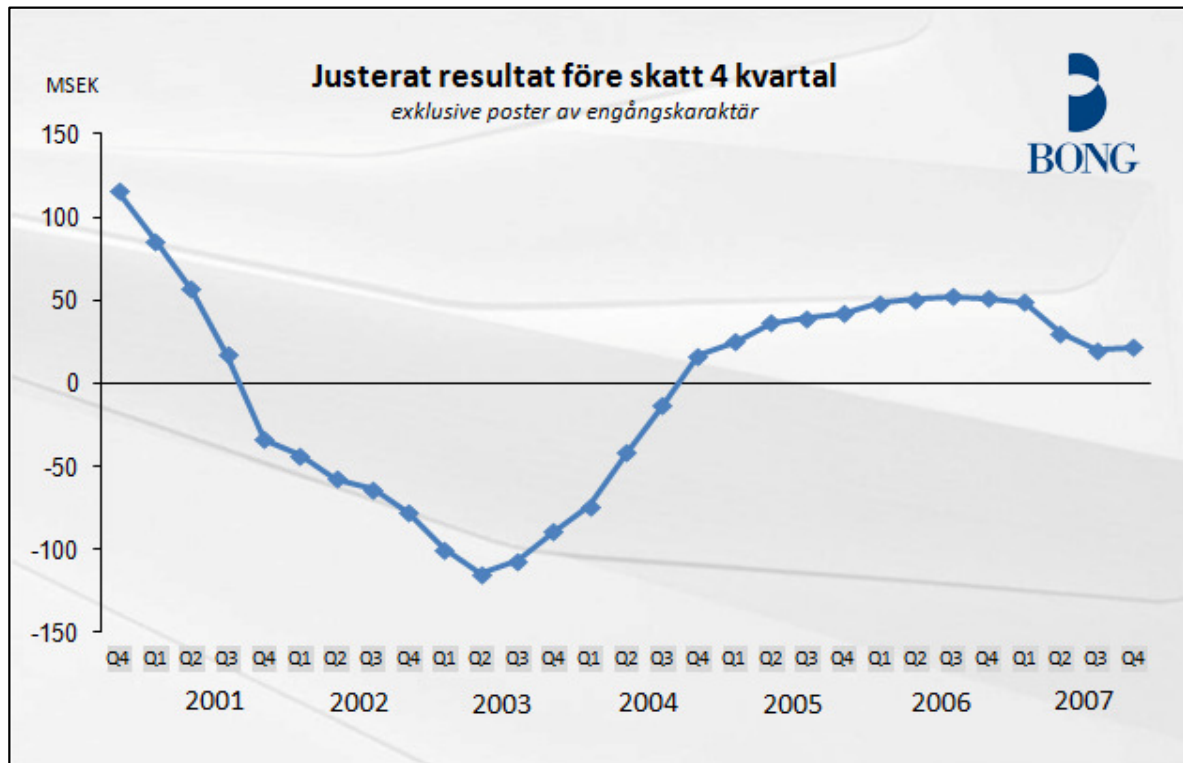
---

<sup>200</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

## 5 ANALYS

I detta avsnitt ställs studiens empiriska resultat mot tidigare presenterade teorier. Analysen har byggts upp utifrån ett jämförande perspektiv som betonar likheter och skillnader, den kommer att utgå ifrån den teoretiska referensramen och följa dess indelning av faserna i en turnaroundprocess.

### 5.1 Turnaronden



**Figur 19.** Justerat resultat före skatt rullande kvartal för Bong AB under perioden Q4 2000 – Q4 2007. Siffrorna är hämtade från Bongs kvartalsrapporter under den valda perioden och sammanställda i ett eget diagram.<sup>201</sup>

Genom en direkt jämförelse av Bongs resultatkurva under perioden 2000-2007 med vår teoretiska referensram i figur 5, syns klara tendenser på vad som i teorin visuellt kännetecknar en turnaround utifrån ett företags resultaträkning. Utifrån Slatters modell, figur 2, ser det ut som att Bong varit på god väg mot en framgångsrik turnaround men mer eller mindre fastnat omkring scenariot ”nätt och jämt (över)levnad”. Detta då de ej tagit sig tillbaka till den nivå av prestation företaget befann sig på när nedgången startade, vilket enligt flera forskare symboliserar en framgångsrik turnaround.<sup>202</sup> Då

<sup>201</sup> [www.introduce.se](http://www.introduce.se) (2011-12-01)

<sup>202</sup> Slatter (1984), Pearce & Robbins (1993)

Bong hade en ihållande intäktstillväxt från Q2 2003 till och med Q3 2006 går det dock utifrån Bibeault att kategorisera utvecklingen som en framgångsrik turnaround.<sup>203</sup>

## 5.2 Fas 1. Nedgångsfasen

Bongs förvärv av den tyska konkurrenten Wolf-Bauwens vid 2000 var den största orsaken till varför koncernen efter hand hamnade i en krissituation. Kommunikationsbrister och en misslyckad integreringsplan ledde till omfattande förluster omsättningsmässigt men också gällande kunder.<sup>204</sup> Koncernens nedåtgående trend ekonomiskt blev påtaglig vid första kvartalet 2001. Då hade resultatet från samma kvartal föregående år minskat med ca 50%, från 29 MSEK till 15 MSEK.<sup>205</sup> Den resultatmässiga negativa trenden fortlöpte därefter i nästan tre år, vilket enligt Bibeault kvalificerar sig som ett företag i behov av en turnaround.<sup>206</sup> Under detta förlopp är en grundläggande ekonomisk analys av företaget essentiellt för att identifiera problemområden samt deras omfattning sett till företaget som helhet. I Bongs fall visade sig problemen ganska snabbt, både genom att titta i verksamheten och genom dess kvartalsredovisningar. Det är också viktigt att klargöra huruvida verksamheten har potential att bli lönsam långsiktigt och ge god avkastning på investerat kapital i relation till dess likvidationsvärde.<sup>207</sup> Långsiktiga mål hade vid det här skedet utstakats i Bong och ledning med styrelse hade en positiv och klar bild på hur de i och med konsolideringsprocessen på lång sikt skulle bli ett bolag som återigen kunde få en bättre marginal vid kärnverksamheten.<sup>208</sup> Omfattningen av nedgångsfasen beror på hur pass mycket problemen direkt är ett hot för fortsatt verksamhet i företaget. Akuta åtgärder bör prioriteras fortast möjligast, vilket kan innebära att detta genomförs innan den generella handlingsplanen för företagets vändning komplett formulerats. När problemet/en är inringade är det dags för nästa steg – orsaken.

Arpi och Wejke väljer att urskilja olika interna symptom som ligger till grund för ett företag som är i behov av en turnaround.<sup>209</sup> Som nämns ovan var symptom gällande Bong ett negativt resultat som blev värre allteftersom. Den integreringsplan som utstakats för Wolf-Bauwens misslyckades och skapade omfattande blödningar för hela Bongkoncernen. Den före detta ägaren lämnade sin chefspost och valde kort därefter att även lämna sin styrelsepost, vilket ledde till ytterligare problematiska konsekvenser. Större delar av kompetent personal lämnade det tyska bolaget och stödet från den lokala organisationen var kraftlös. Svaga informations- och kommunikationskanaler

---

<sup>203</sup> Bibeault (1982)

<sup>204</sup> Intervju, Lennart Pihl (2011-11-16)

<sup>205</sup> Bongs Årsredovisning 2001

<sup>206</sup> Bibeault (1982)

<sup>207</sup> Hofer (1980)

<sup>208</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25), Mikael Ekdahl (2011-11-23)

<sup>209</sup> Arpi & Wejke (2000)

medgav ovetskap och sviktningar i moral samt motivation hos de anställda. Det var också tydligt att den tyska verksamhetens ledning saknade handlingskraft. Bongkoncernens problem med den tyska verksamheten medgav även ringar på vattnet genom att rykten om det misslyckade Tysklandsförvärvet spreds vidare, vilket påverkade företagets trovärdighet och dess kundrelationer försämrades.

Under 2001 sprack IT-bubblan och lågkonjunkturen var ett faktum. Aktivitetsnivån och efterfrågan sjönk gradvis vid samtliga relaterade marknader, varibland kuvertanvändningen började minska i en snabbare takt än vad som tidigare förutspåts.<sup>210</sup> Dock var lönsamhetsförsämringen mer påtaglig vid den tyska marknaden i jämförelse med den skandinaviska då den sistnämnda var mer konkurrensintensiv, vilket ytterligare problematiserade situationen för Bongs tyska verksamhet och för koncernen i stort. Genom den obalans som i slutet av 1990-talet hade uppstått mellan utbud och efterfrågan i branschen växte en kraftig överkapacitet fram. Överkapaciteten medgav en intensiv priskonkurrens med följd av att marknadspriserna sjönk väsentligt.<sup>211</sup> Överkapaciteten var påtaglig vid enheten i Nybro.<sup>212</sup> Situationen blev inte bättre av att leverantörer av finpapper, som utgjorde 50% av försäljningspriset, hade skapat en oligopolliknande ställning. Under 2001 inträffade dessutom en prishöjning på papper som skadade koncernens marginal kraftigt.<sup>213</sup>

En korrekt identifiering av källan till ett bolags nedgång är en vital förutsättning för en framgångsrik turnaround. Vid tidiga studier av turnaround hävdade man att de främsta orsakerna för nedgång i ett företag var externa faktorer som t.ex. ökad konkurrens, sjunkande priser, avtagande efterfråga till följd av lågkonjunktur. Den senare delen av forskare och praktiker argumenterar snarare för att interna faktorer oftast är den primära anledningen men att nedgångar också kan härstamma från flera multipla, sammanväxande externa och interna faktorer.<sup>214</sup>

I Bongs fall var det en kombination som tillsammans förde koncernen mot krissituationen.<sup>215</sup> Samtliga intervjurespondenter inom Bong väljer dock att kategorisera de interna faktorerna genom effekterna av Wolf-Bauwensförvärvet som primär orsak. Vidare menar de att de externa faktorerna som befann sig under samma tid fungerade som en katalysator och förvärrade situationen allt snabbare. Att

---

<sup>210</sup> Intervju, Lennart Pihl (2011-11-16)

<sup>211</sup> Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23)

<sup>212</sup> Intervju, Åke Adén (2011-11-15)

<sup>213</sup> Bongs Årsredovisning 2001

<sup>214</sup> Pearce & Robbins (1993), Schmitt (2010)

<sup>215</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

efterfrågan vid marknaden föll, prishöjning av papper inträffade samtidigt som de interna problemen uppkom i Tyskland medgav en multiplicerad negativ effekt på Bongs olika problem.<sup>216</sup>

”Bara ett enda problemområde leder sällan till en katastrof. Det är snarare den kraftfulla kombinationen av många, simultana problem som leder företaget till avgrundens rand”.<sup>217</sup>

### 5.3 Fas 2. Åtgärdsfasen

Åtgärdsfasen syfte är att häva företagets nedgång, undvika konkurs och stabilisera företaget. Detta innebär en kortsiktig strategi för att ”stoppa blödningen” i företaget. I Bongs fall minskade omsättningen drastiskt samtidigt som kostnaderna steg genom överkapacitet och misslyckade omstruktureringar för att skapa synergieffekter, vilket ledde till att akuta åtgärder var tvungna att vidtas direkt utan att en övergripande handlingsplan skapats för hela koncernen. Detta tillvägagångssätt skiljer sig från flera av forskarnas modeller som väljer att betona vikten av att formulera en komplett handlingsplan innan åtgärderna sätts igång.<sup>218</sup> Detta gör att Bongs förfarande är mer likt de två managementkonsultföretagens stegvisa modeller, som hävdar att akuta åtgärder bör göras direkt beroende på hur allvarlig krisen är, och därefter kan en komplett handlingsplan utarbetas.<sup>219</sup>

Det primära problemet för Bong var att det saknades ett fungerande management vid den tyska verksamheten. Styrelsen tvingades här att agera snabbt för att inte låta verksamheten blöda ytterligare. En ny ledare skulle tillsättas och det fanns inte tid för någon urvalsprocess.<sup>220</sup> Den dåvarande försäljnings- och marknadsdirektören Anders Davidsson blev lösningen och tillsattes som VD för den tyska verksamheten. Flertalet teoretiker anser att en framgångsrik turnaround just innefattar ett inledande utbyte av management.<sup>221</sup> Tillsättning av en ny ledare har bland annat en symbolisk betydelse och markerar att en förändring initieras. För Bong symboliserar detta managementbyte ett första steg i det ledningsskifte som så småningom skulle ske i hela koncernen.

Den primära aktiviteten är att reducera kostnader eller tillgångar och öka effektiviteten, för att snabbt frigöra likvida medel, skapa resultat, stabilisera företaget och minska risker för konkurs.

---

<sup>216</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>217</sup> Arpi & Wejke (2000:26)

<sup>218</sup> Balgobin & Pandit (2001), Bibeault (1982), Slatte (1984)

<sup>219</sup> [www.turnaround-sa.com](http://www.turnaround-sa.com) (2011-12-06), [www.jfk.se](http://www.jfk.se) (2011-12-06)

<sup>220</sup> Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23)

<sup>221</sup> Hofer (1980), Bibeault (1982), Slatte (1984), Pearce & Robbins (1993)



Första åtgärden för koncernen var att genom Davidsson återfå lönsamheten i Tyskland. Efter nio intensiva månader lyckades denne höja marginalen, sänka kostnaderna och motivera samt inspirera de anställda. Motivation och inrådan ger incitament till anställda att höja prestationen. För att detta ska lyckas krävs en öppen och ärlig kommunikation.<sup>222</sup> Att öppna upp den tidigare stängda och hierarkiska organisationen samt samtala och informera om läget var något Davidsson i ett tidigt skede arbetade med.<sup>223</sup> Den tidigare olönsamma och trögrörliga tyska verksamheten omstrukturerades organiskt och produktionsmässigt, vilket medgav att enheten blev ekonomiskt stabiliserad. Bong var dock inte totalt återställt ännu. På grund av bl.a. minskad efterfråga krävdes en ordentlig nedskärning och effektivisering vid de resterande enheterna inom koncernen.<sup>224</sup> För att kunna åstadkomma denna förändring i hela koncernen krävdes en förändring i resterande del av ledningen. Anders Davidsson tillsattes som koncern VD i början av 2004. Styrelsen gav denne direktiv om att strategiskt bygga bolaget för framtiden.<sup>225</sup>

Ett första steg var här att rekrytera en ersättare för honom själv i Tyskland men också nya ledare i övriga delar utav koncernen.<sup>226</sup> Det är av stor vikt att den nya företagsledningen förhoppningsvis har nya och bättre föreställningar om vilka åtgärder som bör vidtas och hur dessa skall genomföras för att så effektivt som möjligt lösa företagets problem.<sup>227</sup> I början av 2004 tillsatte Bong ett nytt ledningsteam bestående av Davidsson och cheferna för Skandinavien, Storbritannien och Tyskland, vars syfte var att skapa en liten, dynamisk styrka för att underlätta och effektivisera beslutsfattningen i vändningen av bolagets resultat.<sup>228</sup>

Redan under 2003 genomfördes en organisationsförändring och ett besparingsprogram initierades där det bl.a. förekom stora nedskärningar i personal,<sup>229</sup> vilket enligt Appelbaum är två av tre tillvägagångssätt för att lösa finansiella problem genom downsizing. Detta ger även en ökad beredskap kring vidare förändringar inom organisationen.<sup>230</sup> Detta var en plan som Davidsson senare arbetade vidare på och som skulle ligga till grund för själva turnaroundens handlingsplan.<sup>231</sup> Första steget i "nya" Bong var en analys av kunder, produkter och lönsamhet. Detta i syfte att lokalisera var företaget hade sina inkomster respektive blödningar, eller mindre lönsamma områden. Huvudsyftet

---

<sup>222</sup> Appelbaum et al. (1999)

<sup>223</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25), Lennart Pihl (2011-11-16)

<sup>224</sup> Intervju Mikael Ekdahl (2011-11-23), Lennart Pihl (2011-11-16), Bong under fyra sekler (2009)

<sup>225</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>226</sup> Intervju, Mikael Ekdahl (2011-11-23)

<sup>227</sup> Balgobin & Pandit (2001)

<sup>228</sup> [www.avanza.se](http://www.avanza.se) (2011-12-02a)

<sup>229</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>230</sup> Appelbaum et al. (1999)

<sup>231</sup> [www.cisionwire.se](http://www.cisionwire.se) (2011-12-05)

var att se vilka kunder som var mest lönsamma, och genom att inrikta sig mot dessa kunde en hälsosam kundbas utarbetas.<sup>232</sup> Denna utvärdering är något som enligt teorin är direkt avgörande för en effektiv organisationsförändring.<sup>233</sup>

Företaget bör ha en klar vision över bolagets långsiktiga mål med de primära åtgärderna, detta för att underlätta arbetet i den kommande återhämtningsfasen.<sup>234</sup> Utifrån tidigare genomförda åtgärder skapades genom Davidssons och ledningens vision en handlingsplan. Denna plan skulle ligga till grund för koncernens fortsatta arbete i turnaronden. Förändringsprocessen skulle ske i tre steg med fokus på fyra strategiska områden.<sup>235</sup> De strategiska fokusområdena hade en övervägande intern inriktning, men då orsakerna till koncernens problemen var av både intern- och extern karaktär var så även lösningarna. Produktivitetsfanatism handlade om att förbättra den operativa verksamheten genom att produktivitet skulle genomlysas hela organisationen. Vikten av kvalitet på humankapital är en viktig faktor i en turnaround, vilket flera forskare argumenterar för däribland Hofer som menar att en ny ledning kan anpassas med särskild kompetens för situationen.<sup>236</sup> Detta var exakt vad Bongs andra fokusområde ”rätt människor – rätt motivation” handlade om; att ha nyckelpersoner på rätt platser samt motivera och inspirera genom rätt kommunikation. Nya bonus- och incitamentssystem startades också för att motivera och göra anställda ännu mer delaktiga i koncernens ekonomiska utveckling.<sup>237</sup> Att fokusera på att bli ett europeiskt företag innebar att samordna och omstrukturera koncernens olika enheter och avdelningar för att bättre kunna ge sina internationella kunder en heltäckande europeisk lösning på deras ofta komplexa behov. Ett ökat kundfokus syftade till att komma närmre kunderna och bättre förstå dess behov, för att mer optimalt kunna anpassa sina produkter.<sup>238</sup> Genom att inrikta sig på att förstå intressenter som kunder och distributörer säkerställs framtida tillväxt och skapandet av en turnaround underlättas.<sup>239</sup>

Att handlingsplanen kommuniceras i alla riktningar är en vital del i det fortsatta arbetet, här handlar det om att skapa krismedvetenhet och engagemang av alla inblandade.<sup>240</sup> VD Anders Davidsson betonade särskilt vikten av en öppen och kontinuerlig kommunikation och besökte personligen samtliga anläggningar i koncernen minst en gång under 2004 för att informera hela personalen om

---

<sup>232</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>233</sup> Arpi & Wejke (2000)

<sup>234</sup> Balgobin & Pandit (2001)

<sup>235</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25), Mikael Ekdahl (2011-11-23)

<sup>236</sup> Hofer (1980)

<sup>237</sup> Bongs Årsredovisning 2005

<sup>238</sup> Bongs Årsredovisning 2004

<sup>239</sup> Harker (2001)

<sup>240</sup> Hofer (1980), Bibeault (1982), Slatter (1984)

läget i företaget samt planerna för framtiden, något som Appelbaum direkt nämner som viktiga delar vid kommunikation under förändring.<sup>241</sup> Att målen och tillvägagångssätten passar väl in med visionen är också avgörande för en lyckad turnaround, då helheten bidrar med ökad motivation och drivkraft för organisationen samt att det skapar ett vitalt momentum för företaget.<sup>242</sup> Denna problematik är något som Davidsson själv nämner som en viktig del i turnarouden.<sup>243</sup>

Under en svår finansiell situation bör ett antal områden undersökas, i syfte att se om och vart man kan realisera tillgångar, t.ex. maskiner eller försäljning av kundfordringar.<sup>244</sup> I Bongs fall handlade det inte främst om att frigöra likvida medel utan att krympa sig till lönsamhet igen, och omstrukturera en ineffektiv organisation.<sup>245</sup> Tidigare under nedgången hade det varit mer fokus på kassaflödet då företaget under 2002 stärkte sin kapitalbas via en nyemission vilket tillförde företaget 147 MSEK.<sup>246</sup> Genom sättet att jobba med bruttomarginalen samtidigt som Bong anpassade sin nya kundbas genom nedskärningar av personal krympte företaget men lönsamheten förbättrades.

#### 5.4 Fas 3. Återhämtningsfasen

Enligt teorin karaktäriseras denna fas av företagets väg tillbaka till *varaktig* lönsamhet, och innefattar per definition det mer långsiktiga återhämtningsarbetet. Tidigare åtgärder har handlat om att vända krisen och därmed den negativa trenden, för att snabbast möjligast skapa stabilitet och få svarta siffror i resultaträkningen. Nu ska åtgärderna fokuseras till att få tillbaka företaget till normalt läge och därmed underbygga ett tillväxtstadium.<sup>247</sup> I Bongs turnaround symboliseras detta skifte genom inledandet av den andra vågen i handlingsplanen, som sker fr.o.m. år 2005. Denna del i Bongs förändringsprocess karaktäriseras av effektivisering – ”Produktivitetsfanatism”, för att åter bli konkurrenskraftiga och kunna överträffa sina konkurrenter. Detta är något som Pearce & Robbins menar är en essentiell återhämtningsstrategi för alla framgångsrika turnarounds.<sup>248</sup> Denna strategi kan vara särskilt lämplig för företag som konkurrerar på mogna marknader eller krympande branscher<sup>249</sup>, vilket är precis vad som karaktäriserar kuvertmarknaden som Bong verkar inom. Redan under 90-talet insåg företaget att kuvertmarknaden skulle mogna och branschens skulle konsolideras, det som däremot inte förutsattes helt var den hastighet som det skulle ske under

---

<sup>241</sup> Appelbaum et al. (1999)

<sup>242</sup> Arpi och Wejke (2000)

<sup>243</sup> Powerpoint, Uppsala Universitet (050923)

<sup>244</sup> Arpi & Wejke (2000)

<sup>245</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>246</sup> [www.bong.com](http://www.bong.com) (2011-11-20)

<sup>247</sup> Bibeault (1982), Slatte (1984), Balgobin & Pandit (2001), [www.jfk.se](http://www.jfk.se) (2011-12-06)

<sup>248</sup> Pearce & Robbins (1993)

<sup>249</sup> O’neill (1986)

början av 2000-talet.<sup>250</sup> I detta arbete väljer Bong dessutom att poängtera vikten av ett parallellt strategiskt arbete för den kommande och sista tillväxtvågen, vilket i teorin karakteriseras just som den strategiska återhämtningen. Detta kan även jämföras med Arpi & Wejkes åsikter om att vid en effektiviseringsprocess är det viktigt att även besluta om vilka områden som det måste fokuseras mer mot och ges mer resurser till i framtiden. Dock menar samma att det är ovanligt att ett företag arbetar med kostnadsbesparingar och marknadslösningar samtidigt, vilket Bong faktiskt gjort.<sup>251</sup>

”Vi följde utvecklingen utanför bolaget, samtidigt som vi optimerade verksamheten för att ta hand om de interna problemen”<sup>252</sup>

Var företaget ska lägga störst fokus beror även här på huruvida den inledande orsaken till nedgången i företaget kan härledas internt respektive externt, alternativt en kombination. Vid interna orsaker bör företaget fokusera på operativ återhämtning och rör det sig om externa händelser bör företaget snarare arbeta med strategisk återhämtning.<sup>253</sup>

#### 5.4.1 Den operativa återhämtningen

Bongs produktivitetshöjande åtgärder började med en omfattande omstrukturering och rationaliseringsprocess i alla led i verksamheten, såsom besparingsprogrammet under Q3 2005. Målet var här att förbättra både den tekniska och ekonomiska effektiviteten.<sup>254</sup> Precis som Ax mfl. nämner handlar det om att utföra saker på rätt sätt, vilket innebär fokus på den inre effektiviteten.<sup>255</sup> För Bongs del handlade det dessutom även om att tillverka rätt saker på rätt ställe.<sup>256</sup> Under denna tid skedde totalförändringen i Nybro, ett förändringsarbete som innefattade samtliga tre strategier inom downsizing.<sup>257</sup> Arbetet med ”Nybro Total Makeover” började som en downsizing genom förändring av arbete. Genom noggranna analyser kom de fram till hur en optimal produktion skulle se ut, vilka maskiner som behövdes och vilka som kunde avvecklas, vilket även innebar en realisering utav tillgångar. Nästa steg var en anpassning av arbetsstyrkan, vilket direkt innefattade en minskning då antalet maskiner blivit färre.

---

<sup>250</sup> Intervju, Lennart Pihl (2011-11-16)

<sup>251</sup> Arpi & Wejke (2000)

<sup>252</sup> Bongs Årsredovisning 2007, s.7

<sup>253</sup> Pearce & Robbins (1993), Smith & Graves (2003)

<sup>254</sup> Parkin et. al. (1997)

<sup>255</sup> Ax et. al. (2002)

<sup>256</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>257</sup> Cameron (1994)

Då Nybro komprimerat maskinparken behövdes personalstyrkan anpassas. I detta skede valdes att ta hänsyn till turordningen samt kompetensen hos medarbetaren, med särskild betoning på kompetensen. Målen var en bättre personalsammansättning och ökad kompetens hos kvarvarande anställda.<sup>258</sup> Detta förfarande går väl ihop med Camerons teorier om att det är viktigt att inte urskiljningslöst varsla anställda utan det bästa sättet är att medvetet och noga välja vilka som får gå. En minskning av arbetsstyrkan motiverar även kostnadsbesparing hos anställda och beredskap på fortsatt förändring,<sup>259</sup> vilket Plant Manager Åke Adén menade märktes i det efterföljande förändringsarbetet i Nybro.<sup>260</sup> Förändringen av arbetsuppgifter som också skedde i denna process skulle utifrån Cameron även kunna tolkas som den tredje downsizingstrategin, systematisk strategi. Ett nytt flödesupplägg i produktionen krävde högre flexibilitet hos de anställda som var tvungna att lära sig bemästra fler delar i produktionen. Genom denna förändring går det att anta att det på så vis skapades en förändring av organisationens kultur som innebär mer koordinering och samarbete. Detta kan i sin tur tolkas som ett sätt att få anställda att fungera mer som en resurs för att gemensamt strama upp organisationen och utveckla den att bli effektivare.<sup>261</sup> Detta är också ett sätt att just påverka produktiviteten, genom att företaget lyckas förändra moralen bland de anställda.<sup>262</sup> För att motivera hela företaget att vara med i förändringen är viktigt med en öppen och ärlig kommunikation.<sup>263</sup> Under arbetet med "Nybro Total Makeover" var det viktigt att få medarbetarna att känna sig delaktiga i förändringsprocessen. Genom att gå ut direkt och berätta om att det rådde en krissituation men att de gjorde allt för att rädda fabriken, fick de bättre gehör bland de anställda.

Den operativa återhämtningen kan i många fall bestå av liknande åtgärder som i Fas 2. Åtgärdsfasen, och för vissa företag vara tillräckliga för att få dem tillbaka till tillväxt igen.<sup>264</sup> En stor skillnad i Bongs effektivitetsarbete jämfört med arbetet under åtgärdsfasen är att företaget i samband med sin omstrukturering även gör strategiska investeringar för att effektivisera processen, vilket skiljer sig från de inledande åtgärderna, då dessa syftar till att strama åt verksamheten för en direkt frigörelse av rörelsekapital.<sup>265</sup> Under 2005 gjordes ett strategiskt förvärv för att förbättra maskinparken som resulterade i besparingar genom att bland annat förenkla arbetet med att höja produktionen per medarbetare.

---

<sup>258</sup> Protokoll, Nybro framtidsanpassning Borgholm (050524)

<sup>259</sup> Cameron (1994)

<sup>260</sup> Intervju, Åke Adén (2011-11-29)

<sup>261</sup> Cameron (1994)

<sup>262</sup> Waters (1999)

<sup>263</sup> Appelbaum et al. (1990)

<sup>264</sup> Pearce & Robbins (1993)

<sup>265</sup> Hofer (1980)

Precis som teorin beskriver har Bong även använt sig av andra sätt än direkta kostnads- och tillgångsrelaterade åtgärder för att skapa höjd produktivitet i företaget. Benchmarking infördes under 2005, vilket innebär månatlig jämförelse av produktionsprocessen i de olika enheterna inom företaget. Denna typ av benchmarking kallas internal benchmarking, där huvudsyftet är att förbättra aktiviteter inom företaget. Om företaget har alltför höga mål kan det dock leda till komplicerade förändringar inom organisationen.<sup>266</sup> Detta är dock inget som speglar Bong, utan företaget har varit realistiska i sina mål för dess olika enheter.<sup>267</sup>

Under år 2007 anser Bong att det turnaroundrelaterade effektivitetsarbetet är genomfört, och största möjliga fokus förflyttas nu till att få bolaget att växa. Enligt Pearce & Robbins får detta anses som att Bong nu genomfört sin operativa återhämtning.<sup>268</sup>

#### 5.4.2 Den strategiska återhämtningen

Jämfört med den operativa återhämtningen, som fokuserar inåt i företaget, är det i den strategiska återhämtningen fokus på det som sker utanför företaget. Här handlar det om intäktsgenererande åtgärder genom entreprenöriella omkonfigurationer såsom exempelvis omfokusering av produktsegment eller marknadsposition.<sup>269</sup> Redan vid presentationen av handlingsplanen 2004 hade Bong sin långsiktiga vision klar – nya tillväxtområden inom branschen och närliggande produktområden.

Det finns tre attribut under den inledande nedgången som avgör företagets behov av en strategisk återhämtning: Nivå av branschtillväxt, omfattningen av företagets nedgång samt vilken utsträckning nedgången är påverkad av externa händelser.<sup>270</sup> Någon branschtillväxt i kuvertbranschen existerade inte under denna period, utan den var snarare negativ. Branschen karaktäriserades av en krympande marknad då det totala användandet av kuvert minskade med varje år. Turnarounds som härstammar från dessa scenarion involverar ofta mindre fokus på strategisk återhämtning.<sup>271</sup> Även en hög påverkan av externa händelser såsom i Bongs fall en lågkonjunktur, bör leda till ett mindre viktigt strategiskt återhämtningsarbete.<sup>272</sup>

---

<sup>266</sup> Karlöf (1997)

<sup>267</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>268</sup> Pearce & Robbins (1993)

<sup>269</sup> Ibid

<sup>270</sup> Barker & Dunheim (1997)

<sup>271</sup> Ibid

<sup>272</sup> Barker & Dunheim (1997)

För Bong blev också det operativa återhämtningsarbetet det primära, men samtidigt valde ändå företaget att fokusera en hel del på nya strategiska positioner.<sup>273</sup>

Den nya förpackningslösningen ProPac blev det nya Bongs kreativa inriktning, och var resultatet av ett innovativt arbete i Nybroenheten. Denna nya produkt var en stor strategisk förändring gentemot tidigare Bong. Bongs förvärv av den holländska förpackningsgrossisten VOET, som gjordes under hösten 2006 i ett första led att börja expandera ProPac på Bongs marknader i Västeuropa, skulle kunna anses vara en del i Bongs R&D, då förvärvet syftade till att just utveckla ProPac. Detta tyder därmed på att Bong betonat strategisk återhämtning i sin turnaround.<sup>274</sup> Med Davidsson som ny VD förändrades företagets rekryteringsprocess och nyckelpersoner rekryterades, bl.a. Morgan Bosson, särskilt utvalda med tanke för att kunna utveckla, sätta och driva tillväxtinitiativ, vilket också skulle kunna tolkas som exempel på en stark betoning på just det strategiska arbetet.

Differentieringsstrategier kan vara en del i den strategiska återhämtningen, vilket ger företaget möjligheten att sälja sin produkt eller tjänst till ett högre pris, samt även locka till sig nya marknadssegment.<sup>275</sup> ProPac utvecklades från ett kuvert, och var alltså en direkt differentiering av kärnprodukten i syfte att dels kunna ta ut ett högre pris samt locka till sig nya kunder och därmed skapa en utökad marknad. Ett företag eller organisation kan differentiera sig vid flera olika dimensioner vilka kan inkludera karaktäristika som till exempel produktens kvalitet, produkttillbehör så väl som andra dimensioner som till exempel distribution, kundsupport, immateriella tillgångar etc. Marknadsföringen av ProPac var också ett sätt att differentiera sig från konkurrenterna. Den första riktiga produktkatalogen designades noggrant och syftade till att förstärka den innovativa präglningen och visuellt försöka sälja produkten.<sup>276</sup> Genom ProPac erbjöd Bong även kunderna något tämligen unikt, vilket optimerar värdeskapandet.<sup>277</sup>

”Vi försöker ha förpackningsindustrin här och kuvertindustrin här och försöker komma in lite emellan med speciallösningar, så vi är obehagliga för både kuvert- och förpackningsföretag för de vet ej vad vi håller på med.”<sup>278</sup>

---

<sup>273</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>274</sup> Barker & Dunheim (1997)

<sup>275</sup> Porter (1985)

<sup>276</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

<sup>277</sup> Kustin (2004)

<sup>278</sup> Intervju, Morgan Bosson (2011-11-25)

Tillväxtområdet tilltryck, var också en del i differentieringsstrategin. Här handlade det för Bong om att öka flexibiliteten och komma närmre kunden för att skapa mer värde.<sup>279</sup> Företaget kunde se att trenden mot fler men mindre och mer individualiserade utskick gjorde att efterfrågan på tilltryck växte.<sup>280</sup> Jämfört med den standardiserade processen vid tillverkning av vanliga kuvert innebar tilltryckstillverkningen fler värdeskapande moment, särskilt inom service, vilket gjorde att marginalerna kunde höjas.

Bongs satsning på den ryska marknaden, som startades under 2005, var resultatet av arbetet i de finska enheterna. Där kunde det märkas en ökad beställning av ryska kunder, varvid Bong bestämde sig för att öppna en lokal produktion.<sup>281</sup> Detta är ett lysande exempel på en extern inriktning av organisationen, där företaget är medveten om marknadens behov, mekanismer samt framtida potential. Vidare indikerar detta betydelsen av omgivningsförståelse, som enligt Harker är nyckeln för en framgångsrik turnaround.<sup>282</sup> Kontinuerliga marknadsanalyser hjälpte Bong att identifiera vissa segment med större tillväxtpotential än andra.<sup>283</sup>

Bongs avslutande tillväxtvåg hade tillskillnad från övriga inget fastställt mål avseende tidsperiod, utan "2007-?" symboliserade att arbetet med tillväxt var ett konstant framtidsarbete. Då återhämtningsfasen i en turnaround kan anses vara genomförd först när ekonomiska mått indikerar att företaget har återfått den prestation som präglade företaget innan nedgången,<sup>284</sup> går det att fastställa att Bongs turnaround inte var genomförd vid utgången av år 2007, vilket även går att tolkas utifrån Bossons kommentar om huruvida turnarounden verkligen är genomförd. Utifrån Bibeaults teorier går det dock, i motsats till nyss dragna slutsats, att tolka Bongs turnaround, och därmed dess återhämtningsfas, som genomförd under slutet på 2006.

---

<sup>279</sup> Kustin (2004)

<sup>280</sup> Bongs Årsredovisning 2007

<sup>281</sup> Ibid

<sup>282</sup> Harker (2001)

<sup>283</sup> Bongs Årsredovisning 2006

<sup>284</sup> Slatter (1984), Pearce & Robbins (1993)



## 6 SLUTSATS

*Detta avslutande kapitel är en presentation av och diskussion kring analysen och resultatet den lett fram till. Här besvaras även problemfrågorna samt vilka lärdomar andra företag kan ta med sig av fallet Bong. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.*

### 6.1 Resultat och diskussion

Syftet med denna studie var att beskriva och analysera en turnaround. Detta uppfyllde vi genom att göra en fallstudie på Bong AB och studera deras utveckling under 2000-talet. Trots att vår studie är en fallstudie av endast ett företag, vilket begränsar generaliserbarheten, anser vi att det ändå kan finnas en del nyckelinsikter som andra krisdrabbade företag kan dra lärdom utav. Genom att ställa det empiriska materialet i relation till studiens teoretiska referensram kan följande slutsatser dras.

Teorin visar att den primära anledningen till att ett företag hamnar i en turnaroundsituation beror uteslutande på en kombination av externa och interna faktorer. Orsakerna leder till problem som oftast visar sig genom att resultaten pekar nedåt och kapitalet i företaget börjar ta slut. Detta är något som vårt empiriska material bekräftar. För Bong handlade det om oförutsedda händelser såsom ett misslyckat företagsförvärv i kombination med en lågkonjunktur som innebar en kraftig nedgång i efterfrågan på kuvert. Problemen resulterade i en ond spiral där ett område påverkade ett annat och nya problem uppstod. Detta ledde till en negativ resultattrend som blev större för varje år. För att företaget skulle kunna överleva var något radikalt tvunget att göras, och behovet av en vändning blev allt tydligare. Innan nedgången var Bong på toppen av sin karriär och det ekonomiska klimatet var inne i en högkonjunktur. När nedgången väl startade trodde Bongs företagsledning aldrig den skulle bli så djup som den blev. Företaget planerade heller aldrig för ett krisscenario. Det empiriska materialet visar att det tog lång tid innan Bongs ledning förstod vikten av problemet och behovet av en radikal förändring, då de lät det gå mellan två till tre år innan den riktiga förändringen genomfördes.

En turnaround bör ske utifrån en process som kan delas upp i tre övergripande faser, som följer tidsperioderna före, under och efter. Vi valde att benämna dessa som Fas 1. Nedgångsfasen, Fas 2. Åtgärdsfasen och Fas.3 Återhämtningsfasen, då de symboliserar det huvudsakliga arbete som sker under respektive fas. Resultatet av vår fallstudie bekräftar denna indelning av turnaroundprocessen samt det huvudsakliga arbetet under dessa faser. Den visar också att faserna kan glida in i varandra, snarare än att statistiskt lösa av varandra. Det som sker de facto är ett skifte i majoriteten av det fokuserade arbetet under de olika perioderna, vilket Bong symboliserar genom sina olika förändringsvågor i dess handlingsplan. Vad företaget specifikt gör under dessa faser är ofta

situationsrelaterade, då det visar sig att åtgärderna beror på problemens karaktär och hur och var dessa artar sig i företagets organisation. Vad gäller stegen i turnaroundprocessen har vi kunnat se likheter i majoriteten av dessa, sett till det övergripande perspektivet. Det empiriska resultatet har dock visat att fem steg är för få för att fånga in de specifika momenten i just detta fall.

### **Bongs steg i turnaroundprocessen:**

1. Utvärdering + initiala försök till att häva nedgången
2. Akuta åtgärder
3. Ny utvärdering
4. Handlingsplan
5. Nytt management
6. Stabilisering
7. Återhämtning
8. Tillväxt

Det unika med Bongs turnaround är att den mer eller mindre skapades genom en följd av en lyckad sista utväg, som innebar att ge en ung nyanställd försäljnings- och marknadsdirektör chansen att ta sig an den problemfyllda Tysklandsdelen, vilket var det största och mest kostsamma problemområdet. Detta kan anses som tur, då företaget varken hade råd eller tid att hålla en lång rekryteringsprocess, men det bevisar också styrelsens skicklighet att under turbulenta omständigheter identifiera och lyfta fram en talang.

Bongs tillvägagångssätt betonar vikten av att utföra akuta åtgärder för att häva nedgången och ”stoppa blödningen” snarare än att tänka ut en komplett lösning som beaktar både det kortsiktiga och långsiktiga perspektivet innan några åtgärder genomförs. Detta bör snarare ske parallellt. Resultatet av vår analys visar dock att när väl handlingsplanen för den totala vändningen presenteras är det viktigt att den tar hänsyn till hela förloppet och därmed den långsiktiga återhämtningen tillbaka till framgång. I detta skede har det visat sig att en ärlig och öppen kommunikation av denna handlingsplan från ledning ner i organisationen varit särskilt betydande för Bong. Det viktigaste momentet i Bongs turnaround får emellertid anses vara utbytet av management, både genom Anders Davidsson men även genom resterande del av ledningen. Sammansättningen av olika kompetensprofiler i ledningsgruppen har varit av stor vikt för att säkerställa att hela verksamheten återspeglas i den nya strategin. Slutsatsen här är att det ibland inte behöver finnas en färdig lösning, utan det räcker med att rekrytera rätt personer med rätt inställning och kompetens, så kan lösningen växa fram allteftersom.

Anders Davidsson visade sig vara ett genidrag och kom att bli en nyckelperson för Bongs turnaround. Genom ett nytt management fick företaget automatiskt den nya präglingen som de behövde. Att det var en yngre person som tog över som koncern VD gav säkert också indikationer till anställda att företaget nu satsade för att skapa nya Bong. Detta verkar ha varit till stor hjälp för företaget genom sin förändringsprocess.

Stabiliseringen, Återhämtningen och Tillväxten, karaktäriseras i vår fallstudie genom Bongs indelning av sin handlingsplan genom tre vågor. Det som särskiljer Bong från majoriteten av teorin är omfattningen av att mer låta dessa i viss mån ske parallellt. Genom detta arbete verkar det som att stegen skett mer i symbios, och därmed getts möjlighet att finjusterats allt eftersom, snarare än att få all fokus efterhand och då kanske inse att för att spara tid hade förändringar kunnat göras tidigare. Detta kan i viss mån krocka med syftet med att beakta det långsiktiga perspektivet redan vid presentationen av handlingsplanen. Det denna teori emellertid poängterar är vikten av en vision och framtida mål, snarare än det exakta tillvägagångssättet. Därmed kan vi fastställa att Bongs förfarande mer kan liknas vid en kontinuerlig förändringsprocess, något som teorifältet inte riktigt tar upp.

Resultaten från fallstudien bekräftar vikten av att anpassa återhämtningsarbetet efter problemets orsak, vilket innebär effektiviseringsarbete eller entreprenöriella omkonfigurationer eller en kombination av båda som i Bongs fall. För Bong har det även varit viktigt att följa hur det externa läget förhåller sig genom kontinuerliga marknadsanalyser, något som teorin beskriver som ovanligt för turnaroundföretag verksamma i mogna branscher vilket kuvertbranschen anses tillhöra. Detta skedde på grund av en ökad efterfrågan inom närliggande produktsegment, vilket gjorde att Bongs branschfokus närmade sig förpackningsbranschen och en ny produktgren skapades – ProPac; genom utvecklingen i och av Nybroenheten. Återhämtningsarbetet skedde genom en omfördelning av resurser snarare än ett utbyte, vilket är anmärkningsvärt. Detta visar att det faktiskt hade kunnat ske tidigare, men frågan är då om marknaden varit redo för denna produkt? En annan intressant fråga är om Bong utvecklade ProPac även om de inte varit i behov av en turnaround? En tanke är att turnarouden gav upphov till ett mer kreativt skapande, tänkande utanför boxen, som ledde till den utveckling som skedde. Därmed bör företag utifrån Bongs tillvägagångssätt kontinuerligt följa utvecklingen på den egna marknaden och närliggande marknader, oavsett vilken bransch företaget verkar inom, för att på så sätt eventuellt anpassa sitt återhämtningsarbete efter behov.

Huruvida Bongs turnaround blev framgångsrik eller inte, verkar beror på vem du frågar. Det vi har kunnat se genom denna studie är att de primära åtgärder och mål som sattes upp vid vändningen var uppfyllda vid år 2007. De har ännu inte återfått sin tidigare position från år 2000, men eftersom

förhållandena kontinuerligt förändras, då branschen fortsätter att konsolideras och marknaden förnyas, bör även vad som kan anses som bra respektive dåligt i termer om framgång förändras. Bong tog sig ”upp ur källaren” i alla fall och återfick en hållbar lönsamhet, vilket de har än idag.

## 6.2 Förslag på framtida forskning

Denna studie har inneburit en djupstudie i ett specifikt företag, för att mer ingående beskriva en särskild turnaround. Det negativa med att endast studera ett företag är att det inte går att dra några generella slutsatser. Därmed skulle framtida forskning kunna innebära en mer komparativ studie, där flera företag studeras och jämförs för att identifiera likheter och skillnader. Inom detta forskningssegment skulle olika faktorer kunna beaktas såsom företag från olika branscher, företag som genomfört en framgångsrik turnaround respektive nätt och jämt överlevt alternativt en misslyckad turnaround. Genom sådana studier skulle kritiska moment kunna identifieras och även jämföras med tidigare studier.

Vidare finns det en intressant forskningsaspekt i att växla perspektiv från ledning till organisation, som till exempel hur en turnaroundsituation påverkar förändringsbenägenheten i en organisation och dess medarbetare, eller hur det påverkar organisationskulturen jämfört med en normal förändringsprocess.

Då våra resultat tyder på att Bongs förfarande i viss mån mer kan liknas vid en kontinuerlig förändringsprocess, hade framtida forskning kunnat fokusera på just huruvida arbetet under en turnaround är en dynamisk process som växer fram allt eftersom snarare än ett antal stegvisa, mer statistiskt uppdelade, moment.

Det finns forskare som hävdar att turnaroundarbetet kan jämföras med hur ett medelmåttigt företag går till att bli framgångsrikt, vilket innebär att företaget i fråga gör en form av turnaround utan att egentligen befinna sig i någon särskild kris. Ett intressant studieobjekt hade här varit att jämföra företag i dessa olika situationer.

## 7 KÄLLFÖRTECKNING

### 7.1 Tryckta källor

#### 7.1.1 Litteratur

Alesmark, C. (2009) *Bongs under fyra sekler – från bokband till ProPac*. Kristianstad: Kristianstad Boktryckeri.

Alvesson, M & Sköldberg, K. (1996) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Arpi, B & Wejke, P. (2000) *Turnaround management*. Stockholm: Ekerlid.

Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi.

Backman & Jarl. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bibeault, D. (1982) *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers into Winners*. New York: McGraw- Hill.

Bryman, A & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Camp, R. C. (1993) *Lär av de bästa! Benchmarking i tio steg*, Lund: Studentlitteratur.

Collins, J. (2001) *From Good To Great*. Stockholm: Bookhouse Publishing AB.

Jacobsen, D-I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra*. Lund: Studentlitteratur.

Karlöf, B. (1997) *Benchmarking i verkligheten*. Stockholm: Svenska företaget liv & ledarskap AB.

Karlöf, B. (2002) *Managementhandboken – leda, styra och utveckla*. Stockholm: Elanders Studentlitteratur.

Merriam, S.B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur Ab.

Parkin, M., Powell, M & Matthews, K. (1997) *Economics*. Addison-Wesley. Harlow.

Patel, R & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Schmitt, A., (2010) "When Crises Represent an Opportunity: Insights into Corporate Turnarounds" i Stadler, L., Schmitt, A., Klarner, P., Straub, T., *More than Bricks in the Wall: Organizational perspectives for sustainable success*, Germany: Gabler, Betriebswirt-Vlg.

Slatter, S. (1984) *Corporate Recovery: Successful Turnaround Strategies and Their Implementation*. Harmondsworth: Penguin.

Waters, D. (1999) *Operations Management*. London: Kogan Page Ltd.

Yin, R.K. (2009) *Case study research: design and methods*, London: SAGE.

### 7.1.2 Vetenskapliga Artiklar

Appelbaum, S. H., Everard, A. & Hung, L. T. S. (1999) "Strategic Downsizing: critical success factors", *Management Decision*, Vol. 37, nr. 7, s. 535

Balgobin, R. & Pandit, N. R. (2001) "Stages in the Turnaround Process: The Case of IBM UK", *European Management Journal* Vol. 19, No. 3, pp. 301–316,

Barker, V. & Duhaime, I. (1997) "Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 13–38.

Cameron, K. S. (1994) "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, Vol. 33, nr. 2, s. 189-211

Chakraborty, S. & Dixit, S. (1992) "Developing a Turnaround Strategy A Case Study Approach" *International Journal of Management Sciences*, Vol. 20, No. 3, pp. 345-352.

- Band, C & Tustin, C. (1995) "Strategic downsizing", *Management Decision*, Vol. 33, pp.36-45
- Harker, M. (2001) "Market manipulation: a necessary strategy in the company turnaround process?", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 4 pp.197 – 206
- Hofer, C. (1980) "Turnaround strategies", *Journal of Business Strategy*, Vol 15. pp. 19–31
- Kustin, R. A. (2004). "Marketing mix standardization: a cross-cultural study of four countries", *International Business Review*, Vol. 13, 637-49
- O'Neill, H. M. (1986). "Turnaround and recovery: What strategy do you need?", *Long Range Planning*, Vol. 19, pp. 80-88.
- Pearce, J. A. & Robbins, K. (1993) "Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround" *Journal of Management* Vol 19, No. 3, 613-636
- Pretorius, M. (2008), "When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations", *Journal of Business Strategy*, vol. 29, no. 6, pp. 19-28.
- Smith, M. & Graves, C. (2005) "Corporate turnaround and financial distress" *Managerial Auditing Journal* Vol. 20 No. 3, pp. 304-320

### 7.1.3 Publikationer

- Fredricson, R. (1997). *Turnaround Management* (Uppsala MBA Studies 1997/5). Uppsala: Uppsala Universitet, Företagsekonomiska institutionen.

### 7.1.4 Internt arbetsmaterial

- Bong Ljundahl AB (2011) Årsredovisning 2000  
Bong Ljundahl AB (2011) Årsredovisning 2001  
Bong Ljundahl AB (2011) Årsredovisning 2002  
Bong Ljundahl AB (2011) Årsredovisning 2003

Bong Ljungdahl AB (2011) Årsredovisning 2004  
Bong Ljungdahl AB (2011) Årsredovisning 2005  
Bong Ljungdahl AB (2011) Årsredovisning 2006  
Bong Ljungdahl AB (2011) Årsredovisning 2007  
Bong Ljungdahl AB (2011) Årsredovisning 2008

Bong Ljungdahl AB, Protokoll, Möte angående Nybrolayout (050323)  
Bong Ljungdahl AB, Protokoll, Nybro Framtidsanpassning Borgholm (050524)  
Bong Ljungdahl AB, Protokoll, Nybro framtidsanpassning (050614)  
Bong Ljungdahl AB, Protokoll, Tidsplan strukturpaket Nybro (050818)  
Bong Ljungdahl AB, Powerpointpresentation, Uppsala Universitet (050923)  
Bong Ljungdahl AB, Powerpointpresentation, Info anställda (060919)

## 7.2 Elektroniska källor

Affärsvärlden

(2002-05-27) *Morgondagens Nyheter i korthet.*

Hämtad från: <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article2537180.ece>. (2011-11-20a)

(2002-09-25) *För tufft för svenskarna.*

Hämtad från: <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article2535845.ece> (2011-11-20b)

(2004-10-12) *Unga Maktlistan*

Hämtad Från: <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article2576207.ece> (2011-11-20c)

Avanza AB

(2004-04-06) *Bong Ljungdahl : Fokuserar på att vända till vinst.*

Hämtad från : <https://www.avanza.se/aza/press/news.jsp?newsArticleId=N89720> (2011-12-02a)

(2004-10-01) *Bong Ljungdahl : Strategi Krympa sig till lönsamhet.*

Hämtad från : <https://www.avanza.se/aza/press/news.jsp?newsArticleId=N115690> (2011-12-02b)

Bong AB

*Fakta*

Hämtat från: <http://www.bong.se/om-bong/fakta/> (2011-11-20)

*Bong Ljungdahls Nyemission fulltecknad. Inbringade 147 MSEK.*

Hämtad från: <http://www.bong.com/sv/nyheter-media/pressmeddelande/> (2011-11-20)



Cisionwire

(2003-01-09) *Bong genomför organisationsförändring och utser vice VD*

Hämtad från: <http://www.cisionwire.se/bong-ljungdahl/r/bong-genomfor-organisationsforandring-och-utser-vice-vd,e71951> (2011-12-05)

CSR

Corporate Renewal Solutions – *Turnaround stages*

Hämtad från: <http://www.turnaround-sa.com/turnaround%20stages/turnaround%20stages.php>  
(2011-12-06)

DI

(2000-11-09) *Melker Schörling går in tungt i kuvertföretag*

Hämtad från: [http://di.se/Templates/Public/Pages/ArticlePrint.aspx?pl=118136\\_ArticlePageProvider](http://di.se/Templates/Public/Pages/ArticlePrint.aspx?pl=118136_ArticlePageProvider)  
(2011-11-05)

Introduce

Pressmeddelande – *Kvartalsrapporter Bong AB 2000-2008*

Hämtat från: <http://www.introduce.se/foretag/bong/pressmeddelanden> (2011-12-01)

JFK

JFK Management Consulting - *Turnaround Management*

Hämtad från: <http://www.jfk.se/TurnaroundManagement.htm> (2011-12-06)

SCB

Sökord: Statistik över antalet konkurser i Sverige under 2003

Hämtat från:

<http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/Visavar.asp?yp=tansss&xu=C9233001&huvudtabell=KonkurserForet&deltabell=R&deltabellnamn=Konkurser+i+riket+efter+n%E4ringsgren+SNI+2002%2C+storlek+sklass+och+f%F6retagsform%2E+M%E5nad&omradekod=Nv&omradetext=N%E4ringsverksamhet&preskat=O&innehall=KonkurserForetag&starttid=1994M01&stopptid=2008M12&Prodid=Nv1401&fromSok=&Fromwhere=S&lang=1&langdb=1> (2011-11-25)

TMA

Turnaround Management Association – *Corporate Renewal Industry Overview*

Hämtad från: <http://www.turnaround.org/assistance/industryrenewal.aspx> (2011-12-06)

### 7.3 Muntliga källor

**Mikael Ekdahl**, Styrelseordförande, Bong AB, 2011-11-23 kl 10:00, telefonintervju.

**Lennart Pihl**, fd VD, Bong AB 1997-2003, 2011-11-16 kl 10:00 telefonintervju.

**Morgan Bosson**, Business Manager Nordic & East och Managing Director ProPac International AB, Bong AB, 2011-11-25 kl 08:00, personintervju.

**Petter Lindahl**, Business Controller Nybro, Bong AB, 2011-11-29 kl 10:00, personintervju.

**Bo Tollin**, HR Manager Nybro och Kristianstad, Bong AB, 2011-11-29 kl 12:30, personintervju.

**Åke Adén**, Plant Manager Nybro, Bong AB, 2011-11-15 kl 10:00, 2011-11-29 kl 11:00, personintervjuer.

## 8 BILAGA

### 8.1 Intervjufrågor

#### Intervjuunderlag Åke Adén, Plant manager Nybro

Lunds Universitetsbibliotek, Lund 2011-11-15

- Ni kan få börja med att berätta lite om er själv och er bakgrund, samt er väg till den positionen ni har idag?
- Vad har hänt i stora drag från sammanslagningen mellan Ljungdahl och Bong 1998-2011?
- Varför gjorde man en sammanslagning utifrån Ljungdahls perspektiv?
- Hur skulle ni beskriva situationen i bolaget mellan 1998-2003?
- Finns det några utmålade anledningar till att det så småningom började gå sämre, vilka var problemen för Bong? Hur såg det ut för er i Nybro – fanns det specifika problem ni tampades med?
- 2003 aviserade man ju alltså om en förändringsplan, som skulle få tillbaka Bong på rätt köl igen, vända förlust till vinst. Vad innebar denna, hur uppfattade ni denna, vad är era tankar och reaktioner?
- Har uttrycket "turnaround" figurerats i dessa tider?
- Var det någonsin tal om kris i bolaget? Fanns det en uttalad anledning till varför man valt att initiera denna process? Har ni någon egen fundering till varför?
- Hur gick ledningen tillväga för att förmedla denna förändringsstrategi/process?
- Bong själva väljer att dela in förändringsprocessen i tre steg: 2003-2005 Bruttomarginalen, 2005-2007 Produktivitet, 2007-? Tillväxt. Vilka anser ni var de tre-fyra primära förändringarna i bolaget under hela förändringsprocessen som fick bolaget på rätt köl igen?
- Vilka var de största förändringarna för er på Nybroenheten?
- Hur har ni arbetat rent praktiskt med dessa? Vad har det inneburit för ert dagliga arbete?
- Skulle man kunna se denna process utifrån olika faser?
- Vad har resultaten blivit?

## Intervjuunderlag Lennart Pihl, fd VD

Telefonintervju, Malmö 2011-11-16

- Ni kan få börja med att berätta lite om er själv och er bakgrund, och hur ni hamnade på Bong?
- Hur skulle ni beskriva situationen i bolaget vid tiden då ni tillsattes som VD?
- Vad var Bongs strategiska inriktning under denna period?
- Vad hände sen? Hur såg det ut i samband med att IT-bubblan sprack och tiden därefter?
- Finns det några utmålade anledningar till att det så småningom började gå sämre, vilka var problemen för Bong? Interna respektive externa faktorer?
- Var det någonsin tal om kris i bolaget?
- Vilka var Bongs viktigaste resurser? Konkurrensfördelar?
- Har för mig att jag läste att det var 2003 ni aviserade om den stora förändringsplanen, som skulle få tillbaka Bong på rätt köl igen, vända förlust till vinst.
- Vad hände egentligen i Bong under denna period? Vad innebar denna, vad är era tankar och reaktioner?
- Kan du ge något praktiskt exempel på hur ni tog fram den nya strategin?
- Använde ni er av extern hjälp för att vända företagets negativa trend?
- I sina årsredovisningar att dela in förändringsprocessen i tre steg: 2003-2005 Bruttomarginalen, 2005-2007 Produktivitet, 2007-? Tillväxt. Vilka anser ni var de tre-fyra primära förändringarna i bolaget under hela förändringsprocessen som fick bolaget på rätt köl igen?
- Skulle man kunna se denna process utifrån olika faser?
- Vad har resultaten blivit?
- Vad skulle du säga är den största skillnaden på Bong innan respektive efter förändringen?

## Intervjuunderlag Mikael Ekdahl, Styrelseordförande

Telefonintervju, Malmö 2011-11-23

- Ni kan få börja med att berätta lite kort om er själv och er bakgrund, och hur ni hamnade på Bong?
- Hur skulle ni beskriva situationen i bolaget vid tiden då ni kom till Bong?
- Finns det några utmålade anledningar till varför Bong hamnade i en negativ trend? Var det främst Interna eller externa faktorer som genererade nedgången, allt i kombination?
- Var det någonsin tal om kris i bolaget?
- Vad var styrelsens motiv för en strategiväxling?
- Vad innebar den nya strategin för Bong? Vad var den kortsiktiga (nedsärning) respektive långsiktiga (återhämtning tillväxt, diversifiering) strategin?
- Kan ni ge något praktiskt exempel på hur den nya strategin togs fram? Något som ni kom fram till, eller i samspel med ledningen?
- Handlingsplan för implementering av strategi, eller satte man bara upp mål, och sen är det Davidsson och ledningen som utvecklat resten?
- I årsredovisningarna väljer ni att dela in förändringsprocessen i tre steg: 2003-2005 Bruttomarginalen, 2005-2007 Produktivitet, 2007-? Tillväxt.
- Vilka anser ni var de primära förändringarna i bolaget under dessa processer som fick bolaget på rätt köl igen?
- 2005 förbereder man sig för framtida tillväxt genom ökad närvaro i angränsade produktsegment som exempelvis direktreklam, förpackningar etc. samt närliggande geografiska marknader såsom Östeuropa. På vilka grunder kom man fram till att detta var rätta områden att satsa på? Genom effektiv produktutveckling och omvärldsanalys? Var detta en del i den initiala handlingsplanen för att få ordning på verksamheten och vända förlust till vinst? Kanske en långsiktig strategi när den kortsiktiga kommit tillrätta?
- Vad skulle du säga är den största skillnaden på Bong innan respektive efter förändringen?
- Hur ser marknaden ut om 10 år med brev?
- Hur ser strategin ut för Bong i dagsläget?

## Intervjuunderlag Morgan Bosson, Business Manager Nordic & East och Managing Director ProPac International AB

Huvudkontoret Bong AB, Malmö 2011-11-25

- Ni kan få börja med att berätta lite om er själv och er bakgrund, och hur ni hamnade på Bong?
- Vad är din specialkompetens?
- Hur skulle ni beskriva situationen i bolaget vid tiden då ni kom till bolaget?
- Hur ser ni på Bongs turnaround? Vilken period handlar det om?
- Finns det några utmålade anledningar till varför Bong hamnade i en negativ trend? Var det främst Interna eller externa faktorer som genererade nedgången, alt i kombination?
- Var det någonsin tal om kris i bolaget?
- Vad var strategin innan Turnarouden?
- Vilka var huvudförändringarna?
- Hur kom ni fram till dessa?
- Vad var den kortsiktiga (nedskärning) respektive långsiktiga (återhämtning tillväxt, diversifiering) strategin?
- Kan du ge något praktiskt exempel på hur den nya strategin togs fram?
- I årsredovisningarna väljer ni att dela in förändringsprocessen i tre steg: 2003-2005 Bruttomarginalen, 2005-2007 Produktivitet, 2007-? Tillväxt. Vilka anser ni var de primära förändringarna i bolaget under dessa processer som fick bolaget på rätt köl igen?
- Höja bruttomarginalen och samtidigt reducera fasta kostnader. Hur gjorde man detta? Inom vilka områden? Krävdes det mycket resurser? Vad blev resultatet?
- ABC-analys - Kartläggning av den verkliga produkt- och kundlönsamheten: På vilket sätt genomförde man denna kartläggning? Vilka kriterier gick man efter? Var sattes gränsen för lönsamt?
- Ökad koordinering mellan affärsenheterna vid exempelvis inköp, processer etc. Hur gjorde man för att öka koordineringen? På vilket sätt effektiviserades kommunikationen?
- Hur gick ni tillväga hur mycket personal ni skulle skala ner på?
- Varför Downsizing?
- 2005 förbereder man sig för framtida tillväxt genom ökad närvara i angränsade produktsegment som exempelvis direktreklam, förpackningar etc. samt närliggande geografiska marknader såsom Östeuropa. På vilka grunder kom man fram till att detta var

rätta områden att satsa på? Genom effektiv produktutveckling och omvärldsanalys? Var detta en del i den initiala handlingsplanen för att få ordning på verksamheten och vända förlust till vinst? Kanske en långsiktig strategi när den kortsiktiga kommit tillrätta?

- Vid de olika förändringsvägarna, har man tagit hjälp externt via konsulter? Har man valt att kika på andra bolag i liknande situationer - benchmarking?
- Vad skulle du säga är den största skillnaden på Bong innan respektive efter förändringen?
- Kan du berätta om Propac. Finns fler liknande nya produktkategorier? Vad är tanken bakom?
- Hur ser marknaden ut om 10 år med brev?
- Vad har ni för strategi, hur ska ni växa på en krympande marknad?
- Hur stor andel icke-brev produkter kommer ert totala utbud bestå av i framtiden?

## Intervjuunderlag Petter Lindahl, Business Controller Nybro

Nybrokontoret, Nybro 2011-11-29

- Hur påverkades Nybro av krisen i Tyskland och krisen i Bong som koncern?
- Hur påverkades Nybro då koncernens management byttes ut, Davidsson ny VD from 2004, Morgan Bosson ny Skandinavienchef from 2004/2005?
- Orsak till negativ trend för Nybroenheten?
- *Internt*: När/vilken anledning ur koncernperspektiv förändrades Nybro, omflyttning av maskiner? Skapade detta ineffektivitet?
- *Externt*: Fanns det faktorer i omgivningen som påverkade Nybro?)
- Hur startade förändringsprocessen? Var det direktiv från ledning med uppsatta mål, som ledde till ett behov av förändring för överlevnad, som Morgan efter ha blivit tillsatt fick ta tag i tillsammans med er?
- Vad har er uppgift varit i förändringsprocessen?
- Vilka var de största problemen? Varför var de problem – anledning?
- Vilka var åtgärderna? Kortsiktigt/långsiktigt? Åtstramningsfasen + Återhämtningsfasen.
- *Nedskärning/downsizing* - Anledning? Vad var målet? Hur gick ni tillväga? Resultat? (förändring av arbete, Divisioner/enheter)
- *ABC-analys* - Anledning? Vad var målet? Hur gick ni tillväga?
- *Förändring av produktionsmiljö? Kontorsmiljö? Sammanslagning av enheter?*
- *Benchmarking* - Anledning? Målet med processen? Hur går ni tillväga praktisk?



## Intervjuunderlag Åke Adén, Plant Manager Nybro

Nybrokontoret, Nybro 2011-11-29

- Skulle ni säga att anledningen till er downsizing handlade om att positionera företaget för långsiktigt lönsamhet eller var det en kortsiktig snabb lösning för att spara pengar fort?
- Hur arbetade ni för att utvärdera vilka som skulle få gå?
- Förändrade ni arbetsuppgifterna på något sätt?
- Förändrades funktioner, divisioner eller annat?
- Arbetade ni med förändring av kulturen och attityden i företaget? Isf på vilket sätt?
- Vilken tidshorisont hade ni med downsizingen under 2005?
- Skiljdes ert arbete från hur resterande koncern arbetade med nedskärning?
- Vad var det svåraste med nedskärningarna?
- Vem kom på att ni skulle använda er av en ABC analys?
- Vad var huvudanledningen till att ni genomförde en downsizing?
- Morgan har berättat att ni varit ute på Öland för att lägga upp en ny strategi. Vad kom ni fram till där?

## Intervjuunderlag Bo Tollin, HR Manager Nybro och Kristianstad

Nybrokontoret, Nybro 2011-11-29

- Hur påverkades Nybro av krisen i Tyskland och krisen i Bong som koncern?
- Orsak till negativ trend för Nybroenheten?
- Hur påverkades Nybro då koncernens management byttes ut, Davidsson ny VD from 2004, Morgan Bosson ny Skandinavienchef from 2004/2005?
- Hur är er syn på Bong respektive Nybros företagsvändning/turnaroundprocess?
- Hur startade förändringsprocessen? Var det direktiv från ledning med uppsatta mål, som ledde till ett behov av förändring för överlevnad, som Morgan efter ha blivit tillsatt fick ta tag i tillsammans med er?
- Vad har er uppgift varit i förändringsprocessen?
- Hur informerades (kommunikation) medarbetare under denna process? När/Var/Hur?
- Hur reagerade medarbetare på förändringsplanen?
- Hur gick ni tillväga för att motivera personalen?
- Vid nedskärningen, var målet att kapa kostnader eller att endast behålla den personal som är mest motiverad?
- Vilka var de största problemen? Varför var de problem – anledning?
- Vilka var åtgärderna? Kortsiktigt/långsiktigt? Vid Åtstramningsfasen och Återhämtningsfasen.