



INTERNATIONELLA HANDELSHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Leverantörer i uppköp

Relationsförändringar och motreaktioner

Filosofie magisteruppsats inom företagsekonomi

Författare: Mikael Andersson och Henrik Nilsson

Handledare: Leif-Magnus Jensen

Jönköping 2012-01-31



JÖNKÖPING INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL
Jönköping University

Suppliers in acquisitions

Relationship changes and countermeasures

Master's thesis within business administration

Author: Mikael Andersson och Henrik Nilsson

Tutor: Leif-Magnus Jensen

Jönköping 2012-01-31

Magisteruppsats inom företagsekonomi

Titel: Leverantörer i uppköp – relationsförändringar och motreaktioner

Författare: Mikael Andersson och Henrik Nilsson

Handledare: Leif-Magnus Jensen

Datum: 2012-01-31

Ämnesord: uppköp, leverantörer, affärsrelationer, leverantörsnätverk, integrerade företag och småhustillverkare

Sammanfattning

Media ger oss närmast dagligen information om uppköp mellan större företag. Detta visar på att företagsuppköp är ett vanligt inslag i dagens affärsliv. Tidigare studier som behandlar ämnet uppköp fokuserar i huvudsak på de integrerande företagen. Det är viktigt att inte bara studera de integrerande företagen utan att även lyfta blicken och undersöka leverantörerna bakom. Vi antar i denna uppsats att leverantörer till det uppköpta företaget kommer att påverkas och även reagera på ett uppköp. Om en slutproduktstillverkare köper upp en konkurrent kan en effekt bli att hälften av leverantörerna blir överflödiga medan de kvarvarande får producera desto mer. Detta pekar på att förändringen påverkar relationen mellan företag, men också att koncentrationen av företag ger färre möjligheter till affärsrelationer.

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur relationen mellan köpare och leverantör förändras när köparen blir uppköpt av en konkurrent samt hur leverantören agerar för att få en så positiv effekt som möjligt av uppköpet. Företeelsen som undersöks involverar uppköpande företag, uppköpt företag och leverantörer till det uppköpta företaget. Antalet inblandade parter gör företeelsen komplex. För att erhålla så korrekt information som möjligt har vi valt en explorativ undersökning och en kvalitativ metod. Ansatsen är en fallstudie och fallet är från småhustillverkarbranschen, Hjaltevadshus uppköp av Modulenthus. Informationsinsamlingen har gjorts genom intervjuer, både med integrerande företagen och med leverantörerna.

Det är viktigt för leverantören att ha förståelse för sin position i leverantörsnätverket, för att förstå relationsförändringar som en konsekvens av ett uppköp. Det är viktigt att veta eftersom det avgör hur enkelt eller komplicerat det är att bli utbytt. Typen av produkt, graden av komplexitet, eller tjänst som leverantören erbjuder spelar en betydande roll för effekten ett uppköp kan ha på leverantören. Typen av köpare-leverantörsrelation är också betydande för att förstå relationsförändringarna vid ett uppköp. Relationens grad av styrka och karaktär bestämmer om en förändring kommer att inträffa som en följd av uppköpet.

Koncentrationstrenden genom uppköp minskar antalet företag på marknaden. Om inte leverantören ser ett uppköp som en möjlighet och är aktiv i förändringsprocessen, är risken stor att det uppköpande företaget istället kommer att använda redan etablerade leverantörer med en utvecklad relation till uppköparen.

Genom att begränsa köparens handlingsmöjligheter ökar leverantören sin makt. Ett alternativ för leverantören är att få tillverka en större andel av köparens behov, vilket ökar leverantörens makt i den enskilda relationen. Det är svårt att utveckla alternativ till en köpare som köper en stor andel av leverantörens totala produktion. En möjlighet är att de andra

köparna ökar sina inköp, men troligtvis måste leverantören finna nya, stora köpare om en stor produktionsandel ska omplaceras.

Master's Thesis in Business Administration

Title: Suppliers in acquisitions—relationship changes and countermeasures

Author: Mikael Andersson och Henrik Nilsson

Tutor: Leif-Magnus Jensen

Date: 2012-01-31

Subject terms: acquisition, supplier, business relationship, supplier network, integrated companies and house manufacturing industry

Abstract

The media provides us almost daily with information regarding acquisitions between large companies. This indicates that acquisitions of companies play a frequent role in today's business life. Earlier studies on acquisitions focus mainly on the integrated companies. It is important not only to study the integrated companies, but to also cast an eye at the suppliers of the acquired companies. In this thesis we assume that the suppliers of an acquired company will be affected by the acquisition and that they also will react upon it. If an end-product manufacturer acquires a competitor one effect could be that half of the suppliers are made redundant, while the ones left will have to produce a lot more. This indicates that the change affects the relations between companies, but also that the concentration of companies gives fewer possibilities to initiate business relations.

The aim of the thesis is to investigate how the relationship between a buyer and a supplier changes due to the buyer being acquired by one of its competitors. The aim is also to investigate which measures that are taken by the supplier to gain as positive effects as possible from the acquisition. The occurrence being investigated involves an acquiring company, a company being acquired and suppliers of the acquired company. The number of parties involved makes the occurrence complex. To get as accurate information as possible we have chosen an exploratory study and a qualitative method. The approach in the thesis is a case study and the case is taken from the house manufacturing industry, namely Hjaltevadshus' acquisition of Modulenthus. The information has been gathered through interviews with the integrated companies as well as with the suppliers.

It is important for the supplier to have an understanding of its position in the network of suppliers, in order to understand which relationship changes that can occur due to an acquisition. The reason why it is important is because it determines how easy or how hard it is to be replaced. The type of product, the degree of complexity, or what kind of service the supplier offers plays a significant part in how the supplier might be affected by the acquisition. It is also important to understand the relationship between the buyer and the supplier in order to understand relationship changes due to the acquisition. The relationship's degree of strength and character decides whether a change will occur as a result of the acquisition.

The trend of concentrating through acquisitions decreases the number of companies in the market. If a supplier does not look upon an acquisition as a possibility and plays an active part in the process of change, there is a major risk that the acquiring company will use established suppliers, with a well-developed relationship with the acquiring company, instead.

By limiting the buyer's possibilities for actions, the supplier increases its power. An alternative for the supplier is to get the opportunity to manufacture a larger part of the buyer's needs, which increases the supplier's power in that particular relationship. It is difficult for the supplier to develop alternatives to a buyer that used to purchase a large proportion of the supplier's total production. One possibility is that the other buyers increase their purchases, but most likely the supplier will be forced to find new, large buyers if a major part of the production has to be relocated.

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Horisontella uppköp.....	1
1.2	Påverkan på leverantörerna	2
1.3	Syfte.....	2
2	Referensram	4
2.1	Relationer.....	4
2.1.1	Samarbete i nätverk.....	4
2.1.2	Engagemang och förtroende	5
2.1.3	Köparens val av leverantör	5
2.1.4	Relationen mellan leverantör och köpare	6
2.2	Uppköp.....	8
2.2.1	Motiv	9
2.3	Leverantören i uppköp.....	9
2.4	Leverantörens förändringsmöjligheter	10
3	Metod.....	13
3.1	Undersökningens karakteristik	13
3.1.1	Den explorativa undersökningen	13
3.1.2	Den kvalitativa metoden	13
3.1.3	Fallstudie ansatsen.....	14
3.2	Val av fall.....	14
3.2.1	Val av bransch	14
3.2.2	Leverantörskategorisering	15
3.3	Undersökningsprocessen.....	15
3.3.1	Datainsamling.....	15
3.3.2	Intervju och intervjuguide.....	16
3.3.3	Analys av data	17
3.4	Metodkritik.....	17
3.4.1	Trovärdighet.....	17
3.4.2	Giltighet och tillförlitlighet	17
3.4.3	Generaliserbarhet.....	18
4	Empiri	19
4.1	Modulenthuss nätverk och relationer	19
4.1.1	Före uppköpet.....	19
4.1.2	Efter uppköpet	22
4.2	Uppköpet.....	27
4.2.1	Motiv till Uppköpet	27
4.3	Leverantörerna i uppköpet	28
4.3.1	Påverkan på Benders	28
4.3.2	Påverkan på Byggelit.....	29
4.3.3	Påverkan på Paroc	29
4.3.4	Påverkan på Storel	30
4.3.5	Påverkan på Tarkett	30
4.4	Åtgärder från Leverantörerna	30
4.4.1	Åtgärder Benders.....	30
4.4.2	Åtgärder Byggelit	31

4.4.3	Åtgärder Paroc.....	32
4.4.4	Åtgärder Storel.....	32
4.4.5	Åtgärder Tarkett.....	34
5	Analys	35
5.1	Nätverket och relationerna	35
5.1.1	Modulenthuss val av leverantörer.....	35
5.1.2	Relationen mellan leverantörerna och Modulenthuss.....	37
5.2	Uppköpet.....	39
5.2.1	Motiv till uppköpet.....	39
5.3	Leverantörerna i uppköpet	40
5.4	Leverantörernas förändringsåtgärder	43
6	Slutsats	46
7	Diskussion	49
7.1	Relationsförändringar och agerande	49
7.2	Kritik och generaliserbarhet.....	50
7.3	Framtida undersökning.....	50
	Referenslista	52

Figurer

Figur 1.1	Uppköp i Sverige 1969-2000	1
Figur 2.1	Relationer i ett nätverk	5
Figur 2.2	Makt i relationer.....	7
Figur 2.3	En resurs relativa nyttoegrad	8
Figur 4.1	Modulenthus och Hjaltevadshus leverantörsnätverk före uppköpet	20
Figur 4.2	Modulenthus och Hjaltevadshus leverantörsnätverk efter uppköpet och omstruktureringen	23
Figur 5.1	Kategorisering av resursernas relativa nyttoegrad för Modulenthus	42
Figur 5.2	Makt i leverantörsrelationerna	43

Tabeller

Tabell 3.1	Kategorisering av utvalda leverantörer i fallet	15
Tabell 3.2	Intervjuer från fallet.....	16

Bilagor

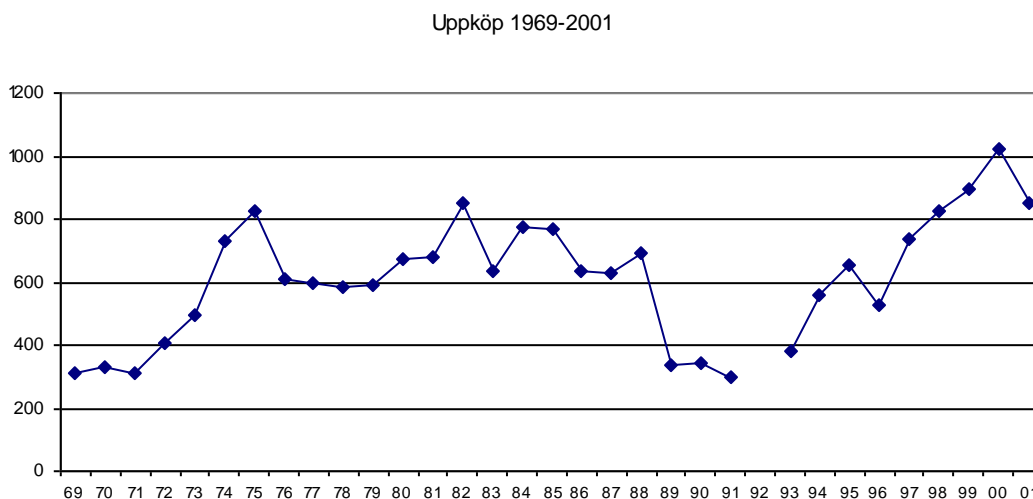
Bilaga 1	56
Bilaga 2	57

1 Inledning

1.1 Horisontella uppköp

Företeelsen företagsförvärv är i sig inget nytt. Uppköpvågor har svept över marknaderna sedan 1900-talets början (Cartwright & Cooper, 1999; Holtström, 2003; Langford & Brown, 2004). Vågen som nådde sin höjdpunkt 2000 hade ett samlat affärsvärde på \$3.5 triljoner, med fusioner inräknat (Langford & Brown, 2004). Detta visar på att företagsuppköp är ett relativt frekvent inslag i dagens affärsliv. Media ger oss i stort sätt dagligen information om uppköp mellan stora företag. Det är inte bara antalet uppköp som har ökat utan även andra former av strategiska allianser har ökat den senaste tiden (Axelsson, 1992; Cartwright & Cooper, 1999).

Enligt Aktiebolagslagen (2005) är ett uppköp när ett företag förvärvar ett, eller flera, företag. I Sverige har svängningarna i årliga antal uppköp legat mellan 300 och lite över 1 000 under perioden 1969-2001 (Holtström, 2003), se figur 1.1. Toppåret var 2000 när 1 025 företag köptes upp. Bara mellan åren 1971 och 1988 togs mer än 12 000 företag över, med mer än 1.25 miljoner anställda inblandade, vilket motsvarade närmare 40 procent av den arbetsföra befolkningen vid den tiden (Bild, 1998).



Figur 1.1: Uppköp i Sverige 1969-2001. Värdet för 1992 saknas (Holtström, 2003).

Det finns olika typer av uppköp vilka påverkar de involverade företagen och dess omgivning olika. Federal Trade Commission (se Larsson, 1990) delar in uppköp i tre olika huvudgrupper; horisontella, vertikala och konglomerat. I uppsatsen inriktar vi oss på horisontella uppköp, som kan beskrivas som en integration med en före detta konkurrent (Larsson, 1990). Drivkraften bakom uppköpen skiljer sig även mellan olika branscher (Kang & Johansson, 2000). Vanliga offensiva anledningar till uppköp är enligt Larsson (1990) att omstrukturera marknaden eller att samordna produktutvecklingen. Shrivastava (1986) nämner motiv som ökad marknadsandel, minskad eller eliminerad konkurrens, ny teknologi etc. Lawrence och Lorch (1967) menar även att det finns defensiva anledningar till uppköpen. Företag kan genom horisontella uppköp minska marknadsrisken antingen genom tillgång till en större marknad eller genom ett större och bredare utbud av produkter (Lawrence & Lorsch, 1967).

Berkovitch och Narayanan (1993) menar att 75 procent av uppköpen motiveras med att sammanslagningen ska generera synergieffekter. Synergieffekter är en ekonomisk vinst som uppkommer när företagen kombinerar sina resurser, t ex genom minskade administrativa och inköpskostnader.

1.2 Påverkan på leverantörerna

Tidigare studier som behandlar ämnet uppköp fokuserar i huvudsak på de integrerande företagen. Vikten av uppköp har undersökts inom områden som integrering av olika organisationssystem (Cartwright & Cooper, 1999; Shrivastava, 1986), synergieffekter (Chatterjee, 1992; Datta, 1991) och kulturella faktorer (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Att ämnet uppköp har belysts ur de direkt inblandade parternas perspektiv står klart. Däremot studier som belyser de indirekt påverkade parterna, köpare och leverantörer, är desto glesare.

Enligt Håkansson (1994) svarar de 10 största leverantörerna för 70 procent av inköpen. Figur 1.1 visade att drygt 1 000 företag köptes upp i Sverige år 2000. I ett uppköp är minst två företag involverade, vilket minst blir 2 000 företag. Dessa 2 000 företag har 10 viktiga leverantörer vardera, vilket resulterar i 20 000 viktiga relationer bara i Sverige under ett år. I denna ekvation utelämnades leverantörernas leverantörer. Räknas dessa med växer siffran kraftigt (Holtström, 2003).

Eftersom företagsvärlden uppköp har kommit för att stanna är det viktigt att inte bara studera de integrerande företagen utan att även lyfta blicken och undersöka leverantörerna bakom. Vi antar i denna uppsats att leverantörer till det uppköpta företaget kommer att påverkas och även reagera på uppköpet. Om en slutproduktstillverkare köper upp en konkurrent kan en effekt bli att hälften av leverantörerna blir överflödiga medan de kvarvarande får producera desto mer. Det skulle betyda att samarbetet antingen fördjupas eller försvagas. Detta indikerar att förändringen påverkar relationen mellan företag, men också att koncentrationen av företag ger färre möjligheter till affärsrelationer (Holtström, 2003).

Med det minskade antalet aktörer på marknaden får leverantörerna det desto svårare. Det indikerar att köparens dominans i relationen till leverantören ökar. Antagligen väljs ett antal leverantörer bort vid varje uppköp. Hur upplever de denna nya situation? Om de genom uppköpet blivit av med en stor köpare vilka konsekvenser får detta? Arbetar leverantörerna aktivt för att vara förberedda på olika scenarion? Antingen gör de ingenting, agerar som före uppköpet och litar på sina andra köpare, eller så vidtar de åtgärder relaterade till uppköpet. Vi anser att det mest troliga är att leverantörerna är aktiva och vidtar åtgärder för att minimera negativa effekter, för att därigenom få en så positiv effekt som möjligt.

I uppsatsen fokuserar vi på leverantörerna och inte på de integrerande företagen. De integrerande företagen har stor betydelse eftersom de startar förändringen. En förändring som, troligtvis, förr eller senare påverkar leverantörerna.

Vår problemställning innefattar således hur köparens relation till leverantören förändras vid ett horisontellt uppköp. Den innefattar också hur leverantören agerar, och vilka åtgärder som vidtas, för att få en så positiv effekt som möjligt av uppköpet.

1.3 Syfte

Syftet är att undersöka hur relationen mellan köpare och leverantör förändras när köparen blir uppköpt av en konkurrent samt hur leverantören agerar för att få en så positiv effekt som möjligt av uppköpet.

Inledning

Studien görs utifrån två forskningsfrågor. Den första forskningsfrågan handlar om hur relationen mellan köpare och leverantör påverkas när köparen blir uppköpt av en konkurrent.

1. Hur förändras relationen mellan köpare och leverantör när köparen blir uppköpt av en konkurrent?

Den andra forskningsfrågan handlar om hur leverantören agerar inför, under och efter ett uppköp av köparen för att få en så positiv effekt som möjligt av uppköpet.

2. Hur agerar leverantören för att få en så positiv effekt som möjligt när köparen blir uppköpt av en konkurrent?

2 Referensram

Referensramen är uppdelad i fyra delar. Den första delen innefattar relationer och nätverk. För att förstå hur relationer förändras är det viktigt att se dem i sitt sammanhang.

Den andra delen tar upp teorier om de bakomliggande motiven till uppköp, varför företalen uppköp inträffar.

Den tredje delen beskriver hur relationen mellan köpare och leverantörer påverkas som en konsekvens av ett uppköp.

Den fjärde delen innefattar teorier om hur leverantören kan agera för att minska eventuella negativa effekter och få en positiv påverkan som en följd av ett uppköp.

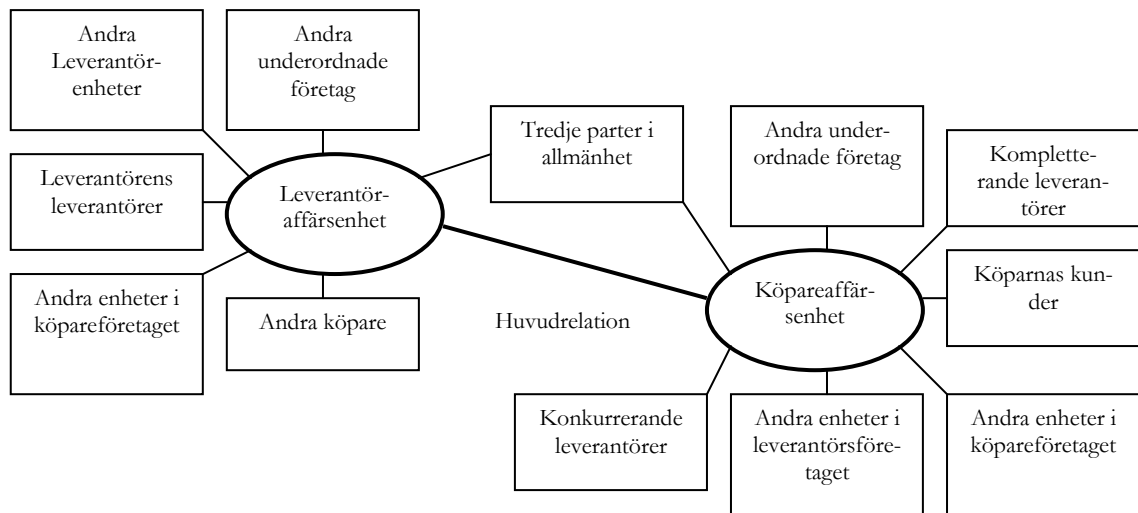
2.1 Relationer

2.1.1 Samarbete i nätverk

Penrose (1959) menar att företag är komplexa och påverkar sin omgivning, både ekonomiskt och socialt, genom olika aktiviteter och relationer. Ett företag har i huvudsak relationer med två typer av företag; leverantörer och köpare (Håkansson, 1994). Företag är alltså inga isolerade enheter, utan behöver ta hänsyn till andra parter (Håkansson & Snehota, 1990). Holtström (2003) menar att ett företag kan ses som en aktiv part i gemenskapen genom de handlingar företaget utför. Holtström (2003) menar vidare att storlek, tillväxt och relationer mellan företagen är relevant. Enligt Axelsson (1992) varierar graden av samarbete i olika relationer. Relationer som är uppbyggda kring produkter med en hög grad av standardisering kräver mindre interaktion, desto mer komplexa produkterna är desto mer interaktion krävs mellan företagen (Håkansson & Östberg, 1975). Detta betyder att det finns relationer med knappt något samarbete mellan företagen samtidigt som det finns företag som samarbetar väldigt intensivt. Det bör också tilläggas att även om ett företag kan påverka sin omgivning, kan det aldrig kontrollera den (Håkansson & Snehota, 1990).

Som nämnts tidigare påverkas varje relation av sin omgivning. Andersson, Håkansson och Johansson (1994) menar att för att förstå affärsrelationer måste de ses i sitt sammanhang, ur ett nätverksperspektiv. Ett nätverk kan beskrivas som i figur 2.1, där huvudrelationen är i mitten. Enligt Axelsson (1992) är det även viktigt för företaget att bygga relationer med företag i andra nätverk, och inte bara ha en stark position i det egna nätverket. Axelsson (1992) menar vidare att relationer inte kan ses som något statiskt som inte förändras. När det blir förändringar i nätverket reagerar företagen på dessa förändringar (Axelsson, 1992; Håkansson & Snehota, 1990).

Referensram



Figur 2.1: Relationer i ett nätverk (fritt efter Andersson et al. 1994).

Håkansson och Snehota (1990) menar att ett företag inte kan kontrollera och leda andra företag i nätverket. En följd av detta är att huvudrelationen kan påverkas av en tredje part (Håkansson & Snehota, 1990). Enligt Andersson et al. (1994) kan effekter på resurser i en relation inverka på resurserna i en angränsande relation. Detta betyder, enligt Andersson et al. (1994), att ett företags relationer till andra organisationer kan påverka relationen till andra företag positivt eller negativt i nätverket.

2.1.2 Engagemang och förtroende

Enligt Unt (1996) bygger samarbete på filosofin att de båda samverkande parterna har förtroende för varandra. Parterna är ömsesidigt beroende av varandra och behöver få tillgång till den andra parterns kompetens och resurser. Unt (1996) menar vidare att samarbete till stor del beror på om parterna fungerar väl tillsammans.

”Även om vi kan nå bättre pris och prestanda på annat håll väljer vi att träffa överenskommelse med den part vi tycker bäst om.” (Unt, 1996, s. 9)

Håkansson och Östberg (1975) menar att desto mer engagemang och förtroende det finns i en relation desto mer anpassar sig företagen till varandra. Engagemang liksom förtroende är en essentiell förutsättning för en framgångsrik långsiktig relation (Grundlach, Achrol & Mentzer, 1995). Enligt Dwyer, Schurr och Oh (1987) har förtroendet i en relation stor betydelse för att få bukt med ömsesidiga problem som makt, konflikter och lägre avkastning. Ett bra samarbete leder även till att företagen anpassar sig ömsesidigt till förändringar i omgivningen (Håkansson & Snehota, 1990). Detta styrks även av Thompson (1967) som menar att företag måste vara flexibla och anpassa sig till förändringar i omgivningen. Enligt Håkansson och Snehota (1990) finns det ett behov av att kunna anpassa sig eftersom relationer mellan företag är komplexa och innefattar individer. Detta betyder vidare, enligt Håkansson och Snehota (1990), att företag behöver samarbeta mer med organisationer som klarar av att verka i en föränderlig miljö.

2.1.3 Köparens val av leverantör

Som framgår ovan är engagemang och förtroende två viktiga kriterier för köparen vid val av leverantör. Företagens krav på sina leverantörer har förändrats under de senaste åren

(Jonsson, 1998). Jonsson (1998) och van Weele (1994) menar att inköpen tidigare nästan uteslutande baserades på krav gällande pris och kvalitet. Idag bedömer företagen inköpen utifrån en rad kriterier där pris och kvalitet bara är två i raden av många krav (Ellram, 1990). Ellram (1990) delar in kriterierna i två grupper; kvantitativa respektive kvalitativa kriterier. Pris och kvalitet är exempel på kvantitativa kriterier medan förtroende, erfarenhet och tillmötesgående grupperas som kvalitativa. Kvantitativa kriterier kan vanligtvis mätas i monetära termer och används uteslutande vid kortare relationer. När relationen fördjupas är det de kvalitativa kriterierna som blir avgörande (Dullmin och Minninno, 2003). Dullmin och Minninno (2003) menar att kriterierna för om ett samarbete ska äga rum gått från kvantitativa kriterier till kvalitativa kriterier. Detta stämmer överens med Unts (1996) och Håkansson och Östbergs (1975) resonemang kring de kvalitativa kriterierna förtroende och engagemang som två av grundstenarna i ett samarbete.

Howard (1998) delar in kriterierna vid val av leverantör i tre olika grupper; entry qualifiers, performance qualifiers och order winning criteria. Entry qualifiers är de grundläggande kraven en leverantör måste uppfylla för att vara med i urvalet, som t ex ekonomisk ställning. Performance qualifiers innefattar de för produkten specifika kriterierna. Exempel på performance qualifiers är pris, kvalitet och design. Order winning criteria är det som får störst genomslagskraft vid val av leverantör. Detta är de kriterierna som får köparen att välja en specifik leverantör. Order winning criteria skiljer sig mellan företag och även vilken typ av resurs som skall köpas in (Howard, 1998).

2.1.4 Relationen mellan leverantör och köpare

Enligt Håkansson & Snehota (1995) består affärsrelationer av tre delar; aktivitetslänkar, resursband och aktörsförbindelser. När aktiviteter mellan företag kopplas samman bildas aktivitetslänkar. Resurser krävs för att genomföra aktiviteter och när resurserna anpassas i relationen utvecklas resursband. Aktörsförbindelser relateras till hur en relation är länkad till andra relationer. Håkansson och Snehota (1995) menar vidare att delarna i sig inte utvecklar affärsrelationer, utan att det viktiga är hur de är sammanlänkade. I relationen mellan företag finns en ömsesidig beroendestruktur som påverkar utvecklingen. De olika ömsesidiga beroenden, som grundar sig i t ex teknik, kunskap, personliga relationer, administrativa system, är sammanbundna i affärsaktiviteter och påverkar relationen (Håkansson & Snehota, 1995).

Thompson (1967) menar att en komplex organisation är mer beroende av sin omgivning. Företag som samarbetar på något sätt kommer att vara beroende av varandra (Håkansson & Snehota, 1995). Samarbetet mellan företagen minskar osäkerheten mellan dessa företag på grund av åtagandet företagen emellan (Thompson, 1967), t ex företag A ger löfte om att leverera till företag B, som i sin tur lovar att köpa in från företag A. Kuhn (1963) påpekar dock att även i situationer som präglas av samverkan och ömsesidigt positivt beroende, där båda vinner på samverkan, kan företagen vinna olika mycket. Färnström och Kedström (1975) menar att en parts beroende kan betraktas som motsatsen till motpartens makt. Graden av beroende går i en riktning samtidigt som graden av makt går i motsatt riktning. Färnström och Kedström (1975) kallar det fall då beroendet är lika i bägge riktningarna för en balanserad beroendesituation. I de fall en part är mer beroende av den andra parten än tvärtom föreligger en obalanserad beroendesituation.

Enligt Cox, Ireland, Lonsdale, Sanderson och Watson (2002) har författarna till ett antal tidigare studier, bl a Håkansson och Snehota (1995) som nämnts tidigare, uttryckt en tro på att leverantörskedjan eller leverantörsnätverket kan delas in i beskrivande kategorier för att

kunna ge aktörerna rekommendationer som ska möjliggöra att de kan leda sina leverantörskedjor och affärsrelationer effektivare. Cox et al. (2002) menar vidare att tidigare studier som beskriver leverantörskedjan och leverantörsnätverket delat in kedjan/nätverket efter produkter eller tjänster, projekt eller process, primär eller sekundär och statisk eller föränderlig. Denna indelning har ett begränsat användningsområde för analyser eftersom leverantörskedjor skiljer sig i väldigt stor utsträckning och har olika karaktär. Varje leverantörsnätverk består av en mängd leverantörskedjor, som i sin tur består av ett flertal köpare och leverantörer (Cox et al., 2002). Cox et al. (2002), Cox (1997) och Watson och Sanderson (1997) menar att de enskilda relationerna i leverantörskedjan ska ses som en maktrelation innehållandes två parter. Denna maktrelation kan jämföras med huvudrelationen i figur 2.1: Relationer i ett nätverk (fritt efter Andersson et al. 1994). Relationen mellan leverantör och köpare enligt Cox et al:s (2002) synsätt anser vi, liksom Holtström (2003), kommer att förenkla förståelsen för vilka effekter ett uppköp får på leverantörerna.

Cox et al. (2002) menar att det finns fyra typer av maktrelationer mellan leverantör och köpare; köparedominans, leverantördominans, ömsesidigt oberoende och ömsesidigt beroende, se figur 2.2. Denna indelning har sitt ursprung i arbeten om makt och beroende från Emerson (1962) och Pfeffer och Salancik (1978). Indelningen används av ett flertal författare, bl a Provan och Gassenheimer (1994) och Bensaou (1999), förutom Cox et al. (2002). Cox et al. (2002) använder följande definition av makt i en relation:

”...the ability of one actor to affect the behavior of another actor in a manner contrary to the second actor’s interests.” (Lukes, 1974, återgiven i Cox et al., 2002, s. 18)

Relativ nyttoegrad och brist på köparens resurser för leverantö- ren	Hög	Köpare dominans	Ömsesidigt beroende
	Låg	Ömsesidigt oberoende	Leverantör dominans
		Låg	Hög

Relativ nyttoegrad och brist på leverantörens resurser för köparen

Figur 2.2: Makt i relationer (fritt efter Cox et al., 2002, s. 21).

Figur 2.2 visar att köparen har makten, om resurserna som erbjuds leverantören är knappa och har en hög nyttoegrad för leverantören. Köparen har också makt, om resurserna som leverantören erbjuder är lätta att få tag i och har en låg nyttoegrad för köparen. Det omvända gäller när leverantören har makten över köparen. Vid ett ömsesidigt oberoende i relationen har resurserna en relativt låg nyttoegrad och är lätta att få tag på. Ett ömsesidigt beroende däremot existerar mellan köparen och leverantören när den relativa nyttoegraden är hög och produkterna är svåra att få tag på. Emerson (1962) menar också att beroendet i en relation grundar sig på de två delarna; en resurs nyttoegrad och en resurs knapphet eller brist. Cox et al. (2002) diskuterar även ett företags relativa nyttoegrad, se figur 2.3. Substituerbarheten, utbytbarheten eller möjligheten att imitera en resurs, är också en viktig faktor i en relation mellan leverantör och köpare (Cox et al., 2002). Cox et al. (2002) menar att både köparen och leverantören behöver se över sin situation, köparen på vilka leverantörsalternativ som finns och leverantören på möjligheten att ersätta affärerna med köparen.

Referensram

Grad av kommersiellt värde	HÖG Primära aktiviteter	Kompletterande Resurs Låg/medium nytto-grad	Kritisk Resurs Hög nytto-grad
	LÅG Stöd aktiviteter	Övrig Resurs Låg nytto-grad	Nyckel Resurs Medium/hög nytto-grad
		LÅG Enkelt substituerbar	HÖG Ej substituerbar

Grad av operationellt värde

Figur 2.3: En resurs relativ nytto-grad (fritt efter Cox et al., 2002, s. 33).

Den kommersiella och operationella betydelsen beaktas olika beroende på om matrisen i figur 2.3 används ur köparens eller leverantörens perspektiv (Cox et al., 2002). Ur leverantörens synvinkel är en regelbunden och förutsägbar förbrukning vid en investering att föredra. Detta i kombination med leverantörens förmåga att göra acceptabel vinst utifrån den förväntade efterfrågan utgör den operationella betydelsen. Den kommersiella betydelsen är relaterad till de framtida inkomstmöjligheter en leverantör får genom relationen med en köpare (Cox et al., 2002). Leverantören kan bygga sin framtida strategi kring samröret med köparen och uppskatta tillväxten i linje med marknadsandelen. Cox et al. (2002) delar in den kommersiella betydelsen i primära och stödaktiviteter eftersom vissa köpare är av större betydelse när det gäller att generera vinst och avkastning för företaget. Substituerbarheten relateras till möjligheten att byta ut en resurs mot en annan. Om en resurs är enkel att ersätta (lätt att tillverka eller kopiera) erbjuds den troligtvis av ett flertal företag medan det omvända gäller för ej substituerbara resurser, d v s produkter eller service som varken är enkla att tillverka eller kopiera (Cox et al., 2002).

Operationellt värde ur köparens synvinkel beror på substituerbarheten av det inköpta materialet relaterat till köparens möjlighet att leverera produkter eller service till sina köpare. Cox et al. (2002) menar att det är många resurser som har ett lågt operationellt värde eftersom användandet av dem inte påverkar köparens köpare. Det kommersiella värdet bestäms av förhållandet mellan köparens förbrukning och leverantörens totala vinst. Både den operationella och den kommersiella betydelsen måste existera för att resurserna ska anses vara kritiska, medan stödaktiviteter med en lägre grad av värde räknas till övriga resurser. Nyckelresurser är de som inte anses vara enkla att ersätta, fastän deras kommersiella värde kan ses som lägre. Kompletterande resurser är de som används i primära operationer men som är möjliga att ersätta (Cox et al., 2002).

2.2 Uppköp

Är den bakomliggande anledningen till ett uppköp av en konkurrent som Penrose (1959) och Lawrence och Lorsch (1967) pekar på, vikten av tillväxt, eller är det skalfördelar som Thompson (1967) menar? Det ena behöver nödvändigtvis inte utesluta det andra.

2.2.1 Motiv

Larsson (1990) menar att ett uppköp kan ha som mål att omstrukturera marknaden eller samordna produktutvecklingen. Enligt Lawrence och Lorsch (1967) kan ett uppköp medföra minskade risker antingen på grund av tillgång till en större marknad (det uppköpta företags marknad) eller genom en utökning av produktutbudet (diversification). Andra motiv för ett uppköp kan vara en ökning av marknadsandelar, minskad konkurrens, impulsuppköp av en förhållandevis billig konkurrent, ny teknologi (Shrivastava, 1986). Penrose (1959) menar att genom ett uppköp får ett företag tillgång till det uppköpta företags tillgångar som produktionskapacitet, köpare, leverantörer, distributions- och försäljningskanaler, produktmärken, goodwill, personal. Penrose (1959) menar även att ett uppköp kan förhindra att andra företag kommer in på marknaden eller att konkurrenter växer sig starka.

Berkovitch och Narayanan (1993) menar att det finns tre stora motiv bakom uppköp; synergimotivet, ledningsmotivet och hybris. Synergimotivet antar att ledningarna i de två integrerande företagen maximerar aktieägarnas intressen. Genom att kombinera de två integrerande företagens gemensamma resurser uppstår en ekonomisk vinst (Berkovitch & Narayanan, 1993). Ledningsmotivet syftar till att ledningen i det uppköpande företaget handlar i eget intresse. Berkovitch och Narayanan (1993) menar att desto mer ledningsmotiv som ligger bakom uppköpet desto mer tjänar aktieägarna i det uppköpta företaget på affären. Det omvända gäller för aktieägarna i det uppköpande företaget. Hybrishypotesen bygger på att uppköpet är ett misstag. I dessa uppköp finns det inga synergieffekter. Enligt Berkovitch och Narayanan (1993) motiveras ungefär 75 procent av uppköpen med synergier.

Synergier är, enligt Ansoff (1984), relaterat till konceptet skalekonomi. Ett uppköp kan t ex leda till tillgång till en större produktionskapacitet, vilket möjliggör skalfördelar. Ansoff (1965) nämner fyra huvudtyper av synergier; försäljningssynergier, operationssynergier, investeringssynergier och ledningssynergier. Med försäljningssynergier menas att företagen kan använda gemensamma distributionskanaler, administration, varulager, etc. Operations-synergier uppkommer genom att samordna inköp och utnyttja faciliteter och personal effektivare. Med investeringssynergier menas att gemensamt utnyttja produktionsanläggningar och överföra teknik från en produkt till en annan. Ledningssynergier uppkommer av att olika branscher har olika behov av ledningsfärdigheter. Detta betyder att vissa branscher kan komplettera varandra för att totalt få ett bättre resultat.

2.3 Leverantören i uppköp

Havila och Salmi (2000) har i en studie visat att uppköp kan agera som "triggers of radical change" (s. 105). Med radikal förändring i affärsnätverk menar Havila och Salmi (2000) när nya relationer utvecklas och gamla avslutas. Havila och Salmi (2000) nämner även några effekter på leverantörerna. Ett uppköp ledde till ökade priser från leverantörerna pga att det uppköpande företaget inte ansågs pålitligt och därför gav inte leverantörerna det uppköpta företaget någon kredit. I ett annat uppköp slutade det uppköpta företaget använda sig av en leverantör, vilket fick radikala effekter för leverantören som förlorade en stor andel av sin försäljning. Detta påverkade även leverantörens leverantör, eftersom de i sin tur förlorade en del av sin försäljning som en konsekvens av uppköpet. Uppköparen å sin sida fick bättre prisförutsättningar från en av sina egna leverantörer som ett resultat av uppköpet.

Enligt Holtström (2003) är det viktigt för en leverantör att ha kunskap om sin position i leverantörsnätverket för att förstå relationsförändringarna som en följd av ett uppköp. För leverantören är detta viktigt att veta eftersom det påverkar hur enkelt eller komplicerat det är att bli utbytt som leverantör till de involverade i uppköpet. Holtström (2003) menar att

typen av produkt, graden av komplexitet, eller service som leverantören levererar spelar en betydande roll för effekten ett uppköp kan ha på leverantören. Desto komplexare en produkt eller service är desto svårare är det att byta ut leverantören. Relationen mellan köpare och leverantör behöver nödvändigtvis inte påverkas av ett uppköp i de fall leverantören anses vara av strategisk karaktär (Holtström, 2003). Att byta ut en leverantör är inte bara kostsamt och tidskrävande, det krävs även resurser att utveckla en ny relation. Holtström (2003) menar att eftersom en relation kan vara en värdefull resurs (Axelsson, 1992) är det normalt relevantt att enbart byta leverantör vid framställningen av en ny produkt. Relationen har mindre betydelse när produkten är standardiserad och erbjuds av ett flertal leverantörer. Vid leverans av en produkt som är tillgänglig med liknande eller samma funktioner värderar köpare leverans i tid med rätt kvalitet till rätt pris (Holtström, 2003), vilket Ellram (1990) benämner kvantitativa kriterier.

Typen av köpare-leverantörsrelation är väsentlig för att kunna förstå eventuella relationsförändringar vid ett uppköp (Holtström, 2003). Relationens grad av styrka och karaktär bestämmer om, och möjligtvis när, en förändring kommer att inträffa som en konsekvens av uppköpet. Håkansson och Östberg (1975) konstaterade att behovet av samarbete är lägre om det handlar om enklare produkter med en hög grad av standardisering medan om komplexiteten är hög är behovet av samarbete större. Holtström (2003) menar att desto mer ömsesidigt beroende som finns i en relation mellan köpare och leverantör, desto mer kommer detta öka som en konsekvens av uppköpet. Detta är nödvändigtvis inte fallet om relationen karakteriseras av ett oberoende mellan köpare och leverantör. Dessa relationer antingen fördjupas, avbryts eller begränsas av integrationen (Holtström, 2003).

I en relation där köparen är dominerande före uppköpet i jämförelse med leverantören är det sannolikt att dominansen kommer att bli ännu större efter uppköpet. I den omvända situationen, där leverantören är dominant, behöver inte tillståndet förändras som en följd av att köparen är involverad i ett uppköp (Holtström, 2003).

2.4 Leverantörens förändringsmöjligheter

Koncentrationstrenden genom uppköp minskar antalet företag på marknaden. Leverantörerna som fortfarande är aktiva inom ett affärsområde behöver möjligtvis också växa. När köparna blir större behöver de leverantörer med en större kapacitet (Holtström, 2003). Det kan vara produktionskapacitet eller olika typer av kompetens. I de fall en expansion är nödvändig för leverantören kan detta ske genom uppköp av en konkurrent eller på annat vis träffa avtal med dem (Färnström och Kedström, 1975). Som Holtström (2003) nämnde ovan kan leverantörföretaget öka sin makt genom att skaffa specialistkompetens, färre konkurrenter är lika kompetenta. Denna tendens kan ses inom industrin, företagen tillverkar det de är specialister på, d v s det de kan och har utrustning för, och låter andra göra det som ligger inom deras område (Färnström och Kedström, 1975). Färnström och Kedström (1975) föreslår även att leverantören ska komponentkomplettera, d v s knyta kontakter med specialister inom områden där de är svaga. En möjlighet är att övergå till faktoring om inte köparen betalar i tid. Alltså öka sin makt genom att liera sig med en utomstående part.

Emerson (1962) menar att genom att begränsa köparens handlingsmöjligheter minskar substituerbarheten för köparen och leverantören ökar sin makt. Enligt Färnström och Kedström (1975) kan leverantören begränsa köparens handlingsmöjligheter genom att köpa upp konkurrenter eller träffa avtal med dem om ett agerande gentemot en enskild köpare eller kollektivt för en viss bransch. Ytterligare alternativ är att få tillverka en större andel av

köparens behov av respektive resurs eller tillverka fler produkter åt samma företag, vilket ökar leverantörens makt i den enskilda relationen. Det är framförallt tillverkningen av antalet för köparens strategiska produkter som ökar leverantörens makt (Färnström och Kedström, 1975). Om köparen står för en för stor del av leverantörens omsättning inträffar det omvända, leverantören blir beroende av köparen. Färnström och Kedström (1975) menar att det är svårt att utveckla alternativ till en köpare som köper en stor andel av leverantörens totala produktion. En möjlighet är att de andra köparna ökar sina inköp, men troligtvis måste leverantören finna nya, stora köpare om en stor produktionsandel ska omplaceras. Även Emerson (1962) och Cox et al. (2002) menar att genom att söka efter nya affärskontakter ökas substituerbarheten för leverantören. Enligt Färnström och Kedström (1975) är bristen på ekonomiska resurser en av de vanligaste orsakerna till att leverantören inte lyckas finna nya köpare.

Företagskoncentrationen kan ur ett leverantörsperspektiv ses som en möjlighet till framtida affärsutveckling. Holtström (2003) menar att om inte leverantören ser ett uppköp som en möjlighet och är aktiv i förändringsprocessen är risken stor att det uppköpande företaget använder redan etablerade leverantörer med en utvecklad relation till uppköparen. Detta betyder att en leverantör med relation till båda de integrerande företagen förblir leverantör till det ihopslagna företaget.

Som figur 2.2 visade baseras makt i en relation på att äga eller kontrollera en resurs som kombinerar både hög nyttograd och stor brist (Cox et al., 2002). Det är alltid kombinationen av dessa två variabler som är grunden för makt i en relation. Cox et al. (2002) menar att ett uppköp av leverantörskedjan och marknadsmakten är den säkraste vägen till framgång i det långa loppet, men på kort sikt är detta svårt och kan ge motsatt effekt. Därför behöver leverantörerna utrusta sig för att klara av att göra affärer i ett tillstånd av ömsesidigt beroende och oberoende. För leverantören är den alternativa strategin att antingen vara innovativ och skapa kritiska resurser eller sträva efter att skapa effektivare affärsavtal och produktionsprocesser (Cox et al., 2002). Möjligheten till innovativa lösningar betyder att både det dominerande och det beroende företaget ska vara medvetna om att de flesta maktrelationer inte är permanenta. Sannolikheten är stor att potentiella konkurrenter liksom beroende köpare försöker minska sin risk genom att söka efter nya möjligheter (Cox et al., 2002).

Som Cox et al. (2002) konstaterar ovan måste både köparen och leverantörerna analysera sina respektive situationer för att komma fram till vilka alternativ som finns. Ur leverantörens synvinkel betyder det, enligt Ojasalo (2001), att företaget behöver ställa sig frågan: Vilka av de befintliga köparna och de potentiella köparna är strategiskt viktiga idag och i framtiden? För att svara på frågan behöver leverantören först ta reda på vilka kriterier som avgör vilka köpare som är strategiskt viktiga. Enligt Millman och Wilson (1996) är det vanligt att leverantören definierar strategiska köpare som; köpare som representerar en stor försäljningsvolym, köpare där det existerar ett hot från konkurrenter, köpare som leverantören har ett nära samarbete med, köpare som innefattas av 80/20-regeln.

80/20-regeln, även benämnd paretos-lag, är en metod för att analysera såväl köpare, leverantörer, produkter och tjänster (Defeo och Juran, 2010). Analysen bygger på, ur köparens synvinkel, att de leverantörer eller produkter sorteras i fallande ekonomisk ordning. Det bygger på att en liten del, ca 20 procent, av leverantörerna eller de inköpta produkterna står för en större del, ca 80 procent, av inköpsbudgeten. Omvänt, ur leverantörens perspektiv, betyder det att 20 procent av köparna står för 80 procent av intäkterna eller försäljningen. Defeo och Juran (2010) menar att 80/20-regeln inte är exakt, utan kan vara 70/30 eller likväl 90/10, men att principen är att en liten del av insatserna svarar för merparten av resultatet. Principen är ett instrument för att peka ut vilka leverantörer eller produkter köparen

Referensram

ska prioritera. Genom att köparen prioriterar de 20 procent av produkterna som står för 80 procent av värdet brukar stora förbättringar kunna åstadkommas avseende prisreduktioner. På samma sätt som köparens uppdrag ligger i att bearbeta, konkurrensutsätta och omförhandla 20/80-segmentet så arbetar leverantören med att lojalisera, höja vinstmarginaler och binda upp köparna inom samma segment.

3 Metod

I följande kapitel får läsarna en introduktion till hur arbetet med studien har genomförts. Först redogörs för den metodansats som använts för att beskriva undersökningen. Därefter beskrivs urvalet av fall, undersökningsprocessen med datainsamling och intervjumetod som sedan följs av analysdiskussion. Kapitlet avslutas med en utvärdering av den valda metoden.

3.1 Undersökningens karakteristik

Företeelsen som undersöks i denna uppsats involverar uppköpande företag, uppköpt företag och leverantörer till det uppköpta företaget. Antalet inblandade parter gör företeelsen komplex. För att erhålla så korrekt information som möjligt är det viktigt att man använder en undersökningsmetod som passar studien. Nedan beskrivs vilka vägval som gjorts.

3.1.1 Den explorativa undersökningen

Syftet som diskuterades i kapitel 1 har naturen av en explorativ undersökning. Lekwall och Wahlbin (1987) menar att en studie med ett explorativt syfte har som mål att skapa en bättre förståelse inom ett specifikt problemområde. Patel och Davidsson (1994) styrker detta resonemang och menar att syftet med explorativa undersökningar är att samla så mycket information som möjligt om ett bestämt problemområde. Detta betyder att man försöker att belysa ett område allsidigt. Som framgår av föregående kapitel är leverantörernas situation vid uppköp dåligt belyst, vilket gör det lämpligt att använda en explorativ undersökning. När den befintliga kunskapen inom området är knapphändig blir även problemet mer svåravgränsat, det är svårt att avgöra vilka egenskaper och relationer som är av betydelse. Enligt Tebelius och Patel (1987) används en explorativ ansats då problemet är svåravgränsat, och då det finns brister i tillgänglig kunskap. Tebelius och Patel (1987) menar vidare att den explorativa undersökningen ska vara "elastisk" för att anpassas till de resultat och kunskaper som forskaren får under arbetets gång.

3.1.2 Den kvalitativa metoden

Eftersom vår problemställning är relativt outforskad har vi valt att använda en kvalitativ metod. Ett argument för att inte använda kvantitativ ansats är att den återger statistisk data vilket medför svårigheter att ge en djupare förståelse för problemet som ska återspeglas (Patel & Davidsson, 1994). Målet för oss är att ta reda på mycket om lite, alltså få en djupare förståelse för vad som undersöks.

Om en forskare använder sig av en kvantitativ metod, är syftet med undersökningen att beskriva och förklara (Holme & Solvang, 1997). Forskaren vill få lite information om mycket och undersökningen har karaktären av breddstudier. De undersökningar som görs är mycket systematiska och strukturerade. Informationen insamlas genom förutbestämda frågor utan att hänsyn till att respondenten tycker att andra frågor är mer intressanta eller viktigare. Relationen mellan den undersökande forskaren och det som undersöks, kan liknas vid en observation. Resultat i den kvantitativa undersökningen ska vara det genomsnittliga resultatet (Holme & Solvang, 1997).

En kvalitativ studie har som syfte att undersöka det unika eller avvikande. En forskare som använder den kvalitativa metoden vill veta mycket om lite och göra djupstudier (Wallén,

1998). Holme och Solvang (1997) menar att forskaren påverkar resultatet av undersökningen genom sin närvaro vid intervjun, ett jag-du samband mellan forskaren och respondenten skapas. Inhämtandet av information är osystematiskt och relativt ostrukturerat. Den främsta fördelen med den kvalitativa undersökningen är att resultatet forskaren får är djupare och mer fullständigt om den studerade företagsdelen (Holme & Solvang, 1997). En annan viktig faktor med kvalitativ undersökning är flexibilitet. Om det under undersökningens genomförande uppstår brister kan de lätt rättas till. Respondenten har möjlighet att påverka vilka frågor som tas upp och i vilken ordningsföljd. En nackdel med kvalitativ undersökning är att det är svårt att jämföra information som erhålls från olika källor då samma fråga kan få mycket olika svar (Holme & Solvang, 1997).

3.1.3 Fallstudie ansatsen

Fallstudier är den vanligaste formen vid kvalitativa undersökningar (Backman, 1998; Fleetwood, 1990). Fleetwood (1990) menar vidare att innebörden av ordet fall är att det är en naturlig process och att denna process skulle ägt rum även om undersökningen inte hade genomförts. Yin (1984) menar att en fallstudie är en empirisk undersökning som använder sig av flera informationskällor för att undersöka en företagsdel i sin naturliga miljö, där gränserna mellan företagsdelen och omgivningen den förekommer i inte är klart åtskilda. Enligt Merriam (1998, i Söderlund och Gustavsson, 2001) är fallstudiemetoden ”*förankrad i verkliga situationer och resulterar därför i en rikhaltig och holistisk redogörelse.*” Lekvall och Wahlbin (1987) menar att fallstudier är lämpliga vid explorativa undersökningar när det gäller att studera en process där man inte vet vad som är viktigt att fokusera på.

För vår del föll det sig naturligt att använda en fallstudieansats eftersom det är en kvalitativ undersökning med syftet att på djupet undersöka hur relationen till leverantören förändras när köparen köps upp. Det hade teoretiskt även varit möjligt att använda sig av en tidsserieansats, som studerar en händelse under en tidsperiod, men eftersom tiden var begränsad valdes detta bort. Det hade även varit svårt att hitta ett specifikt fall, ett företag som just blivit uppköpt av en konkurrent, när tidsramen är begränsad. Vidare vore det svårt att få reda på de långsiktiga effekterna för leverantörerna vid ett uppköp om vi använt oss av en tidsserieansats.

3.2 Val av fall

3.2.1 Val av bransch

I uppsatsen refereras det till ett fall inom småhusstillverkarbranschen. Tidigare undersökning inom området uppköp av Holtström (2003) och Havila och Salmi (2000) visade att leverantörerna påverkas vid ett uppköp. I Holtströms (2003) undersökning studerades fem olika fall av uppköp och samgåenden inom lika många branscher. De olika brancherna var bil-, försvars-, svets-, skogs- och maskin- och utrustningsindustrin. Gemensamt för dessa fall är att de är tillverkande företag. Havila och Salmi (2000) å sin sida studerade den grafiska branschen. Det är intressant att följa utvecklingen i olika branscher för att få en mer generell bild av företagsdelen. Det är också intressant att se om olika typer av leverantörer upplever olika effekter.

Eftersom vi har valt en kvalitativ metod var det inom vår tidsram inte rimligt att undersöka tillräckligt många fall för att kunna generalisera ur ett statistiskt perspektiv. Vi använde istäl-

let ett strategiskt urval (Halvorsen, 1992), där fallen väljs på grund av dess intressanta egenskaper.

Efter tidigare erfarenheter visste vi att småhustillverkarbranschen kantats av uppköp sedan tidigt 90-tal. De flesta uppköpen i småhustillverkarbranschen har några år på nacken vilket även gjort det möjligt att få reda på långsiktiga effekter. Detta i kombination med att småhustillverkningskulturen är stark i Småland, med ett flertal större tillverkare på nära avstånd, låg till grund för vårt val av bransch. Vi har valt att enbart undersöka ett fall i branschen, Hjaltevadshus uppköp av Modulenthus som inträffade 1997.

3.2.2 Leverantörskategorisering

Om forskaren har knappa resurser kan det vara ändamålsenligt att välja ut extremfall (Jensen, 1995). Urvalet bland leverantörerna i fallet baserades på de leverantörer som efter uppköpet inte längre fick leverera. Utbudet av leverantörer till småhustillverkare är inom några områden väldigt litet, varför en del leverantörer redan innan uppköpet levererade till båda företagen. Dessa valdes bort på grund av att de rimligtvis inte påverkats nämnvärt av uppköpet. Bland de leverantörer som inte längre fick leverera valde vi ut de leverantörer där Modulenthus troligtvis stod för den procentuellt största andelen av omsättningen och då sannolikt borde ha påverkats mest.

Matrisen i figur 2.3 (s. 6) används för att kategorisera de involverade leverantörernas produkter från köparens perspektiv. Tabell 3.1 kategoriserar leverantörerna efter denna matris. Tabellen tar bara hänsyn till de leverantörer som beskrivs mer ingående i studien.

Tabell 3.1: Kategorisering av utvalda leverantörer i fallet.

Leverantör	Typ av Leverantörer
Benders	Materialleverantör (takpannor) och leverantör av frakt och taklyft. Leverantörerna kategoriseras som övrig resurs.
Byggelit	Materialleverantör (spånskivor). Leverantörerna kategoriseras som övrig resurs.
Paroc	Materialleverantör (isolering). Leverantörerna kategoriseras som övrig resurs.
Storel	Materialleverantör (elmaterial). Leverantörerna kategoriseras som övrig resurs.
Tarkett	Materialleverantör (golv). Leverantörerna kategoriseras som övrig resurs.

3.3 Undersökningsprocessen

Undersökningen startade med att samla in bakgrundsinformation om uppköp och då framförallt om leverantörernas situation vid uppköp. Denna sekundärdata presenterades i kapitel 1 och 2. Enligt Eriksson och Weidersheim (1997) finns det två olika slags data som kan samlas in; sekundärdata, vilket är data som andra samlat in för ett tidigare syfte, och primärdata, data som samlas in för en specifik undersökning.

3.3.1 Datainsamling

Datan till det empiriska fallet bygger på intervjuer. Intervjuer kan antingen utföras som personliga intervjuer eller telefonintervjuer. Personliga intervjuer användes vid insamlandet av information knutet till de integrerande företagen. Däremot vid intervjuerna med leverantörerna användes telefonintervjuer. Från början hade vi som mål att bara använda oss av per-

sonliga intervjuer, men avstånden till leverantörerna blev för stora. Vid den personliga intervjun var båda författarna aktivt medverkande medan telefonintervjuerna utfördes av en författare. Samma författare utförde samtliga telefonintervjuer.

Tabell 3.2: Intervjuer från fallet.

Företag	Respondent
Hjältevadshus och Modulenthus	Lars Gustafsson, inköpschef på Hjältevadshus och Modulenthus vid tidpunkt för intervjun. Före uppköpet inköpschef på Hjältevadshus. Intervjun genomfördes som personlig kommunikation, 2004-03-25
Benders	Mats Jacobsson, marknadsansvarig Intervjun genomfördes via telefonsamtal, 2004-03-24
Byggelit	Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige Intervjun genomfördes via telefonsamtal 2004-03-25
Paroc	Charlotta Mide, försäljningschef Intervjun genomfördes via telefonsamtal 2004-03-21
Storel	Roland Bayer, filialchef i Kristanstad Intervjun genomfördes via telefonsamtal 2004-03-20
Tarkett	Kent Jansson, säljchef industri Intervjun genomfördes via telefonsamtal 2004-03-27

Som bas till intervjuerna användes två olika intervjuguider, en för intervjun med de integrerande företagen och en för intervjuerna med leverantörerna. Bilaga 1 visar intervjuguiden som användes vid intervjun med de integrerande företagen och för guiden som låg till grund för intervjuerna med leverantörerna se Bilaga 2.

3.3.2 Intervju och intervjuguide

Renck, Starrin & Larsson (1992) menar att intervjuförfarandet kan delas in i standardiserade och icke-standardiserade intervjuförfaranden beroende på metodval. Trost (1997) jämför ett standardiserat intervjuförfarande med en hög standardiseringsgrad och ett icke-standardiserat intervjuförfarande med låg standardiseringsgrad. Den kvantitativa intervjun använder sig av en hög standardiseringsgrad, med vilket menas att likartade intervjuförhållanden eftersträvas, till exempel genom att intervjufrågorna läses upp på samma sätt vid varje intervjutillfälle utan att den intervjuade får möjlighet att styra intervjun. Det kvalitativa intervjuförfarandet använder sig av en låg standardiseringsgrad, med vilket menas att den intervjuade gärna får styra intervjuprocessen och att följdfrågor formuleras beroende på respondentens svar, benämnt en ”vägledd konversation” (Svensson & Starrin, 1996, s.96). Vid ett icke-standardiserat intervjuförfarande, vilket vi valde, är det viktigt att skapa öppenhet under intervjun (Renck et al., 1992). Intervjuerna genomfördes likt en dialog, där det var respondenten och inte vi som styrde intervjuprocessen. På så sätt ville vi åstadkomma en tryggare intervjumiljö och en öppenhet i respondentens svar.

Frågorna som ställdes till respondenterna följde en semistrukturerad intervjuguide. En semistrukturerad intervjuguide är ett mellanting till ett strukturerat och ostrukturerat intervjuformulär (Trost, 1997). Även om intervjufrågorna följt en viss struktur utifrån en intervjuguide har det väsentliga inte varit hur eller i vilken ordning frågorna ställts utan att alla intervjuområden har berörts genom en följsam intervju. Den personliga intervjun spelades in medan vid telefonintervjuerna fördes enbart anteckningar. Längden på intervjuerna varierade mellan en halv och en timme.

3.3.3 Analys av data

När en kvalitativ intervju gjorts, följs den av en bearbetning. Denna bearbetning har som mål att analysera och förstå helheten. Analysarbetet startades med en ingående genomgång av det material som fått fram vid undersökningen. Detta för att hitta genomgripande drag eller mönster i intervjuerna (Patel & Davidsson, 1994). I analysen kopplas befintliga teorier samman med den empiriska undersökningen för att kunna dra slutsatser som besvarar undersökningens forskningsfrågor.

Det tolkningssätt som vi har använt oss av i vår uppsats är abduktion. Ett abduktivt tolkningssätt kan liknas vid en upprepad process av pendling mellan teori och empiri (Eriksson & Wiedersheim, 1997), vilket betyder att vi har analyserat svaren från respondenterna samtidigt som vi analyserat befintliga teorier för att kunna dra slutsatser. Alvesson och Skoldberg (1994) menar att abduktion är den bäst lämpade tolkningsmetoden vid kvalitativa undersökningar.

3.4 Metodkritik

I detta avsnitt kritiserar vi studien med utgångspunkt i kvalitetskriterierna trovärdighet, giltighet, tillförlitlighet samt generaliserbarhet.

3.4.1 Trovärdighet

Trovärdighet syftar till att det som redovisas i en undersökning är förstaeligt. Mårtenson och Nilstun (1988) menar att slutsatserna ska vara underbyggda med hållbara och relevanta argument. Trovärdigheten ökar om man i andra sammanhang kan hitta resultat som stödjer de ursprungliga slutsatserna (Jensen, 1995). Vi har i uppsatsen argumenterat för de slutsatser och tolkningar som framkommit i en växlan mellan teori och empiri och menar att empirin berikat den knapphändiga teorin.

3.4.2 Giltighet och tillförlitlighet

Jensen (1995, s. 63) skriver ”*Den kvalitativa metoden har stor giltighet men saknar tillförlitlighet.*” Tillförlitlighet och giltighet syftar till hur datainsamlingen genomförs respektive tolkas. Jensen (1995) menar att det är svårt att kunna bedöma den totala intervjumängdens tillförlitlighet när intervjuerna är genomförda på olika sätt. För att insamlingen av data skulle vara tillförlitlig har vi använt en och samma intervjuprocess vid samtliga intervjuer. Vi har utgått från intervjuguiderna och undvikit att ställa ledande frågor så att respondenterna kunnat tala fritt samt använt oss av bandspelare, när det varit möjligt, för att inte förbise information. Den information som vi kan förbiset är kroppsspråk och uttryck för känslor vid telefonintervjuerna eftersom det fysiska mötet saknades vid dessa intervjuer. Detta kan påver-

kat följdfrågor, d v s intervjuens djup, inom vissa områden. Vår uppfattning är ändå att denna eventuella påverkan är av mindre art.

Giltigheten i den insamlade datan kan minska om det inte finns möjlighet att göra korrekta tolkningar av den insamlade datan. Enligt Jensen (1995) kan man genom att ställa flera olika frågor om samma ämne se till att man får svar på det man frågar efter. Eftersom vi berört alla ämnen i vår intervjuguide och gått på djupet inom de områden där vi uppfattat tvetydigheter anser vi att vi kunnat göra korrekta tolkningar av respondenternas svar. Likväl menar vi att tidsperioden, 7 år, mellan uppköpet (1997) till intervjuerna (2004) inte nämnvärt påverkat våra möjligheter att göra korrekta tolkningar eftersom vi uppfattar respondenternas svar som tydliga. Det som tidsperspektivet påverkat är möjligheten att skapa en än bättre förståelse av uppköpet och relationerna till leverantörerna genom någon ytterligare intervju med nyckelpersoner som var verksamma inom de integrerande företagen vid uppköpet. Tidsperspektivet gjorde att dessa personer inte gick att finna. Eftersom utgångspunkten i studien är leverantörernas perspektiv och vi fått deras bild menar vi ändå att vi har en mycket god giltighet och tillförlitlighet i datainsamlingen.

3.4.3 Generaliserbarhet

Med begreppet generaliserbarhet menas i vilken utsträckning slutsatser dragna från en undersökning kan appliceras på andra situationer, populationer eller personer (Svensson, 1996). Enligt Kvale (1997) når vanligtvis en kvalitativ undersökning inte samma grad av generaliserbarhet som en kvantitativ. Detta beror på att urvalet vid kvalitativa undersökningar är större och därmed mer representativt för den population den ämnar återspegla. Generaliserbarhet i kvalitativa undersökningar baseras vanligen på antagandet att de begrepp och den teori man kommit fram till på ett meningsfullt sätt kan appliceras på liknande situationer och personer som de ursprungligen grundades på (Svensson, 1996). Slutsatserna och tolkningarna från vår undersökning kan i och med detta ge vägledning till hur ett uppköp kan påverka leverantörernas relationer till det uppköpta företaget samt hur leverantörerna kan agera för att få en så positiv effekt som möjligt. Slutsatserna som dragits från undersökningen är, i mer eller mindre grad, applicerbara på andra uppköpsituationer. Eftersom leverantörernas produkter kategoriserades som övriga resurser (Cox et al., 2002) med en hög grad av standardisering är applicerbarheten högre i liknande situationer än i uppköpsituationer som innefattar produkter eller tjänster med en låg grad av standardisering. Utsträckningen av applicerbarhet utanför småhustillverkarbranschen varierar kraftigt beroende på en mängd faktorer som produkter, tjänster, storlek på företag, produktionssystem, marknader, produktionsanläggningar, mänskliga resurser, etc. Även de bakomliggande motiven påverkar graden av applicerbarhet.

4 Empiri

I detta kapitel studeras ett uppköp utifrån de leverantörer som sagts upp av det uppköpande företaget. Uppköpet är Hjaltevadshus köp av Modulenthus 1997. Båda företagen var verksamma i småhustillverkarbranschen och tillverkar hus enligt volymhus-metoden. Volymhus-metoden innebär att de tillverkar husen i en industrialiserad process; husen nästintill färdigställs inomhus i fabrik för att därefter transporteras i moduler till tomten där slutmonteringen äger rum.

Småhustillverkarbranschen har fram till mitten av 90-talet svängt kraftigt. Dessförinnan var marknaden reglerad av statliga bidrag vilket gjorde det svårt att förutse behovet av hus. Småhustillverkarna var till stor del beroende av staten. Under 90-talet föll bostadsbyggandet från en nivå på 70 000 bostäder per år till en nivå på 10 000-15 000 bostäder per år (Sandberg, 1997). Neddragningen av bygginvesteringarna drabbade framförallt småhustillverkarna. Det ledde till att småhustillverkarbranschen under denna period genomgick en stor strukturförändring med många uppköp och konkurser i kölvattnet (Sandberg, 1997).

Kapitlet är uppdelat i fyra delar och den första delen innefattar Hjaltevadshus och Modulenthus leverantörsnätverk och relationer. Hur nätverket har förändrats som ett resultat av uppköpet.

Den andra delen tar upp de bakomliggande motiven till uppköpet, varför det inträffat.

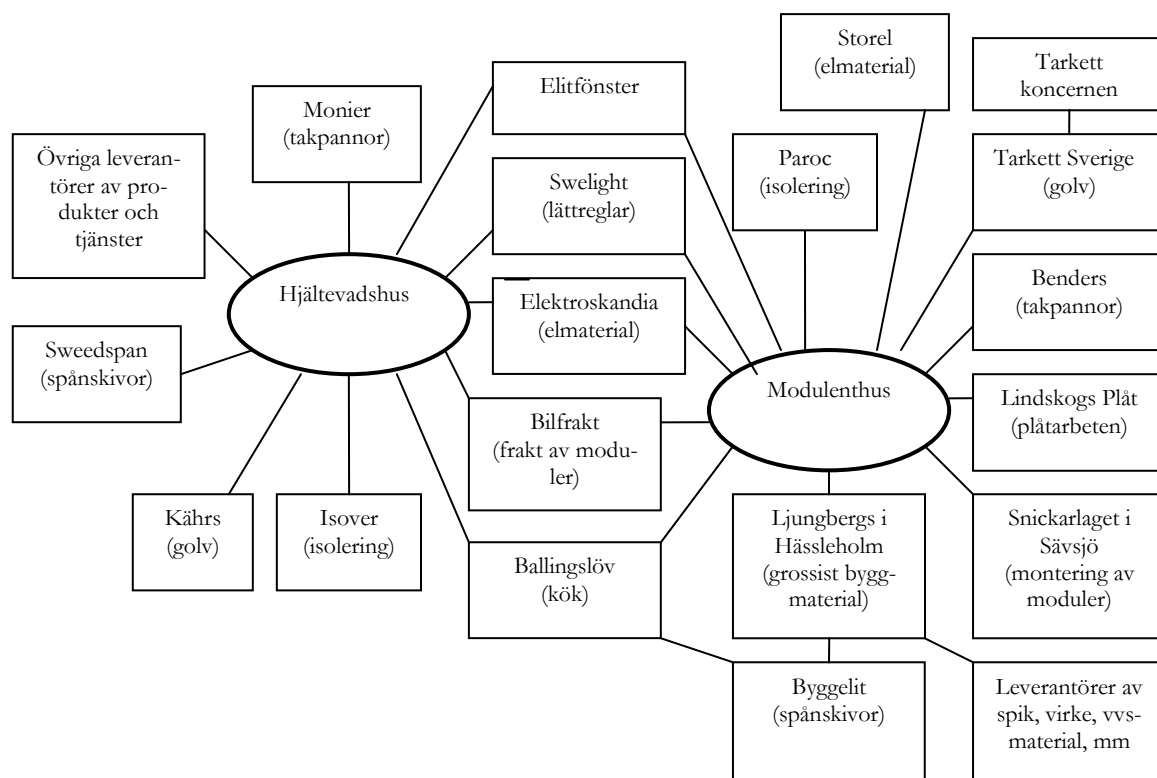
I den tredje delen beskrivs hur leverantörerna påverkats som en konsekvens av uppköpet.

Den fjärde delen innefattar vilka åtgärder leverantörerna vidtagit för att minska negativa effekter och få en positiv påverkan som följd av uppköpet.

4.1 Modulenthus nätverk och relationer

4.1.1 Före uppköpet

Som småhustillverkare hade Modulenthus etablerade relationer med ett flertal leverantörer av material (reglar, isolering, spånskivor, mm) och tjänster (frakt av moduler från fabrik till tomt, ihopmontering av modulerna på tomten, plåtarbeten, mm) medan Hjaltevadshus hade etablerade relationer med sina leverantörer. I figur 4.1 nedan visas hur Modulenthus och Hjaltevadshus leverantörsnätverk är sammanfogade. Figur 4.1 tar nästan uteslutande hänsyn till Modulenthus och Hjaltevadshus relationer med leverantörer av produkter och tjänster som är direkt nödvändiga för småhusproduktionen. Leverantörernas relationer med övriga köpare tas inte hänsyn till. I mindre utsträckning visas någon av leverantörernas leverantörer. Modulenthus och Hjaltevadshus övriga relationer med köpare och andra intressenter tas inte hänsyn till i figur 4.1.



Figur 4.1: Modulenthus och Hjaltevadshus leverantörsnätverk före uppköpet (fritt tolkat respondenterna).

4.1.1.1 Relationen till leverantörerna

”Vi var en materialleverantör till Modulenthus och leverantör av frakt och taklyft. Jag tror att de såg på oss som en ren materialleverantör.” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324)

Benders relation som leverantör av takpannor, inklusive frakt och taklyft av pannorna, till Modulenthus sträcker sig 10-15 år tillbaka i tiden. Benders styrka i relationen låg i att de i stort sett inte hade några leveransproblem. ”Vi hade trots allt levererat i 10-15 år där du inte kan hitta en dokumenterad reklamation.” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324). Mats Jacobsson menar vidare att det inte var något maktberoende från någon sida och att Modulenthus strategi gentemot Benders var väldigt traditionell, så lågt pris som möjligt och så bra service som möjligt. —

”Vår relation till Modulenthus var att vi levererade golvblock (3600x1200 eller mer) till deras hus. Det var en mångårig relation via vår grossist Ljungbergs... ..med ett bra förtroende. De ligger som sagt vägg i vägg.” (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare södra Sverige på Byggelit, 040325)

Modulenthus sorterades under en av Byggelits stora grossister. Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit (telefonsamtal, 040325) menar att på vissa marknader så har de gamla och långa relationer med stora och starka grossister och en av de största på byggmaterial är Ljungbergs i Hässleholm. Ljungbergs hade en gammal ”dörr till dörr relation” med Modulenthus eftersom de ligger på samma industriområde och Ljungbergs hade leveranserna av, förutom spånskivor (golvblock), material som spik, virke, vvs-delar, mm. Jan Christensson menar vidare att Ljungbergs också levererade material till andra småhus-

tillverkare och en massa återförsäljare runt om i landet eftersom de var kunniga och hade ett brett produktsortiment utöver Byggelits.

”När det gäller Modulents strategi mot oss så handlade det om relationer och att vi kunde leverera måttbestämda block. Priset är naturligtvis också viktigt men inte helt allena här. Man skulle kunna säga att oftast kan man köpa in likadana produkter till likvärdigt pris på annat håll, men där kommer relationen in.” (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare södra Sverige på Byggelit, 040325)

Enligt Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc (telefonsamtal, 040321) var relationen med Modulenthus, som startade 25 år tidigare, bra. Modulenthus var bl a med och utvecklade en industriplatt, oemballerad isolering med plast på, som användes vid leveranserna, både till Modulenthus och andra köpare. En anledning till att samarbetet fungerade väl var att Paroc hade en fabrik alldeles bredvid Modulenthus i Hässleholm. *”Vi hade nämligen en fabrik som låg vägg i vägg och man skojade och sa att nu går tåget emellan.”* (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef Paroc, 040322).

Paroc utvecklade även en regel med isolering i syfte att minska köldbryggorna i Modulenthus hus. Produkten användes för att öka konkurrenskraften i leveranserna. Paroc erbjöd ett paket där Modulenthus fick köpa reglarna väldigt billigt om de även köpte all isolering från Paroc. Överenskommelsen med Modulenthus om denna produkt bröts dock innan uppköpet eftersom Modulenthus inte uppfyllde sitt åtagande.

Modulenthus genomgick två konkurser på kort tid och Paroc var kvar som leverantör efter båda. I samband med den andra konkursen påverkades Paroc ekonomiskt. *”De drog igen grinden 11.35 och vi var de sista med ett lass 11.20 och då blir man ju också glad.”* (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef Paroc, 040322). Charlotta Mide nämner att de märkte att konkursen var på väg. Modulenthus som tidigare betalat på trettio dagar började betala efter trettionio dagar. Paroc började dra öronen åt sig och höra sig för om Modulenthus ekonomiska ställning med andra leverantörer.

Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel (telefonsamtal, 040320) menar att Modulenthus har haft problem med ekonomin genom åren och vid en konkurs tappade Storel mycket pengar. Vid en tidigare konkurs arbetade Roland själv på Modulenthus men blev återanställd i det nya bolaget. Konkursen satte sina spår och Modulenthus hade svårt att sköta sina betalningar (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320). Roland Bayer menar ändå att relationen med Modulenthus var mycket bra.

”Jag har själv jobbat där i många år och känner företaget väldigt väl. Vi visste precis hur de jobbade och ville ha det levererat.” (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320).

Modulenthus var då Kristianstadfilialens största kund och Roland Bayer menar att ur ett beroendeperspektiv så var Storel mer beroende av Modulenthus än tvärtom. Roland Bayer menar vidare att de inte skiljde sig mycket åt mellan elmaterialgrossisterna. Som elgrossist bygger affärer mycket på relationer eftersom Storel inte har några unika produkter i förhållande till sina konkurrenter som Ahlsell, Elektroskandia, Solaro etc.

”Vi skiljer oss inte på det sättet utan det är relationer eftersom priser många gånger kan vara ganska lika, utan det handlar mycket om att ge det där lilla extra, inte bara i vara utan framförallt service.” (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320)

Storel var leverantör till Modulenthus medan Elektroskandia, som var störst på marknaden, levererade till Hjältevadshus, men Modulenthus förde även diskussioner med Elektroskan-

dia. ”...så Modulent var inte så beroende av oss egentligen.” (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320)

Enligt Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett (telefonsamtal, 040327) var det ett ömsidigt beroende i relationen mellan Modulenthus och Tarkett och att båda parter hade möjlighet till andra alternativ. Relationen sträckte sig långt bak i tiden och företagen hade ett samarbetsavtal, oftast över ett år i taget, som reglerade produkter, priser, mm (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327).

Samarbetet fungerade bra och företagen profilerade varandra. ”...när man tycker att det fungerar och man profilerar varandra på ett bra sätt så är det trevligt att jobba ihop. Det är ge och ta och båda ska vara nöjda.” (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327). Kent Jansson ansåg under hela resans gång att Modulenthus var ett väldigt bra varumärke och att Tarketts produkter passade bra att synas med dem eftersom de svarade för öppna planlösningar med trendig inredning.

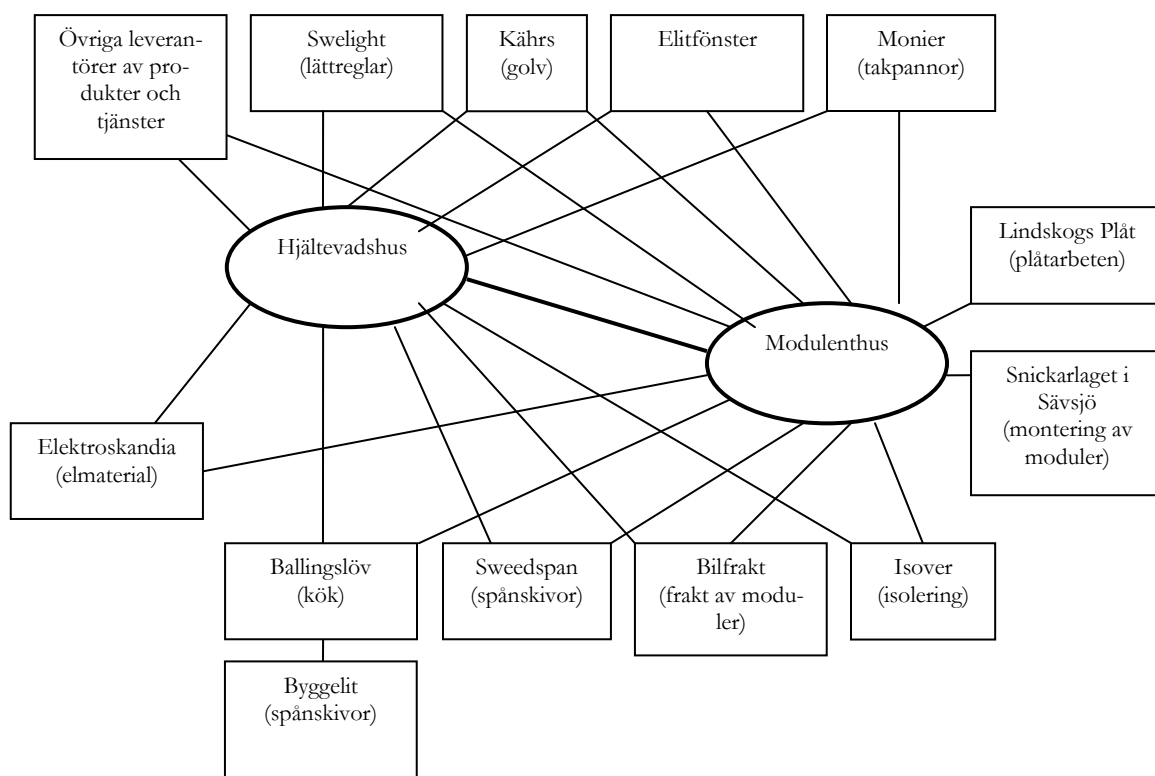
Kent Jansson menar att Modulenthus har haft en hel del ägare genom åren och gjort en och annan konkurs. Trots detta så har Tarkett klarat sig ekonomiskt bra.

”Jag har jobbat med Modulent genom åren och de har varit öppna och talat om sin situation så vi har inte förlorat några pengar genom åren. Det är så man jobbar om man jobbar riktigt tycker jag.” (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327)

Tarkett Sverige är ett försäljningsbolag, i Tarkett koncernen, som säljer material som trä-, plast-, textil- och laminatgolv. Industriköparna, som hus-, husvagnstillverkare, butiks- och hotellkedjor, omsatte då ca 53 miljoner kronor (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327). Mellan en och två personer arbetade med industriförsäljningen. ”Man kan säga att jag jobbar för mig själv, har även en kollega som jobbar lite med detta eftersom det är ett ganska stort geografiskt område” (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327).

4.1.2 Efter uppköpet

Efter uppköpet följde en omstruktureringsprocess där Modulenthus integrerades med Hjältevadshus för att få synergieffekter av uppköpet. De båda företagen hade kvar sina respektive varumärken och produktionsanläggningar, Hjältevadshus i Hjältevad och Modulenthus i Hässleholm, medan företagens ekonomiavdelningar slogs samman till en, i Hjältevad. Även inköpen blev koncerngemensamma och sköttes från kontoret i Hjältevad. Det tog mellan ett halvt och ett år efter uppköpet innan omstruktureringen blev märkbar för leverantörerna (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjältevadshus, 040315). Figur 4.2 visar Modulenthus och Hjältevadshus leverantörsnätverk efter omstruktureringen med enbart fokus på företagen direkt knutna till uppköpet. I Figur 4.2 syns att ett flertal leverantörer försvunnit efter omstruktureringen; Benders, Paroc, Tarkett, Storel och Ljungbergs i Hässleholm som Byggelit i sin tur levererade till.



Figur 4.2: Modulenthus och Hjaltevadshus leverantörsnätverk efter uppköpet och omstruktureringen (fritt tolkat respondenterna)

4.1.2.1 Ur köparens perspektiv

Vid uppköpet av Modulenthus sades ett antal relationer och leverantörer upp. Den uteslutande största anledningen till uppsägningarna var priset (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315). Priset var den avgörande faktorn vid alla tillfällena förutom ett, när det var en förtroendefråga från Hjaltevadshus sida. Enligt Lars Gustafsson körde de leverantörerna mot varandra och fick bättre pris av de leverantörer som de redan hade. Detta kan enligt Lars Gustafsson på att Hjaltevadshus genom årens lopp uppträtt korrekt mot sina leverantörer och aldrig lurat dem. Detta till skillnad mot Modulenthus som samma dag de gjorde konkurs, i början på 90-talet, tog emot leveranser utan att leverantören fick veta något (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315).

”Jarl Trä kom med en leverans till Modulenthus klockan elva och klockan två begärdes Modulenthus i konkurs.” (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315).

”Modulenthus hade snackat men inte bevisat nåt, så det var inte bara en fråga om pris utan även förtroende från en del leverantörers sida.” (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315).

De områden som Modulenthus och Hjaltevadshus hade olika leverantörer var VVS-material, elmaterial, takpannor, spånskivor, dörrar, vitvaror, golv och mattor, isolering, spik och tjänsterna slutmontering av moduler ute på tomten och plåtarbeten (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315). Modulenthus hade före uppköpet Paroc som leverantör av isolering medan Hjaltevadshus köpte av Isover. Hjaltevadshus gjorde upp med Isover och fick bättre pris tack vare den ökande volymen. Hjalte-

vadshus inköp från Isover ökade från ca 9 miljoner kronor före uppköpet till 13 miljoner efter (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315).

Genom uppköpet skaffade sig Hjaltevadshus en bättre position vid förhandlingar med leverantörer genom de ökade inköpsvolymerna.

”Även om vi kanske inte är dem som betalar bäst är vi en bas i deras (leverantörens) produktion som ligger, sen fick de se vad det innebär när basen försvann. Det är bättre att ha ett lågt täckningsbidrag och ha något som ligger i botten på påsen än att bara ligga häruppe.” (Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315)

Enligt Lars Gustafsson var inköpsvolymen för Hjaltevadshus och Modulenthus år 1997 ca 400 miljoner kronor. De flesta leverantörerna var, i omsättning räknat, större än Hjaltevadshus och Modulenthus, men det var även många som var mindre. För en del leverantörer skulle det ha blivit ett stort hål i deras orderportfölj om de inte fått fortsätta leverera. För Snickarlaget i Sävsjö, som färdigställde husen på tomten, stod Modulenthus för en tiondel av Snickarlagets produktion vid tidpunkten. Lars Gustafsson menar att de utnyttjade att de var en stor köpare i prisförhandlingen med dessa leverantörer.

”Vi (Hjaltevadshus och Modulenthus) hade Swelght som leverantör på lättreglar och balkar där vi stod för en fjärdedel av deras produktion. Det utnyttjade vi ju också i prisförhandlingar, vi var ju sköttuffa. Han (Swelght) ville höja priset, det gick vi inte med på. Vi hade ju alternativet att gå in på massivträ istället.” (Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315)

Få leverantörer var helt beroende av inköpen från Hjaltevadshus och Modulenthus totalt sett. Modulenthus hade en, Lindskogs Plåt, som blivit tvungen att lägga ner eller hitta andra köpare om de slutat köpa därifrån. Bland de andra leverantörerna var det ingen som stod och föll. Hjaltevadshus var en droppe av kökstillverkaren Ballingslövs produktion. Enligt Lars Gustafsson köpte Hjaltevadshus och Modulenthus tillsammans kök för ca 18 miljoner kronor per år vid denna tidpunkt och Ballingslöv omsatte runt 800 miljoner. Fönster från Elitfönster köpte Hjaltevadshus och Modulenthus för 17 miljoner kronor och Elitfönster omsatte upp emot 1 miljard kronor. Av Kährs köpte Hjaltevadshus trägolv för 8 miljoner kronor, vilket är väldigt lite för dem (Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315).

”Vår styrka är att vi ligger i botten av deras (leverantörernas) produktion. Annars hade vi inte förhandlingsmässigt så mycket att komma med.” (Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315)

Företaget Bilfrakt transporterade modulerna från produktionsanläggningarna till tomterna för både Hjaltevadshus och Modulenthus. Tillsammans köpte de tjänster från Bilfrakt för 20 miljoner kronor per år och de omsatte ca 100 miljoner. Att bli av med leveranserna för Bilfrakts del hade blivit märkbart (Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315).

”20 procent är ju kännbart men tyvärr fanns inte många alternativ, vårt dilemma.” (Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315)

Av leverantörerna skulle det varit plåtslagaren, Lindskogs Plåt, Swelght som producerade lättreglar, Bilfrakt, trägrossisten och Snickarlaget som rejält märkt av bortfallet och behövt friställa personal. Dessa var alla leverantörer även efter uppköpet beroende på att de sänkt priset eller att det inte fanns några andra bra alternativ (Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315). Vid denna tidpunkt hade Hjaltevadshus bra likviditet vilket var positivt för Modulenthus leverantörer.

4.1.2.2 Ur leverantörernas perspektiv

Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal 040324) reagerade på att de inte fick någon information angående uppköpet. Sättet de märkte det på var att de helt plötsligt inte fick några beställningar mer. Mats Jacobsson tror att i och med att Benders är ett familjeföretag har de kanske närmare relationer med sina leverantörer och om de skulle avsluta ett samarbete så skulle de i vilket fall meddela varför de vill avsluta samarbetet.

Benders hade ingen egentlig relation med Hjaltevadshus innan uppköpet mer än att de hade försökt bli leverantör utan att lyckas (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324). Enligt Mats Jacobsson kände de ganska tidigt att möjligheten att få vara ensam leverantör till Hjaltevadshus och Modulenthus var väldigt liten. Möjligheten låg i att få vara en av två leverantörer av takpannor.

”Sedan var vi medvetna om att Hjaltevad ville ha en och samma leverantör för båda även om vi jobbade för att de skulle ha två.” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324)

På den tiden var Hjaltevadshus inköpschef starkare än Modulenthus och Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal 040324) tror, men har inte belegg för det, att 100 procent av leverantörerna till Hjaltevadshus också blev leverantörer till Modulenthus. Mats Jacobsson tror inte heller att Hjaltevadshus leverantörer hade lägre priser på alla varor än Modulenthus leverantörer.

”Det vore konstigt att alla Hjaltevads leverantörer skulle ha lägre pris, utan jag tror i så fall att Hjaltevads leverantörer fick reda på vilken nivå de skulle lägga sig på för att bli leverantör. Jag tror inte att vi hade fått affären oavsett vilket pris vi hade lagt och därför gjorde vi inte så stora ansträngningar. Vi visste att vårans chans var att få leverera till Modulenthus och inte Hjaltevadshus.” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324)

Enligt Jan Christensson, ansvarig säljare södra Sverige på Byggelit (telefonsamtal, 040325) hade Hjaltevadshus en relation med konkurrenten Sweedspan sedan tidigare och de såg chansen att inte handla via en grossist utan istället köpa in större volymer direkt från Sweedspan. *”Kriterierna att vi inte fick leverera var nog priset då de kunde ta leveranser direkt från Sweedspan.”* (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare södra Sverige på Byggelit, 040325)

Vad det beträffar informationen angående uppköpet så anser Jan Christensson att de fick kommunikation om detta. De förstod tidigt att de skulle ligga pyrt till eftersom de hade försäljning via en grossist samtidigt som de kände till att Hjaltevadshus under flera år hade haft direktleveranser från Sweedspan. Jan Christensson menar att relationen till Hjaltevadshus var att de hade försökt komma in men inte lyckats eftersom de inte kunde konkurrera prismässigt.

”Vi fick egentligen inte någon chans att komma in. Skulle vi fått en chans så hade vi varit tvungna att gå förbi Ljungbergs och där hamnar man i ett knepigt läge eftersom de är en så stor kund. Då kan det vara bättre att låta bli.” (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit, 040325)

Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc (telefonsamtal, 040321) framhåller att hon kämpade hårt för att få behålla leveranserna av isolering till Modulenthus. Diskussionerna fördes med Modulenthus inköpschef. *”...och där nere satt det då en kille som sa att det löser sig. Men jag förstod ganska snabbt att han var egentligen bara en gallerispelare, detta var inköpschefen på Modulenthus.”* (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc, 040321). Modulenthus köptes vid årsskiftet och inget hände förrän ett halvår senare när det var dags att diskutera

för nästkommande års leveranser. Charlotta Mide menar att inköpschefen på Modulenthus försökte underrätta henne om läget för han ville behålla samarbetet, men blev överkörd.

”Tyvärr så blev han helt enkelt överkörd, med en stor ångvält. Vi höll på och tuggade där nere och sedan vid årsskiftet så ringer han mig och säger att Kurt (VD:n på Hjärtevadshus) och de på Hjärtevad gjorde upp med Isover. Vi fick aldrig ens lämna någon offert.” (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc, 040321)

Charlotta Mide betonar att de aldrig fick chansen att lämna offert.

”Det är detta som retar mig mest, att aldrig fått vara med och diskuterat mer än med Modulenthus här nere. Jag vet att Kurt (VD:n på Hjärtevadshus) sa till Lars Gustavsson (inköpschef Hjärtevadshus). ”Lasse! de och de och de ska jag ha som leverantörer, det får du fixa Lasse”. Ungefär så var det och vi fick inte riktigt någon ärlig chans.” (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc, 040321)

Enligt Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel (telefonsamtal, 040320) styrde VD:n på Hjärtevadshus företaget med järnhand och kastade ut leverantörer som Modulenthus hade haft under många år för att de inte passade in i hans sfär. Roland Bayer tror att detta var anledningen att de inte fick fortsätta leverera efter uppköpet. *”De sa att det var priset, men det vet jag att det inte var utan det berodde på andra personliga saker.”* (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320). Relationer mot industrin bygger oftast på ”långa” relationer och bryts inte gärna (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320). Roland Bayer tillägger att så var inte fallet då inköpsfunktionen flyttades över till Hjärtevadshus där inköpschefen blev väldigt styrd av VD:n.

”Det var tråkigt för Modulent var då vår största kund här på Storel i Kristianstad så det slog ganska hårt. Det blev väl successivt en nedtrappning, det var inget som hände över en natt.” (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320)

Roland Bayer menar att filialen i Kristianstad inte hade någon relation till Hjärtevadshus utan det var filialen i Jönköping som hade lite kontakt, ytterst lite. Storel hade, vid uppköpet, filialer på ett tjugotal orter i landet och filialen i Kristianstads upptagningsområde var östra Skåne, Blekinge och södra Småland (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef Kristianstad på Storel, 040320). Fördelningen av köpare var industri ca 15 procent, elinstallatörer ca 70 procent och resterande del till stat och kommuner.

Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett (telefonsamtal, 040327) poängterar att anledningen till att relationen bröts var en följd av personliga relationer.

”Att relationen bröts var en konsekvens av personliga relationer, hur Modulenthus och Hjärtevadshus tillsammans ville ha det. Det är inte en fråga om pris när det är så här. Så är det nog och så har det varit för flera leverantörer tror jag.” (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327).

VD:n på Hjärtevadshus var längre tillbaka i tiden på en annan småhustillverkare, Gullringshus, som var Kent Janssons största kund. VD:n slutade på Gullringshus och köpte Borohus för en symbolisk summa. Kent Jansson menar att det blev tufft mellan Gullringshus och Borohus och han kände att han mer eller mindre var tvungen att välja en av dem som köpare. Kent Jansson valde Gullringshus och han vet att andra leverantörer åkte på smällar när Borohus, då den i särklass största småhustillverkaren på marknaden, sedermera gick i konkurs (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327). Kent Jansson framhåller att valet att leverera till Gullringshus och inte till Borohus påverkade den personliga relationen med VD:n.

”Det här gjorde ju att Kurt (VD:n) inte var särskilt glad på mig och oss som företag eftersom vi inte ställde upp på gamla Borobus, och detta har väl kanske suttit i under resans gång. (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327).

Kent Jansson menar att de gärna hade fortsatt att vara leverantör till Modulenthus men att risken blev för stor att leverera till även Hjaltevadshus.

När han steg in som VD på Hjaltevadshus och sedan köpte Modulenthus så var jag inte intresserad av att vara med i hela grupperingen. Jag hade gärna varit leverantör till bara Modulent. Jag kände nämligen ett stort risktagande, dels för att det var han som styrde och att grupperingen blev lite för stor och att man körde för fort.” (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327).

Enligt Kent Jansson gick VD:n ut och styrde verksamheten och talade om att Hjaltevadshus och Modulenthus skulle ha en leverantör för golv. Detta var Tarkett överhuvudtaget inte intresserade av och Kent Jansson menar att Hjaltevadshus nog inte kunde se någon öppning i en affär med dem som en leverantör heller. Kent Jansson tycker att detta var väldigt synd för de och Modulenthus hade en mycket bra och ömsesidig relation och han har i efterhand också fått bekräftat att personal på Modulenthus gärna sett dem som fortsatt leverantör.

4.2 Uppköpet

Hjaltevadshus uppköp av Modulenthus ägde rum i början på 1997. Efterfrågan på småhus hade börjat tillta efter att i första halvan av 1990-talet varit riktigt låg (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315 och telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324). Modulenthus led fortfarande av sviterna efter lågkonjunkturen och hade en dålig lönsamhet när de köptes upp. Hjaltevadshus hade klarat konjunkturen bättre och hade en bra likviditet (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315). Lars Gustafsson menar vidare att Hjaltevadshus goda likviditet var positivt för Modulenthus leverantörer som nu fick betalt i tid.

4.2.1 Motiv till Uppköpet

Skälet till att Modulenthus såldes var av ekonomisk art enligt Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit (telefonsamtal, 040325). Modulenthus var i ekonomiskt dåligt skick efter den svacka som blev då staten tog bort subventionerna av de statliga lånen i början på 90-talet. *”De hade helt enkelt inte soliditeten för att klar en sådan lågkonjunktur.” (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit, 040325).*

”Jag vill säga att det var helt och hållet ekonomiska aspekter som gjorde att Modulenthus såldes. De har i flera turer haft problem ekonomiskt. Jag har för mig att man hade flera olika konstellationer genom åren som var mer eller mindre lyckade och man behövde här få in pengar för att företaget skulle fortsätta att överleva.” (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit, 040325)

Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett (telefonsamtal, 040327) håller med om att troligaste anledningen till att Modulenthus var till försäljning var att företaget var i ekonomiskt dåligt skick.

”Skälen till att Modulent blev uppköpt berodde säkerligen på att de behövde få en bättre ekonomisk ställning, men också att Kurt (VD på Hjaltevadshus) körde så det rök uppe i Hjaltevad och behövde mer produktionskapacitet.” (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett)

Enligt Lars Gustafsson, inköpschef Hjärtevadshus (personlig kommunikation, 040315) var uppköpet av Modulenthus ett snabbt sätt att ta marknadsandelar och växa. Hjärtevadshus tillverkade mellan 250 och 300 hus per år medan Modulenthus som var mindre producerade 100 till 150 hus per år. Lars Gustafsson menar vidare att marknaden för småhustillverkare såg gynnsam ut vid tidpunkten med goda prognoser för tillväxt. Modulenthus inriktade sig mot ett exklusivare marknadssegment och byggde mer påkostade hus medan Hjärtevadshus byggde billigare hus för förstagångsköparen. ”*Det var väl ett bra komplement.*” (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320).

Roland Bayer, filialchef på Storel i Kristianstad (telefonsamtal, 040321) menar att skälen till Hjärtevadshus uppköp av Modulenthus var för att få effekter som ett större företag med samordnade inköp och att kunna pressa priserna hos leverantörerna. Både Hjärtevadshus och Modulenthus jobbade på ett liknande sätt vad det gäller produktionen med den så kallade volymhustekniken. Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) menar att troliga orsaken till uppköpet var att företagen hade likartade produktionsystem och kunde genom detta skapa synergier i bl a inköp och administration. Även Lars Gustafsson, inköpschef Hjärtevadshus (personlig kommunikation, 040315) nämner möjliga synergier som motiv, bl a samordnade inköp.

4.3 Leverantörerna i uppköpet

4.3.1 Påverkan på Benders

Benders är ett företag som omsätter ca 400 miljoner och Modulenthus utgjorde ca 1-2 procent av omsättningen och påverkan var därför inte av någon betydelse för företagets drift och fortsatta utveckling (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324). Uppköpet ledde inte till några personalnedskärningar och inte heller någon påverkan för Benders leverantörer. Enligt Mats Jacobsson var det inte ett större hål än att det gick att täppa till relativt snabbt.

”*Vi hade gärna haft Modulent som köpare och fått några miljoner extra, men vår position på svensk marknad har inte påverkats på något sätt.*” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324)

Mats Jacobsson menar att deras största omsättning ligger på byggvaruhandeln, nummer två är exporten och tre är husfabrikerna. Spannet mellan vad småhustillverkarna handlar för hos Benders sträcker sig från de som handlar för hundra tusen kronor upp till de som handlar för 10 miljoner kronor (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324). Det finns tillverkare som bygger tio hus och de som bygger 1500 hus. Mats Jacobsson framhåller att de dock levererar till de tre största husföretagen i Sverige vilka är Älvsbyhus, Myresjöhus och Trivelhus.

Mats Jacobsson tror att de leverantörer som stod för det fysiska arbetet som exempelvis plåtjobb, snickarjobb, etc inte påverkades av uppköpet eftersom de var mycket svårare att byta ut för att de kunde husen utan och innan. Mats Jacobsson funderar vidare att de där emot som var rena materialleverantörer var nog relativt lätta att ersätta och att materialleverantörer nog blev utbytta mycket fortare. ”*Jag tror att allt som gick att byta ut byttes nog ut väldigt fort.*” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324). Som sagts tidigare så påverkades Benders inte nämnvärt av detta. Det som påverkar dem ordenligt är mer hur den totala byggmarknaden svänger. Byggs det 2500 hus istället för 4500 så påver-

kas de avsevärt mycket mer (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324).

4.3.2 Påverkan på Byggelit

Enligt Jan Christensson var leveranserna till Modulenthus en marginalaffär. Vid den tiden producerade Byggelit 450 000 kubikmeter spånskivor och Modulenthus köpte ca 500 kubikmeter. Jan Christensson menar vidare att just denna specifika köpareförlust inte påverkade dem något på personalsidan eller någon av deras leverantörer. *”Det handlade mera om i detta fallet att vi tappade en liten marknadsandel inom detta segmentet och ett litet intäktsbortfall.”* (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit, 040325).

När uppköpet ägde rum hade Byggelit en väldigt stark ställning på spånskivemarknaden i Sverige med en total omsättning på ca 750 miljoner kronor och fem fabriker (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit, 040325). Leveranser till byggsektorn, som hustillverkare, bygghandlare, etc, var en del och leveranser till möbelindustrin en annan. Byggelit har succesivt tappat marknadsandelar på svenska marknaden till förmån för utländska bolag. Jan Christensson nämner två huvudfaktorer; kraftigt höjda priser på spån och ökad konkurrens från låglöneländer. Anledningen till höjda spånpriser är att pellets, som också tillverkas av spån, blivit i ropet. Jan Christensson menar att höjda spånpriser är den främsta faktorn och att den definitivt knäckt stora delar av den svenska spånskiveindustrin. Byggelit har fått stänga ner fabriker eftersom de inte klarat av konkurrensen. Det som finns kvar av fem fabriker är två (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit, 040325).

”Vi har inte på något sätt kunnat hänga med här när priserna sänkts. Våra marginaler har krympt och vi har efterhand sett oss allt mer kringsnärjda och har fått anpassa oss.” (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit, 040325).

Enligt Jan Christensson blev det under denna period allt för många köpare där priserna blev pressade vilket bidrog till att Byggelit förlorade mer pengar än vad de behövt göra. *”Vi kanske skulle ha stängt ner någon fabrik tidigare så hade det kanske kostat mindre.”* (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit, 040325).

4.3.3 Påverkan på Paroc

Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc (telefonsamtal, 040321) menar att det svider att förlora en köpare men att det inte påverkade deras sätt att arbeta, antal anställda, etc. Paroc omsatte vid den tidpunkten ca 420 miljoner kronor och Modulenthus köpte för 4 miljoner kronor. Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc (telefonsamtal, 040321) menar vidare att Modulenthus inte var någon avgörande köpare. Enligt Charlotta Mide är de inte vana vid att tappa köpare och detta är en konsekvens av att de har mycket goda och nära relationer med sina köpare och att de är extra bra på logistik.

Paroc har ökat sin marknadsandel på byggisolering från att år 1990 ha varit 25 procent till att år 2004 vara 60 procent (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc, 040321). En del av ökningen förklarar Charlotta Mide med att konkurrenter slagits ut från marknaden. Paroc har, även om deras volymer och marknadsandel ökat, effektiviserat och lagt ner en av tre fabriker i Sverige och flyttat lager för att inte tappa sin konkurrenskraft.

4.3.4 Påverkan på Storel

Modulenthus utgjorde ca 15 procent av Storels filial i Kristianstads omsättning på 80 miljoner kronor så köpareförlusten innebar ett stort ekonomiskt bortfall för Kristianstadsfilialen (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320). Även om Modulenthus var en av Storels större köpare, A-köpare, menar Roland Bayer att det aldrig gick så långt att någon av de 12 anställda på filialen behövde sägas upp. Däremot poängterar Roland Bayer att lönsamheten för filialen påverkades rejält men för Storel i stort, med filialer på 20 platser och en omsättning på 1 miljard kronor, var påverkan av mindre grad.

4.3.5 Påverkan på Tarkett

Enligt Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett (telefonsamtal, 040327) minskade Tarketts försäljning som en följd av uppköpet. Modulenthus köpte vid tiden för uppköpte golv för ca 3 miljoner kronor och Tarkett Sverige AB omsatte då ca 700 miljoner, varav affärsområdet industri stod för ca 53 miljoner kronor. Omsättningstappet bidrog inte till några personalnedskärningar varken i tillverkningen eller på säljsidan. ”*Det påverkade inte oss på personal i exempelvis tillverkning och inte heller på säljarsidan, varken kortsiktigt eller långsiktigt. Vi lyckades täcka glappet ganska bra och marknaden var också på väg upp igen.*” (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327).

4.4 Åtgärder från Leverantörerna

4.4.1 Åtgärder Benders

Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) anser att den främsta lärdomen de dragit av köpareförlusten är att de som leverantör måste ha bra relation även med potentiella köpare och inte enbart med sina befintliga köpare.

”*Den tankeställare vi fick i samband med uppköpet var att det är väldigt viktigt att ha en bra kontakt med de kunder som inte är kunder d.v.s. presumtiva kunder.*” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324)

Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) anser vidare att Benders har en extremt bra relation med sina befintliga köpare och att detta beror på ägarsituationen, att de är ett familjeföretag med samma personer som varit anställda länge. T ex har Mats själv varit marknadschef i tolv år på Benders medan största konkurrenten haft 8 st. marknadschefer under tiden (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324). Det finns fyra stycken tillverkare av takpannor på den svenska marknaden och av dessa har två stycken ca 85 procent av marknaden. Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) menar att småhustillverkarna egentligen bara har två valmöjligheter om de vill ha leveranser över hela landet; Benders eller världens största byggkoncern Monier. Mats Jacobsson upplever det som en fördel att vara ett familjeföretag i konkurrensen med Monier. Fördelarna är bl a att de har lättare att ställa om till kortare serier och att de anställda varit med länge så köparna känner igen folket de träffar och pratar med (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324).

Benders har sextio småhusfabriksavtal och har inte i ett enda begärt en underskrift av en köpare (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324). De har enligt Mats Jacobsson inget behov av detta. Benders har exempelvis ett avtal på två år med Myresjöhus som är en stor köpare men de har inte begärt någon underskrift på avtalet utan

parterna har kommit överens om att det är två år som gäller. Benders resonerar som så att om köparen vill byta leverantör så får de göra det, eftersom leverantören förmodligen ändå hittar en lucka om det skulle vara skriftligt (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324).

”Bestämmer de (köparna) sig för att lämna Benders så gör de det oavsett om det är skriftligt eller inte, det är så vi tänker och det tror vi är uppskattat av våra kunder. Det bygger på förtroende och det är något som tar tid att bygga upp, många år.” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324)

Moduenthus tillverkade på den tiden ca 100-150 hus och utgjorde som sagts tidigare ca 1-2 procent av Benders omsättning. Omsättningstappet plockade de in hos andra köpare istället.

”Vi blev väl helt enkelt aggressivare mot någon annan kund istället. Jag kan inte säga att vi satt och var oroliga för volymen och intog några strategiförändringar pga detta, de var för små helt enkelt. Hade det däremot varit Myresjöhus som är en stor kund hos oss hade vi naturligtvis agerat på annorlunda sätt.” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324)

Enligt Mats Jacobsson erbjuder Benders en vara som är fysiskt svår att flytta och han menar att de inte är så drabbade som andra leverantörer är där varorna kan handlas upp ute i europa, produkter som är lättare att flytta.

”Vår produkt är väldigt svår att flytta, eller det går egentligen inte. Men däremot om en kedja går in och handlar upp tvåusen bormaskiner istället för tvåhundra så har man en helt annan kraft. Våra varor går aldrig till något centrallager utan de är direkt till kund.” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324)

Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders menar att de är väldigt medvetna om att inte hamna i händerna på någon enskild kund, men ett problem som börjar hända på marknaden är att det skapas kedjebildningar. Exemplevis att 100 byggvaruhandlare samarbetar och de ser sig då som en enda stor köpare och skapar då snabbt 15-20 procent av leverantören omsättning (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324). Mats Jacobsson menar vidare att när de tittar på kedjorna så tittar de ändå på de hundra medlemmarna. De gör ingen statistik på kedjorna utan på de hundra köparna som de levererar till.

”Egentligen har vi idag tre stora byggvarukedjor i Sverige, men så tittar inte vi utan vi har istället sexhundra olika återförsäljare. Vi drar fram statistik för dessa och inte för kedjorna för detta är ointressant för oss. För oss är det bara så att de råkar vara organiserade på detta sätt. Det är den enskilde kunden som är viktig för oss.” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324)

4.4.2 Åtgärder Byggelit

Enligt Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit (telefonsamtal, 040325) har Byggelits arbetssätt inte förändrats något nämnvärt efter uppköpet. Byggelit är en av två stora svenska leverantörer, tillsammans med Sweedspan, på marknaden. Byggelit levererar spånskivor till Älvsbyhus och Myresjöhus, som är de två största småhustillverkarna, medan konkurrenten Sweedspan levererar till Trivselhus (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit, 040325).

Jan Christensson menar vidare att när det gäller att arbeta strategiskt med att minska riskerna och inte bli för beroende av enskilda köpare borde de varit bättre. Han menar att de

strävar mot att tjugo procent av kunderna inte ska stå för mer än 80 procent av omsättningen.

”Det är ofta så att man har 80/20 regeln där 20 procent av kunderna står för 80 procent av omsättningen och försvinner någon av de 20 procenten så märks det avsevärt mer, exempelvis Ballingslöv som köper ca 40 000 kubikmeter per år.” (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit, 040325)

4.4.3 Åtgärder Paroc

”Vi försöker att inte hamna i ett för stort beroende genom att inte ha alla äggen i en korg.” (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc, 040321).

Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc menar samtidigt att risken för att Paroc ska hamna i en situation där beroendet blir så stort att de skulle gå i konkurs p.g.a. att de förlorar en köpare fanns inte då och finns inte heller idag på den svenska marknaden. Ingen av köparna är så stora att Paroc skulle hamna i den situationen. Som exempel nämner Charlotta Mide bygg- och anläggningsföretaget Skanska.

”Skanska är naturligtvis en viktig kund för oss och har en relativt stor procentandel av vår omsättning, men inte så att vi skulle gå i konkurs eller lida jättemycket om vi förlorade dem. Det skulle svida, det skulle det och detta ska medges.” (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc, 040321).

Enligt Charlotta Mide fick Paroc sig en tankeställare när de tappade Modulenthus som köpare. Paroc var inte vana att förlora köpare. Detta var en anledning till att Paroc började implementera Supply Chain Management (SCM) i organisationen. Som en del i SCM tittar Paroc på lönsamhet och strategi för varje enskild köpare för att vara bättre förberedda på förändringar. Andra delar, menar Charlotta Mide, av SCM arbetet har bl a varit att flytta lager för att minska kostnaderna och samtidigt korta leverantiderna. Köparna har blivit nöjda, enligt Paroc:s kundnöjdhetsindex. Charlotta Mide drar en parallell och citerar en småhustillverkar för att förklara vilken olik syn olika företag har på kundnöjdhetsindex. *”Vi har fått upp kundnöjdetsindex så bra, vi har gått från 44 till 47”*. Charlotta Mide menar att det tyckte småhustillverkaren var strålande medan hon understryker att Paroc är vansinniga om de kommer under 80.

Charlotta Mide anser att det inte finns någon annan materialleverantör i Sverige som besitter den logistikkunskapen som de har i Paroc.

”Vi levererar idag 50 produkter inom 48 timmar till och med Sundsvall. Vi har till och med diskuterat att leverera inom 24 timmar men då är det andra hinder som ställer till det, nämligen att vi kan inte köra med lastbilarna på vissa ställen efter ett visst klockslag.” (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc, 040321).

4.4.4 Åtgärder Storel

”Vi sökte efter andra marknader och kunder och kom in på andra industrikunder genom att vi har erbjudit paketlösningar som vi inte hade tidigare på samma sätt.” (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320)

Storels sätt att arbeta på filialen i Kristianstad har ändrats efter uppköpet. De arbetar mer medvetet med att inte lägga för många ägg i samma korg. Hur det kan gå visar en mattfirma som Roland Bayer använt som exempel för sin personal; mattfirman förlorade en stor kö-

pare, ett bostadsbolag, vilket fick till följd att mattfirman fick varsla personal och flytta till mindre lokaler. Roland Bayer menar att bolaget är mycket sårbart när alla äggen ligger i samma korg. Storels strategi har förändrats genom att de försöker arbeta med bredden istället för att få varenda krona hos en köpare.

”Är man exempelvis uppe på 75procent av kundens inköp kan man vara relativt nöjd, då finns det ingen anledning att stänga sig blodig för att få de andra 25procent eftersom en kund oftast använder sig av mer än en leverantör.” (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320)

Enligt Roland Bayer är det vanligt att köparna använder sig av två leverantörer av elmaterial eftersom de inte vill låsa sig mot enbart en och vara i händerna på den leverantören. Det kommer nyheter hela tiden och med enbart en leverantör kan den ta bra betalt. Med två leverantörer har köparen bättre kontroll på prisvariationer. Roland Bayer menar vidare att konkurrensen på marknaden ökat vilket kommer leda till uppköp i branschen framöver.

”Ser man strategisk på om vi köper upp konkurrenter för att skapa en maktposition så har det inte varit något sådan från vår del och inte i branschen på länge heller. Men jag är övertygad om att det kommer framöver då det är för många aktörer på marknaden och för dålig lönsambet.” (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320)

En annan åtgärd som främst triggades av en av Modulenthuss tidigare konkurser och inte direkt av uppköpet är att Storel följer upp köparnas ekonomiska status mer noggrant. Dagligen kontrollerar de krediter där de har olika kreditgränser med tre olika steg för att i steg tre spärra leveranser till köparen. Storel hade detta vid tiden för konkursen men som Roland uttrycker det *”...man är ju säljare och vill hjälpa kunden, när de då lovar att betala.”* (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320). Det var inte så stora belopp som var förfallet till betalning någon vecka innan utan de skötte betalningarna någorlunda, även om Storel fick stöta på och jaga dem. Däremot hade Storel ett stort saldo inestående hos Modulenthuss d v s ineliggande ordrar som var fakturerat men som inte förfallit till betalning och detta gjorde ju att förlusten blev stor. (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320)

Relationerna med köparna, och framförallt A-köpare, är långa och dessa har varit kvar genom åren om man bortser från Modulenthuss, och de är de enda som Storel blivit av med på den nivån enligt Roland Bayer. Storel arbetar efter uppköpet mer med köpare-träffar och bjuder då in hela firman, även folket på golvet. Roland Bayer menar vidare att de även förändrat kontakterna med köparna.

”När man kommer så vill man gärna ha något att komma med så man inte bara tar upp deras tid. Detta gör vi ofta genom att ordna sambesök tillsammans med våra leverantörer som ofta har nyheter att komma med och det uppskattas av kunden. Även om man ringer så gäller det att ha något att komma med.” (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320)

Roland Bayer menar att de försöker att arbeta efter att inte bli beroende av en enskild kund och idag har de i Kristianstad ingen kund som utgör mer än 10 procent av omsättning. Inom koncernen utgör en köpare ca 25 procent av omsättningen och det, menar Roland Bayer, slår hårt om något skulle hända. *”Det är inte bra men vi lever av att sälja och när det rullar på så vill man gärna inte hoppa av, så det är svårt.”* (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel, 040320)

4.4.5 Åtgärder Tarkett

Tarkett strävar mot 80/20-regeln för att inte bli för beroende av enstaka köpare (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327). Med 80/20-regeln menar Kent Jansson att 20 procent av köparna max får stå för 80 procent av omsättningen. När fördelningen av köparna avviker åt det negativa hållet, 20 procent av köparna står för mer än 80 procent av omsättningen, läggs mer tid och resurser på att utveckla affärer och leveranser till andra köpare. Enligt Kent Jansson har de arbetat på detta sätt en längre tid tillbaks, även innan uppköpet.

Kent Jansson menar vidare att en stor köpare köper för 5-6 miljoner kronor per år medan en liten köper för 150 000 till 200 000 kronor.

”Jag har nog genom åren jobbat med ett antal säkra kunder, sedan måste man ju chansa lite ibland också. Men den stora tunga volymen ligger på ett antal väldigt bra samarbetspartners.” (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327)

5 Analys

I denna del analyseras empirin med utgångspunkt i teorin. Analysen består av fyra delar och i den första delen analyseras på vilka grunder leverantörer väljs samt hur relationerna ser ut.

Den andra delen analyserar motiven till uppköpet, varför uppköpet ägde rum.

I den tredje delen analyseras leverantörens påverkan som en konsekvens av uppköpet.

Den fjärde och sista delen analyseras hur leverantören kan agera, vilka förändringsåtgärder som kan vidtas, för att få en så positiv effekt som möjligt av uppköpet.

5.1 Nätverket och relationerna

Att Hjaltevadshus påverkade sin omgivning genom olika aktiviteter och relationer (Penrose, 1959) syns tydligt i förändringen av leverantörsnätverket, jmf figur 4.1: Modulenthus och Hjaltevadshus leverantörsnätverk före uppköpet med figur 4.2 Modulenthus och Hjaltevadshus leverantörsnätverk efter uppköpet och omstruktureringsprocessen. Förändringen i nätverket visar att Modulenthus inte kan ses som en isolerad enhet (Håkansson & Snehota, 1990) utan påverkas och behöver ta hänsyn till andra företag. Som Andersson et. al. (1994) menar behöver affärsrelationer ses i sitt sammanhang, ur ett nätverksperspektiv. Figur 2.1 beskriver ett nätverk, där huvudrelationen som är i mitten motsvaras av respektive relation som Hjaltevadshus och Modulenthus har med sina leverantörer i figur 4.1 och 4.2. Som förändringen i nätverken, jmf figur 4.1 med 4.2, visar kan inte leverantören kontrollera och leda andra företag i nätverket (Håkansson & Snehota, 1990). Följden, att huvudrelationen påverkas av en tredje part, Hjaltevadshus, stämmer väl överrens med teorin (Håkansson & Snehota, 1990). Enligt Andersson et al. (1994) kan Hjaltevadshus relation till Modulenthus påverka Modulenthus relationer till leverantörerna, positivt eller negativt. Exempelvis ökade leverantören Isover sin försäljning från 9 till 13 miljoner kronor som en konsekvens av uppköpet medan Paroc sades upp (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315). Samtidigt som en del relationer påverkades, både positivt och negativt, var andra relationer, som t ex med Lindskogs plåt, oförändrade.

I de olika relationerna varierar graden av samarbete (Axelsson, 1992). Relationen med Paroc som är uppbyggd kring isolering, en produkt med en hög grad av standardisering, som kräver mindre interaktion. Desto mer komplexa produkterna och tjänsterna, t ex plåtarbeten, är desto mer interaktion krävs i relationen (Håkansson & Östberg, 1975). Detta betyder att relationer med knappt något samarbete är enklare att avsluta än relationer med väldigt intensivt samarbete.

5.1.1 Modulenthus val av leverantörer

Axelsson (1992) diskuterar i sina teorier en viktig aspekt som kan ha varit en av anledningarna till att Modulenthus leverantörer valdes bort, att det är viktigt att bygga relationer med företag i andra nätverk, och inte bara ha en stark position i det egna nätverket. Denna brist hos Modulenthus leverantörer har lyfts fram av flera respondenter, bl a Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel (telefonsamtal, 040320), Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) och Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc (telefonsamtal, 040321). T ex framhåller Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc (telefonsamtal, 040321) att hon kämpade hårt för att få behålla leveranserna av isolering till Modu-

lenthus. Men, hon förde enbart diskussionen med Modulenthus inköpschef i Hässleholm när hon egentligen hade behövt föra diskussionen med Hjaltevadshus.

Leverantörerna har snarare, vilket inte är ovanligt, engagerat sig nästan uteslutande i sina befintliga relationer. Detta har bidragit till att de inte lyckats skapa något förtroende och engagemang hos Hjaltevadshus. Ett förtroende som leverantörerna kunde dragit nytta av vid uppköpet och därmed haft större möjlighet att få fortsätta leverera efter uppköpet. Istället valde nu Hjaltevadshus att fortsätta sitt samarbete med sina etablerade leverantörer där det redan fanns ett upparbetat förtroende och engagemang parterna emellan. Engagemang liksom förtroende som Grundlach, Achrol & Mentzer (1995) menar är en essentiell förutsättning för en framgångsrik långsiktig relation.

”Den tankeställare vi fick i samband med uppköpet var att det är väldigt viktigt att ha en bra kontakt med de kunder som inte är kunder, d.v.s. presumtiva kunder.” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324)

Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315) menar att inköpen till största del baseras på kvantitativa krav. Enligt Jonsson (1998) och van Weele (1994) har företagens krav på sina leverantörer förändrats från att tidigare nästan uteslutande baserats på kvantitativa kriterier, t ex pris och kvalitet. Ellram (1990) menar att företagen bedömer utifrån en rad kriterier, både kvantitativa och kvalitativa. I dagens samhälle är kvantitativa krav många gånger grundförutsättningar, entry qualifiers och performance qualifiers (Howard, 1998), för att överhuvudtaget komma på fråga som leverantör. Leverantörernas produkter är så likvärdiga att produkterna i sig inte är någon konkurrensfördel. Det som får störst genomslagskraft vid val av leverantör, order winning criteria (Howard, 1998) är kvalitativa kriterier, som förtroende, engagemang, erfarenhet, tillmötesgående, etc. Det är dessa kriterier som får köparen att välja en specifik leverantör.

Enligt Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315) var priset det avgörande kriteriet vid alla tillfällena förutom ett, när det var en förtroendefråga. Lars Gustafsson menar vidare att de fick bättre pris av sina etablerade leverantörer p.g.a. att de uppträtt korrekt mot dem och aldrig lurat dem. Detta pekar mot att i relationen mellan Hjaltevadshus och deras etablerade leverantörer fanns ett förtroende och ett engagemang. Två kriterier som enligt Unt (1996) och Håkansson och Östberg (1975) är grundstenarna i ett samarbete. Enligt Håkansson & Snehotas (1990) teorier leder ett bra samarbete till att företagen, Hjaltevadshus och deras leverantörer, anpassar sig ömsesidigt till den omgivningsförändring som uppköpet innebär. Leverantörerna täcker upp det ökade behovet som uppkommer, leveranserna till Modulenthus, samtidigt som Hjaltevadshus sänker kostnaderna med minimala ansträngningar. Samarbete beror till stor del på om parterna fungerar väl tillsammans (Unt, 1996).

”Även om vi kan nå bättre pris och prestanda på annat håll väljer vi att träffa överenskommelse med den part vi tycker bäst om.” (Unt, 1996, s. 9)

Resonemanget, att Hjaltevadshus valde de samarbetsparter de tyckte bäst om, styrks av flertalet av respondenterna. Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal 040324) menar att 100 procent av Hjaltevadshus etablerade leverantörer också blev leverantörer till Modulenthus. Mats Jacobsson menar vidare att han inte tror att priset var det avgörande kriteriet. Enligt Mats Jacobsson hade de inte fått leverera oavsett vilket pris de erbjudit. Även Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc (telefonsamtal, 040321) och Roland Bayer, filialchef Kristianstad på Storel (telefonsamtal, 040320) menar att priset var något Hjaltevadshus sa, men att valet berodde på personliga relationer.

Enligt Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315) var, som nämnts tidigare, priset det avgörande kriteriet vid alla tillfällena förutom ett när det var en förtroendefråga. Bristen på förtroende var i relationen med Tarkett och berodde i grund och botten på personliga relationen mellan Hjaltevadshus VD och Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett. Kent Janssons tidigare val att leverera till Gullringshus och inte till Borohus påverkade den personliga relationen med VD:n. Detta beskriver komplexiteten i relationer mellan företag väl eftersom relationen innefattar individer (Håkansson och Snehota, 1990). Enligt Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett (telefonsamtal, 040327) var bristen på förtroende ömsesidig och att det var en konsekvens av personliga relationer.

Resonemanget ovan, att de kvalitativa kriterierna, som t ex förtroende, är mest avgörande vid valet av leverantör, ligger i linje med Dullmin och Minninno (2003) modernare teorier. Dullmin och Minninno (2003) som menar att kriterierna för om ett samarbete ska äga rum gått från kvantitativa kriterier till kvalitativa kriterier. Jan Christensson, ansvarig säljare södra Sverige på Byggelit (telefonsamtal, 040325) menar att kriteriet att de inte fick leverera troligtvis var ett högre pris eftersom de gick via en grossist vilket inte konkurrenten gjorde. ”Kriterierna att vi inte fick leverera var nog priset då de kunde ta leveranser direkt från Sweedspan.” (telefonsamtal, Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit, 040325). Eftersom priset var en grundförutsättning, performance qualifier (Howard, 1998) hade det ändå krävts order winning criteria (Howard, 1998) i form av kvalitativa kriterier för fortsatta leveranser.

Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315) nämner att Modulenthus tidigare inte alltid uppträtt korrekt mot sina leverantörer. Modulenthus tog samma dag som de gjorde konkurs emot leveranser utan att meddela leverantören. Både Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel (telefonsamtal, 040320) och Charlotta Mide, Försäljningschef Paroc (telefonsamtal, 040322) har förlorat pengar vid Modulenthus tidigare konkurser.

Att Modulenthus under längre perioder dragits med dålig ekonomi, som drabbat leverantörerna vid konkurser, tyder på att förtroendet och engagemanget i relationerna ”naggats i kanten”. Förtroende och engagemang som är två av grundstenarna i ett samarbete (Unt, 1996 och Håkansson och Östbergs, 1975). Både Roland Bayer, filialchef Kristianstad på Storel (telefonsamtal, 040320) och Charlotta Mide, Försäljningschef Paroc (telefonsamtal, 040322) menar ändå att relationen med Modulenthus var bra. Även om relationen var ”bra” betyder inte det, som Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315) menar, att alla leverantörer verkligen engagerade sig och visade att de ville leverera. En del leverantörers tidigare erfarenheter från Modulenthus kan helt enkelt påverkat viljan att förbli leverantör vilket avspeglats i t ex priset.

5.1.2 Relationen mellan leverantörerna och Modulenthus

Enligt (Håkansson & Snehota, 1995) är företag som samarbetar på något sätt beroende av varandra. Samarbetet mellan Modulenthus och respektive leverantör minskar osäkerheten dem emellan på grund av att leverantören lovar att leverera till Modulenthus, som i sin tur ger löfte om att köpa in från leverantören. Men, som Kuhn (1963) påpekar, även i samarbeten som präglas av ömsesidigt beroende, där både leverantören och Modulenthus vinner på samarbetet, kan parterna vinna olika mycket. Roland Bayer, filialchef Kristianstad på Storel (telefonsamtal, 040320) menar att ur ett beroendeperspektiv så var Storel mer beroende av Modulenthus än tvärtom eftersom Modulenthus var Kristianstadfilialens största köpare. Färnström och Kedström (1975) kallar detta för en obalanserad beroendesituation.

Storels beroende betraktas som motsatsen till Modulenthus makt. Desto mer beroende Storel blir, desto mer makt får Modulenthus i relationen. Cox et al. (2002) kategoriserar denna maktrelation som köparedominans, se figur 2.2. Köparen, Modulenthus, har makten eftersom elmaterial, som Storel erbjuder, är lätt att få tag i samtidigt som resurserna, intäkterna, har en hög nyttoegrad för Storel. Vid ett ömsesidigt oberoende i relationen har resurserna en relativt låg nyttoegrad och är lätta att få tag på (Cox et al., 2002). Detta är fallet för övriga intervjuade leverantörer. Enligt Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett (telefonsamtal, 040327) hade båda parter möjlighet till andra alternativ. Varken Tarkett eller de andra intervjuade leverantörerna var beroende av Modulenthus som köpare. Försäljningen till Modulenthus stod för en mindre del av omsättningen.

Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315) nämner andra leverantöresrelationer, bl a med Lindsjogs Plåt och Swelight, som kategoriseras som köparedominans (Cox et al., 2002). Modulenthus makt i dessa relationer ökade p.g.a. uppköpet. Likaså ökade leverantörernas beroende vilket ledde till att de blev tvungna att sänka priserna för att få fortsätta leverera. Enligt Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315) utnyttjade de sin maktställning i prispförhandlingen.

”Vi (Hjaltevadshus och Modulenthus) hade Swelight som leverantör på lättreglar och balkar där vi stod för en fjärdedel av deras produktion. Det utnyttjade vi ju också i prispförhandlingar, vi var ju skittuffa. Han (Swelight) ville höja priset, det gick vi inte med på. Vi hade ju alternativet att gå in på massivträ istället.” (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315)

Detta stämmer väl in på definitionen av makt i en relation som Cox et al. (2002) använder:

“...the ability of one actor to affect the behavior of another actor in a manner contrary to the second actor’s interests.” (Lukes, 1974, återgiven i Cox et al., 2002, s. 18)

I Modulenthus relation med företaget Bilfrakt som transporterade modulerna från produktionsanläggningarna till tomterna fanns ett ömsesidigt beroende. Enligt Cox et al. (2002) existerar ett ömsesidigt beroende när den relativa nyttoegraden är hög och produkterna är svåra att få tag på. Hjaltevadshus och Modulenthus stod för en stor del av Bilfrakts omsättning samtidigt som det var svårt att få tag på företag som transporterade moduler. Att bli av med leveranserna för Bilfrakts del hade blivit märkbart (Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315). Men, Lars menar vidare att det tyvärr fanns för få alternativ på marknaden för att kunna utnyttja att de var en av Bilfrakts större köpare.

En annan viktig faktor i relationen mellan leverantören och köparen är substituerbarheten, utbytbarheten eller möjligheten att imitera en resurs (Cox et al., 2002). Resurserna, byggmaterialet (isolering, golv, spånskivor, takpannor, etc.) kategoriseras som övrig resurs, enligt matrisen i figur 2.3: En resurs relativ nyttoegrad (Cox et al., 2002). Den kommersiella och operationella betydelsen beaktas olika beroende på om matrisen i figur 2.3 används ur köparens eller leverantörens perspektiv (Cox et al., 2002). Ur köparens, Modulenthus, perspektiv är möjligheten stor att byta ut t ex leverantören av takpannor, Benders, mot en annan, Monier, eftersom takpannor är lätta att tillverka och erbjuds av ett flertal företag. Modulenthus val av takpannor påverkar inte heller Modulenthus köpare, småhusköparna. Takpannor har ett lågt operationellt värde. Även det kommersiella värdet (Cox et al., 2002) är lågt eftersom Modulenthus inköp av takpannor utgjorde en liten andel, endast 1-2 procent (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324), av Benders totala försäljning. Synsättet, att leverantörer av takpannor och andra byggmaterial er enkla att byta ut konfirmeras av Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) som menar att köparna ofta ser dem som en ren materialleverantör.

Operationellt värde ur elmaterialleverantören Storels perspektiv är lågt eftersom resursen, intäkten, från Modulenthus går att ersätta. Den kommersiella betydelsen är däremot hög eftersom intäkterna är betydande, 15 procent av filialens omsättning (telefonsamtal, Roland Bayer, filialchef Kristianstad på Storel, 040320). Frakten av modulerna, från Bilfrakt, kategoriseras som en nyckelresurs ur Modulenthus synvinkel. Resursen är svår att ersätta, men utgjorde en mindre del, endast 5 procent (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315) av Hjaltevadshus och Modulenthus inköpsbudget.

Enligt Axelssons (1992) teorier varierar graden av samarbete i en köpare-leverantörsrelation beroende på om relationen är uppbyggd kring resurser med en hög standardiseringsgrad eller hög komplexitet. Resurserna, byggmaterialet (isolering, golv, spånskivor, etc.), ifrån leverantörerna som valdes bort är av det standardiserade slaget. Standardiserade resurser enligt Axelsson (1992) relateras till resurser som enligt Cox et al. (2002) är enkla att imitera och ersätta, dvs resurser som har ett lågt operationellt värde. Enligt Axelsson (1992) kräver standardiserade resurser mindre interaktion i relationen mellan köpare och leverantör. Beroende på kategori av resurs och vilken grad av interaktion det medfört i relationen desto enklare, eller svårare, har det varit för Hjaltevadshus att ersätta ett flertal av Modulenthus leverantörer efter uppköpet. Alla leverantörerna som blivit utbytta levererade resurser som enkelt gick att ersätta.

5.2 Uppköpet

I intervjuerna med respondenterna framkom det flera olika motiv bakom uppköpet, både uttalade och möjliga outtalade.

5.2.1 Motiv till uppköpet

Genom intervjun med Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315) framkom det att ett starkt motiv till uppköpet var att växa snabbt och ta marknadsandelar. Detta motiv, vikten av tillväxt, pekar Shrivastava (1986), Penrose (1959) och Lawrence och Lorsch (1967) på. Enligt Lawrence och Lorsch (1967) kan ett uppköp medföra minskade risker antingen på grund av tillgång till en större marknad eller genom en utökning av produktutbudet (diversification). Uppköpet medförde att Hjaltevadshus fick både tillgång till en större andel av småhustillverkarmarknaden, genom Modulenthus inriktning mot ett exklusivare marknadssegment, samtidigt som produktutbudet ökade med den exklusivare produkten. Penrose (1959) menar att genom ett uppköp får ett företag tillgång till det uppköpta företags tillgångar bl a produktionskapacitet. Produktionen av hus ökade med 100-150 st. på årsbasis, vilket är en ökning med ca 45 procent. Både Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315) och Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett (telefonsamtal, 040327) menar att behovet av ökad produktionskapacitet var en viktig aspekt.

Som Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett (telefonsamtal, 040327) och flera andra respondenter, bl a Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (Personlig kommunikation, 040315), nämner hade Modulenthus dålig ekonomi och hade haft det en längre period. Att Modulenthus behövde få in nytt kapital för att överleva pekar på att prislappen var låg. Ett motiv, att det blev just Modulenthus som blev uppköpt, är att det var ett impulsuppköp av en förhållandevis billig konkurrent (Shrivastava, 1986).

Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315), Roland Bayer, filialchef på Storel i Kristianstad (telefonsamtal, 040321), och Mats Jacobsson,

marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) nämner ett annat starkt motiv, synergimotivet (Berkovitch och Narayanan, 1993); att genom uppköpet arbeta som ett större företag med samordnade inköp och att kunna pressa priserna hos leverantörerna. Skalfördelen att samordna större inköp benämner Ansoff (1965) som en operationssynergi. Synergimotivet stärks av att Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315) menar att priset är av den största betydelsen vid inköp av material. Större volymer ger ett bättre läge att förhandla ner priserna hos leverantören. Resonemanget bygger på att materialet kategoriseras, enligt Cox et al. (2002), som en övrig resurs och att, enligt figur 2.2: Makt i relationer (fritt efter Cox et al., 2002), beroendet i relationen förflyttas i riktning från ömsesidigt oberoende mot köpare dominans när köparen står för en större del av leverantörens omsättning.

Det som talar emot synergimotivet är att flera av respondenterna inte fick möjlighet att sätta sig vid förhandlingsbordet med Hjaltevadshus. Skalfördelen (Ansoff, 1984) som större inköpsvolymer ger utnyttjades, enligt Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315), när de körde leverantörerna mot varandra och fick bäst pris från sina befintliga leverantörer. Detta emotsäges av flera av respondenterna, bl a av Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc (telefonsamtal, 040321) som menar att de aldrig fick chansen.

”Det är detta som retar mig mest, att aldrig fått vara med och diskuterat mer än med Modulenthus här nere. Jag vet att Kurt (VD:n på Hjaltevadshus) sa till Lars Gustafsson (inköpschef Hjaltevadshus). ”Lasse! dom och dom och dom ska jag ha som leverantörer, det får du fixa Lasse”. Ungefär så var det och vi fick inte riktigt någon ärlig chans.” (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc, 040321)

Enligt Berkovitch och Narayanan (1993) motiveras ungefär 75 procent av uppköpen med synergier men att det kan finnas andra bakomliggande, egentliga, motiv till uppköpen. Ett möjligt motiv kan ha varit att Hjaltevadshus VD handlade i eget intresse, ledningsmotivet (Berkovitch och Narayanan, 1993), för att ta revansch för den misslyckade historien i småhustillverkarbranschen, konkursen av Borohus (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327). Borohus var tidigare den i särklass största småhustillverkaren på den svenska marknaden. Motivet kan helt enkelt varit att försöka bli störst igen.

5.3 Leverantörerna i uppköpet

Som Havila och Salmi (2000) har visat i sin studie kan uppköp agera som "triggers of radical change" (s. 105). Med radikal förändring i affärsnätverk menar Havila och Salmi (2000) när nya relationer utvecklas och gamla avslutas. Detta stämmer väl in på Hjaltevadshus uppköp av Modulenthus. Förändringarna i Modulenthus affärsnätverk, jämför figur 4.1 med 4.2, är radikala. Ett flertal av Modulenthus etablerade relationer har avslutats medan nya, med Hjaltevadshus etablerade leverantörer, har utvecklats. Havila och Salmi (2000) nämner även några effekter på leverantörerna. Ett uppköp ledde till ökade priser från leverantörerna p.g.a. att det uppköpande företaget inte ansågs pålitligt. Enligt Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett (telefonsamtal, 040327) saknades förtroende i relationen till Hjaltevadshus, vilket minskade Tarketts engagemang att leverera. Det betyder att uppköpet kunde lett till ökade priser om inte konkurrenten Kährs agerat annorlunda. Havila och Salmi (2000) menar att i ett annat uppköp slutade det uppköpta företaget använda sig av en leverantör, vilket fick radikala effekter för leverantören som förlorade en stor andel av sin försäljning. Som nämnts tidigare slutade Modulenthus använda sig av alla de intervjuade leverantörerna. Leverantörernas förlorade försäljning varierar kraftigt från någon promille,

som hos Byggelit, till den mer radikala minskningen hos Storels Kristianstadsfilial på 15 procent. För Storels Kristianstadsfilial motsvarar det minskade intäkter på 12 miljoner kronor. Ur Storelkoncernens synvinkel, med filialer på 20 orter, och en omsättning på 1 miljard motsvarar dock inte förlusten i försäljning mer än någon procent.

Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel (telefonsamtal, 040320) menar att förlusten av Modulenthus, som var en A-köpare, fick radikala ekonomiska effekter på filialen, men det gick aldrig så långt att någon av de 12 anställda på filialen behövde sägas upp. Enligt respondenterna ledde uppköpet enbart till ekonomiska effekter i form av förluster i försäljning. Ingen av de intervjuade leverantörerna behövde göra några personalnedskärningar som en konsekvens av uppköpet. Enligt t ex Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett (telefonsamtal, 040327) bidrog inte förlusten i försäljning till några personalnedskärningar varken i tillverkningen eller på säljsidan.

En anledning till att effekterna på leverantörerna överlag har varit av ringare betydelse kan bero på att efterfrågan på material ökade eftersom det var tillväxt i småhustillverkarbranschen (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327; personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315). En annan, och mer betydande anledning, är att Modulenthus stod för en liten andel av leverantörernas totala försäljning. Konsekvensen av att Modulenthus i sammanhanget var en relativt liten köpare gjorde det enklare för leverantörerna att täppa till förlusten i försäljning. Både Kent Jansson, säljchef på Tarkett (telefonsamtal, 040327) och Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) tydliggör att deras position på den svenska marknaden inte påverkats på något sätt av uppköpet.

Enligt Färnström och Kedström (1975) är bristen på ekonomiska resurser en av de vanligaste orsakerna till att leverantören inte klarar av att hitta nya köpare. Detta kunde varit fallet om leverantörerna varit mindre aktörer på marknaden med små ekonomiska muskler. Uppfattningen är att flertalet av leverantörerna hade en god soliditet och likviditet. Den leverantör som hade en försämrad ekonomisk ställning och eventuellt haft brist på resurser är Byggelit. Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit (telefonsamtal, 040325) menar att deras marginaler har försämrats och att de tappat marknadsandelar på den svenska marknaden. Leverantörerna som valdes bort är i omsättning räknat, relaterat till Modulenthus och Hjaltevadshus tillsammans, likvärdiga eller större.

Som diskuterat tidigare nämner Havila och Salmi (2000) att det uppköpta företaget slutade använda sig av en leverantör, vilket fick radikala effekter för leverantören. Det som inte diskuterades är hur detta påverkade leverantörens leverantör, eftersom de i sin tur förlorade en del av sin försäljning som en konsekvens av uppköpet (Havila och Salmi, 2000). I Modulenthus etablerade relation med leverantören Ljungbergs i Hässleholm är Byggelit leverantörens leverantör. Byggelits försäljning påverkades, som nämnts tidigare, men i minimal omfattning. Likaså är uppfattningen att övriga av Modulenthus etablerade leverantörers leverantörer påverkats i mindre utsträckning. Enligt Jan Christensson, ansvarig säljare för södra Sverige på Byggelit (telefonsamtal, 040325) står kökstillverkare Ballingslöv för nästan 10 procent av försäljningen. Ballingslöv är, och var innan uppköpet, etablerad leverantör till både Hjaltevadshus och Modulenthus. I en situation där Ballingslöv förlorar köpare skulle effekterna för leverantörens leverantör, Byggelit, bli radikala. Havila och Salmi (2000) menar att uppköparen, som nämns i början av stycket, å sin sida fick bättre prisförutsättningar från en av sina egna leverantörer som ett resultat av uppköpet. Enligt Lars Gustafsson, inköpschef på Hjaltevadshus (personlig kommunikation, 040315) fick Hjaltevadshus bättre pris av sina etablerade leverantörer.

Holtström (2003) menar att det är viktigt för en leverantör att ha kunskap om sin position i leverantörsnätverket för att förstå relationsförändringarna som en följd av ett uppköp. För leverantören är detta viktigt att veta eftersom det påverkar hur enkelt eller komplicerat det är att bli utbytt. Holtström (2003) menar vidare att typen av produkt, graden av komplexitet, eller service som leverantören levererar spelar en betydande roll för effekten ett uppköp kan ha på leverantören. I avsnitt 5.1.2 diskuterades vilken nytta köparen, Modulenthus, får av olika produkter och tjänster, d.v.s. resurser. Figur 5.1 kategoriserar Modulenthus etablerade leverantörers resursers relativa nyttoegrad ur Modulenthus perspektiv.

Grad av kommersiellt värde	HÖG Primära aktiviteter	Kompletterande Resurs	Kritisk Resurs
	LÅG Stöd aktiviteter	Övrig Resurs Isolering, takpannor, spånskivor, elmaterial, kök, golv, lättreglar, fönster, m m	Nyckel Resurs Frakt av moduler, montering av moduler, plåtarbeten,
		LÅG Enkelt substituerbar	HÖG Ej substituerbar
		Grad av operationellt värde	

Figur 5.1: Kategorisering av resursernas relativa nyttoegrad för Modulenthus (fritt efter Cox et al., 2002, s. 33).

Som nämnts tidigare kategoriseras de bortvalda leverantörernas produkter som övrig resurs, se figur 5.1, medan andra av Modulenthus etablerade leverantörers tjänster, t ex ihopmontering av moduler, kategoriseras som nyckelresurs. Desto komplexare en produkt eller tjänst är desto svårare är det att byta ut leverantören. Relationen mellan Modulenthus och Snickarlaget i Sävsjö påverkades inte av uppköpet eftersom tjänsten anses vara av strategisk betydelse. Att byta ut en produkt eller tjänst av strategisk betydelse är inte bara kostsamt och tidskrävande det krävs även resurser att utveckla en ny relation (Holtström, 2003). Relationen har mindre betydelse när produkten kategoriseras som övrig resurs och erbjuds av ett flertal leverantörer. Holtström (2003) menar vidare att vid leverans av en produkt som är tillgänglig med liknande eller samma funktioner värderar köparen leverans i tid med rätt kvalitet till rätt pris i högre utsträckning än vid leverans av mer komplexa produkter. Detta styrks av Lars Gustafsson, inköpschef Hjärtevadshus (personlig kommunikation, 040315) som menar att inköpen av produkterna till största del baseras på priset.

Enligt Holtström (2003) är typen av köpare-leverantör relation väsentlig för att kunna förstå eventuella relationsförändringar vid ett uppköp. Relationens grad av styrka och karaktär bestämmer om, och möjligtvis när, en förändring kommer att inträffa som en konsekvens av uppköpet. Graden av styrka och karaktär i relationen mellan Modulenthus och leverantörerna diskuterades i avsnitt 5.1.2. I figur 5.2 delas leverantörsrelationerna med Modulenthus etablerade leverantörer in i fyra olika typer av maktrelationer (Cox et al., 2002).

Analys

Relativ nyttoegrad och brist på köparens re- surser för leverantö- ren	Hög	Köparedominans Storel, Sweligh, Lindslags Plåt	Ömsesidigt beroende Bilfrakt, Snickarlaget i Sävsjö,
	Låg	Ömsesidigt oberoende Paroc, Benders, Byggelit, Ballingslöv, Tarkett, Elitfönster	Leverantördominans
		Låg	Hög
		Relativ nyttoegrad och brist på leve- rantörens resurser för köparen	

Figur 5.2: Makt i leverantörsrelationerna (fritt efter Cox et al., 2002, s. 21).

Desto mer ömsesidigt beroende som finns i en relation mellan köpare och leverantör, desto mer kommer detta öka som en konsekvens av uppköpet (Holtström, 2003). Detta är inte fallet om relationen karakteriseras av ett oberoende mellan köpare och leverantör. Figur 5.2 visar att flertalet av relationerna mellan Modulenthushus och de bortvalda leverantörerna karakteriseras av ett ömsesidigt oberoende. Enligt Holtström (2003) antingen fördjupas dessa relationer, avbryts eller begränsas av integrationen. Med Modulenthushus etablerade leverantörer avbröts relationen medan med Hjaltevadshus etablerade leverantörer, som istället ökade sin försäljning, fördjupades relationen. I relationerna där köparen, Modulenthushus, var dominerande för uppköpet i jämförelse med leverantören, t ex Sweligh och Lindslags Plåt, blev dominansen ännu större efter uppköpet. Som nämnts tidigare utnyttjade Hjaltevadshus och Modulenthushus den ökade makten i några relationer som en följd av uppköpet (personlig kommunikation, Lars Gustafsson, inköpschef Hjaltevadshus, 040315). I den omvända situationen, där leverantören är dominant, behöver inte tillståndet förändras som en följd av att köparen är involverad i ett uppköp (Holtström, 2003). Situationen, att leverantören är dominant, framkom inte från någon respondent. En anledning kan vara att ingen av produkterna, eller tjänsterna, kategoriseras som en kritisk resurs för Modulenthushus, se figur 5.1.

5.4 Leverantörernas förändringsåtgärder

Holtström (2003) menar att om inte leverantören ser ett uppköp som en möjlighet och är aktiv i förändringsprocessen är risken stor att det uppköpande företaget använder redan etablerade leverantörer med en utvecklad relation till uppköparen. I uppköpet valde Hjaltevadshus att använda redan etablerade leverantörer i så stor utsträckning som möjligt. Detta betyder även att leverantörer med relation till båda de integrerande företagen förblir leverantör till det ihopslagna företaget. Enligt Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel (telefonsamtal, 040320), förde Hjaltevadshus redan etablerade leverantör av elmaterial, Elektroskandia, diskussion även med Modulenthushus, se figur 4.2. Elektroskandia minskade risken genom att skapa en relation med båda de integrerande företagen. Enligt Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) är den främsta lärdomen de dragit av köpareförlusten att de som leverantör måste ha en bra relation även med potentiella köpare och inte enbart med sina befintliga köpare.

”Den tankeställare vi fick i samband med uppköpet var att det är väldigt viktigt att ha en bra kontakt med de kunder som inte är kunder d.v.s. presumtiva kunder.” (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324)

Koncentrationstrenden genom uppköp minskar antalet företag på marknaden och när köparna blir större behöver de leverantörer med en större kapacitet (Holtström, 2003). Genom uppköpet ökade Hjaltevadshus produktionen av hus med ca 45 procent och inköpen av isolering från Isover ökade från 9 till 13 miljoner kronor på årsbasis. Detta visar på att leverantörerna inom ett affärsområde också kan behöva växa. Det kan vara produktionskapacitet eller andra typer av kompetens (Holtström, 2003). Ett exempel på en leverantör som vuxit genom att skaffa sig specialistkompetens är Paroc, som vuxit genom SCM-implementeringen (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc, 040321), ett annat är Benders som ökat kompetensen för att klara av kortare produktionsserier (telefonsamtal, Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders, 040324).

Emerson (1962) menar att genom att begränsa köparens handlingsmöjligheter minskar substituerbarheten för köparen och leverantören ökar sin makt. Enligt Färnström och Kedström (1975) kan leverantören begränsa köparens handlingsmöjligheter genom att köpa upp konkurrenter. Enligt Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel (telefonsamtal, 040320) är det inget som inträffat den senaste tiden i elmaterialbranschen, men han är övertygad om att detta kommer att hända framöver p.g.a. att det finns för många aktörer på marknaden och att lönsamheten är för låg. Ytterligare alternativ för leverantören att öka sin makt, enligt Färnström och Kedström (1975), är att få tillverka en större andel av köparens behov eller tillverka fler produkter åt samma företag. Paroc utvecklade en isolerad regel i syfte att öka försäljningen. Modulenthus erbjöds att köpa reglarna till ett väldigt bra pris om de även köpte all isolering från Paroc (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc, 040321). Flertalet av respondenterna menar att de arbetade aktivt med försäljningen till befintliga köparna, både i syfte att behålla befintliga leveranserna men även att utöka försäljningen. Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett (telefonsamtal, 040327) menar att en stor del av försäljningen görs till ett antal väldigt nära samarbetspartners och Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) menar att Benders är flexibla med möjligheter till kortare serier för att täcka en större del av köparnas behov.

Om köparen står för en för stor del av leverantörens omsättning inträffar det omvända, leverantören blir beroende av köparen (Färnström och Kedström, 1975), vilket inträffade för Storels Kristianstadfilial. Enligt respondenterna arbetar flertalet av leverantörerna aktivt med att inte bli för beroende av enskilda köpare. Några respondenter nämner att de använder 80/20-regeln (Defeo och Juran, 2010), vilket för respondenterna betyder att 20 procent av köparna max får utgöra 80 procent av omsättningen. När fördelningen av köparna, för Tarketts del, avviker åt det negativa hållet, 20 procent av köparna står för mer än 80 procent av omsättningen, läggs mer tid och resurser på att utveckla affärer och leveranser till nya köpare (telefonsamtal, Kent Jansson, säljchef industri på Tarkett, 040327). Enligt Defeo och Juran (2010) är inte regeln exakt, utan principen är att en liten del av insatserna svarar för merparten av resultaten. Leverantörerna använder regeln som ett instrument för att minska risken att hamna i en beroendeställning till ett fåtal köpare.

Förutom att Storel använder 80/20-regeln för att inte bli för beroende av ett fåtal köpare, har de även använt regeln vid ändringen av försäljningsstrategin. Strategin har förändrats genom att de arbetar mer med antalet köpare istället för att få varenda krona hos enskilda köpare. Enligt Roland Bayer, filialchef i Kristianstad på Storel (telefonsamtal, 040320) är de nöjda om de står för t ex 75 procent av köparens inköp istället för att lägga ner tid och resurser för att få de sista 25 procenten. Köparen använder sig oftast ändå av mer än en leverantör i elmaterialbranschen. Tiden och resurserna lades istället på att söka efter nya marknader och köpare vilket lett till att Storel börjat sälja paketlösningar till andra industrikö-

pare. Emerson (1962) och Cox et al. (2002) menar att genom att söka efter nya affärskon-
takter ökas substituerbarheten för leverantören.

Som figur 5.2 visar baseras makt i en relation på att äga eller kontrollera en resurs som kombinerar både hög nyttograd och stor brist (Cox et al., 2002). Det är alltid kombinationen av dessa två variabler som är grunden för makt i en relation. I figur 5.2 visas att flertalet av leverantörernas maktrelationer kategoriseras som ömsesidigt beroende och oberoende. Enligt Cox et al. (2002) behöver därför leverantörerna utrusta sig för att klara av att göra affärer i dessa tillstånd. För leverantören är den alternativa strategin att antingen vara innovativ och skapa kritiska resurser eller sträva efter att skapa effektiva affärsavtal och produktionsprocesser (Cox et al., 2002). För de bortvalda leverantörerna är det svårt att skapa kritiska resurser, p.g.a. den enklare typen av produkter, men däremot är det möjligt att skapa effektiva affärsavtal, som Storel gjort med paketlösningar, och effektiva processer, vilket Paroc arbetat med genom implementeringen av SCM. Implementeringen har inneburit nöjdare köpare och en ökad marknadsandel (telefonsamtal, Charlotta Mide, Försäljningschef på Paroc, 040321). Cox et al. (2002) menar att möjligheten till innovativa lösningar betyder att både det dominerande och det beroende företaget ska vara medvetna om att de flesta maktrelationer inte är permanenta.

SCM-implementeringen har också inneburit att Paroc fått bättre kunskap om lönsamhet för varje enskild köpare för att kunna avgöra vilka köpare som är strategiskt viktiga (Ojasalo, 2001), vilket gör dem bättre förberedda på förändringar. Även Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) menar att de tittar på försäljningsstatistik och lönsamhet för varje enskild köpare. Detta gör de även om köparen ingår i en större kedja. Mats Jacobsson menar vidare att kedjebildningarna på marknaden är ett problem för leverantören eftersom de snabbt skapar 15-20 procent av omsättningen. Denna strukturförändring som kedjebildningarna innebär visar att varje relation påverkas av sin omgivning och för att förstå relationen måste den ses i sitt sammanhang, ur ett nätverksperspektiv (Andersson, et al., 1994). Förändringen visar också att antalet aktörer på marknaden minskar genom kedjebildningar, vilket gör att antalet möjliga affärsrelationer för leverantörerna blir färre (Holtström, 2003).

6 Slutsats

Studien görs utifrån två forskningsfrågor. Den första forskningsfrågan handlar om hur relationen mellan leverantör och köpare förändras när köparen blir uppköpt av en konkurrent, medan den andra handlar om hur leverantören agerar inför, under och efter ett uppköp av köparen för att få en så positiv effekt som möjligt av uppköpet.

1. Hur förändras relationen mellan leverantör och köpare när köparen blir uppköpt av en konkurrent?

Ur ett leverantörsperspektiv är motivet bakom uppköpet relevant. Ett starkt uttalat motiv i fallet är synergier relaterade till inköp. Realiseringen av dessa synergier, att pressa leverantörernas priser, indikerar att relationen till leverantörerna kommer att påverkas.

Fallet visar på att det inte finns någon riktigt intim relation mellan de integrerande företagen, Hjaltevadshus och Modulenthus, och leverantörerna. Däremot ser vi att relationen till leverantörerna av tjänster, som Bilfrakt och Snickarlaget i Sävsjö, är intimare och innehåller mer samarbete än vad relationen till produktleverantörerna gör. I relationerna till produktleverantörerna ser vi inget nära samarbete vilket beror på produkternas enkelhet och att produkterna därmed erbjuds av flera leverantörer. Enkelheten, att produkterna har en hög grad av standardisering, är en förklaring till att dessa leverantörer var lättare att byta ut. En annan är att det ihopslagna företaget hade etablerade relationer med flera leverantörer, både Modulenthus och Hjaltevadshus leverantörer, av samma produkt. Effekterna på de utbytta leverantörerna varierar kraftigt från försäljningstapp på radikala 15 procent till tapp på någon enstaka promille vilket beror på hur stor del av försäljningen Modulenthus stod för innan uppköpet. Likaså ökade andra leverantörer sin försäljning med motsvarande volymer som en följd av uppköpet.

Vid leveranser av produkter med en hög grad av standardisering som erbjuds av flera leverantörer väljer köparen leverantör utifrån kvantitativa kriterier, som leverans i tid och rätt kvalitet till rätt pris, i större utsträckning än vid leveranser av mer komplexa produkter och tjänster. Fallet visar på att den avgörande faktorn som i slutänden får köparen att välja en specifik leverantör är om det finns ett förtroende och engagemang parterna emellan. Leverantören och köparen består av människor och deras personliga relationer påverkar affärsrelationen mellan företagen.

Det ihopslagna företaget kunde göra kostnadsbesparingar genom att det fanns flera leverantörer av samma standardiserade produkter och för dessa produkter finns ett samband mellan inköpsvolym och kostnad. Ju större volym, desto lägre kostnad. Det betyder att typen av produkt eller tjänst och hur komplex den är påverkar vilken effekt uppköpet får på leverantören. För leverantörerna av nyckelresurser, som t ex Snickarlaget i Sävsjö och Bilfrakt, beror eventuella förändringar i relationen på möjligheten till andra alternativ, substituerbarheten. Möjligheten till andra alternativ för köparen är bundet till hur unik tjänst leverantören erbjuder. Varken Snickarlaget i Sävsjö eller Lindskogs Plåt erbjuder ”unika” tjänster, men ett leverantörsbyte försvåras av att det finns få tillgängliga alternativ för köparen. Det betyder att strukturförändringen som uppköpet innebär inte behöver påverka leverantören. För leverantörerna av övriga resurser, som t ex Elitfönster, Benders och Monier, däremot ser vi att relationen inte påverkas alls, fördjupas eller avbryts helt.

Relationer mellan köpare och leverantör som karakteriseras av ett ömsesidigt beroende, som t ex i relationen mellan det ihopslagna företaget och Bilfrakt, förstärks om samarbetet ökar som en konsekvens av uppköpet, medan relationer som karakteriseras av ett ömsesi-

digt oberoende, som t ex i relationen till Benders och Monier, inte påverkas alls, fördjupas eller avbryts. För Monier innebar uppköpet ökad försäljning medan det för Benders slutade med att de blev utbytta som leverantör med förlorade intäkter som följd. I en relation där köparen är dominerande före uppköpet i jämförelse med leverantören, t ex i relationen till Swelight som levererar lättreglar, är det sannolikt att dominansen kommer att bli ännu större efter uppköpet. Detta visar på att typen av relation är betydande för att förstå relationsförändringarna vid ett uppköp. Relationens grad av styrka och karaktär bestämmer om en förändring kommer att inträffa.

Vi ser fallet att uppköpet, ur leverantörens synvinkel, minskar antalet potentiella köpare på marknaden och leverantörerna till det uppköpta företaget påverkas av uppköpet. Förändringen påverkar även relationen mellan företagen. För leverantörerna är det viktigt att ha förståelse för sin position i leverantörsnätverket för att förstå relationsförändringarna. Det är viktigt att veta eftersom det avgör hur enkelt eller komplicerat det är att bli utbytt. Det uppköpande företaget tenderar att, i möjligaste mån, välja ”sina” leverantörer där en etablerad relation existerar och byta ut etablerade leverantörer till det uppköpta företaget.

2. Hur agerar leverantören för att få en så positiv effekt som möjligt när köparen blir uppköpt av en konkurrent?

Fallet visar att leverantörerna behöver se företagskoncentrationen, vilket uppköpet innebär, som en möjlighet till framtida affärsutveckling. Om inte leverantören ser uppköpet som en möjlighet och är aktiv i förändringsprocessen använder det uppköpande företaget redan etablerade leverantörer med en utvecklad relation till uppköparen, vilket Monier, Kährs och Sweedspan är exempel på. Detta betyder också att leverantörer med relation till båda de integrerande företagen, som t ex Elektroskandia och Elitfönster, förblir leverantörer till det ihopslagna företaget. Leverantörerna behöver därför skapa relationer inte enbart med de befintliga köparna, utan även med potentiella köpare. Företagskoncentrationen visar också att antalet köpare på marknaden minskar och att storleken på köparna ökar. När köparna blir större, Hjaltevadshus ökade sin produktion med ca 45 procent, ser vi att de behöver leverantörer med en större kapacitet, t ex inköpen av isolering ökade med 4 miljoner kronor. Kapacitet kan innebära produktionskapacitet eller andra typer av kompetens.

Eftersom relationer förändras behöver leverantören utrusta sig för att klara av att göra affärer i det tillstånd den befinner sig i maktrelationen. För leverantören är den alternativa strategin att antingen vara innovativ och skapa kritiska resurser om det är möjligt eller att sträva efter att skapa effektivare affärsavtal, som Storel gjort genom produktpaketeringen, och processer, som den lyckade SCM-implementeringen Paroc genomfört. Detta betyder att möjligheten till innovativa lösningar gör att de flesta maktrelationer inte är permanenta vilket både det dominerande och det beroende företaget behöver vara medvetna om.

Genom att begränsa köparens handlingsmöjligheter minskar substituerbarheten för köparen och leverantören ökar sin makt. Flera leverantörer i fallet begränsar köparnas handlingsmöjligheter genom att de aktivt, genom säljtägar, arbetar för att få tillverka en större andel av köparnas behov, vilket ökar leverantörens makt i den enskilda relationen. Det är framförallt tillverkningen av antalet för köparen strategiska produkter som ökar leverantörens makt. Om köparen står för en för stor del av leverantörens omsättning inträffar det omvända, vilket hände Storel. Storel blev beroende av Modulenthus. Det är svårt att utveckla alternativ till en köpare som köper en stor andel av leverantörens totala produktion. En möjlighet är att de andra köparna ökar sina inköp. En annan, och troligtvis ett måste, är att leverantören finner nya, stora köpare om en stor produktionsandel ska omplaceras. Exempelvis fann Storel nya, stora köpare.

Slutsats

Leverantören måste analysera sin situation, vilket Paroc och Benders gör, för att komma fram till vilka alternativ som finns. Det innebär att komma fram till vilka köpare, befintliga och potentiella, som är strategiskt viktiga. Utifrån detta väljer leverantören vilka köpare som ska prioriteras för att uppnå en god lönsamhet och vilka som nödvändigtvis inte behöver prioriteras. Om inte leverantören kontinuerligt följer upp försäljningen, en metod är 80/20-regeln, är risken stor att leverantören blir beroende av enskilda, eller ett fåtal köpare.

Genom att analysera motivet bakom uppköpet och när realiseringen av synergier i det ihopslagna företaget förväntas genomföras kan leverantören få reda på vilken effekt uppköpet får på leverantören och när effekten förväntas inträffa. Genom analysen kommer leverantören att vara bättre förberedd att möta eventuella effekter som det ihopslagna företaget har för avsikt att realisera i relationen till leverantören.

7 Diskussion

Att studera det beskrivna fallet har varit intressant och framförallt lärorikt. Några intressanta effekter relaterade till uppsatsens syfte och forskningsfrågor nämndes ovan i slutsatsavsnittet. I detta avsnitt kommer vi att diskutera leverantörernas relationsförändringar och agerande ur ett bredare perspektiv, ge kritik, utveckla tankarna kring studiens applicerbarhet och avsluta med att ge förslag till framtida undersökningsområden.

7.1 Relationsförändringar och agerande

Som nämnts tidigare kan ett uppköp ses som en strukturförändring som minskar antalet företag på marknaden. Det är inte bara uppköp utan även kedjebildningar, fusioner, nära samarbeten och andra strategiska allianser som kan förändra strukturen på marknaden. Vår känsla är att strukturförändringarna har fortsatt att öka även efter år 2001, se figur 1.1: Uppköp i Sverige 1969-2001 (Holtström, 2003). Eftersom förändringen leder till ett minskat antal företag på marknaden ökar konkurrensen bland leverantörerna. Fallet visar att ett antal leverantörer valdes bort, 6 st. Under år 2000 köptes drygt 1 000 företag upp, se figur 1.1. Det innebär att väldigt många leverantörer troligtvis sades upp bara vid uppköpen. Räkna vi sedan in andra strukturförändringar på marknaderna ökar antalet uppsagda leverantörer rejält.

Resonemanget ovan, och likväl andra resonemang kring leverantörers substituerbarhet, ställer frågan om leverantörsförändringar endast är knutna till uppköp eller om de överensstämmer med andra situationer också. Vi menar att leverantörsförändringar ska ses ur ett generellt perspektiv. Hur enkelt eller komplicerat det är att byta ut en leverantör beror troligtvis på leverantörsstrukturen, produkt och tjänst samt typ av relation mellan leverantören och köparen. Uppköp kan nog däremot ses som en förändringsprocess, där förändring föder ny förändring, i vilken det många gånger finns tillgång till flera potentiella leverantörer att välja mellan. Vi ser detta som en anledning till förändring i fallet och det kan vara en anledning till att leverantörsbyten vid uppköp är relativt frekvent.

Olika leverantörer upplever olika effekter av uppköp. En anledning kan vara leverantörernas storlek i jämförelse med köparen. Om leverantörerna är klart större än köparen och köparen står för en mindre del av leverantörernas försäljning bör effekterna på uppsagda leverantörer bli mindre, eftersom leverantörernas beroende i relationen är låg. Hade det varit omvänt, att köparen varit klart större än leverantörerna och haft makten i relationen, är det mer sannolikt att effekterna på leverantörerna blivit mer radikala. Kedjebildningar på marknaden, som Mats Jacobsson, marknadsansvarig på Benders (telefonsamtal, 040324) nämner visar på hur snabbt maktbalansen och beroendet i en relation kan förändras, vilket i sin tur kan leda till en radikal effekt för leverantören.

Uppköp, kedjebildningar och andra strategiska allianser som minskar antalet företag på marknaden leder troligtvis till att även leverantörerna behöver växa, vilket nämnts tidigare, eller på annat sätt öka sin konkurrenskraft. Gör de inte detta är det sannolikt att de blir utslagna från marknaden. Charlotta Mide, försäljningschef på Paroc (telefonsamtal, 040321) nämner att en av anledningarna till att Paroc vuxit är att konkurrenter slagits ut. En leverantör i fallet som inte lyckats bibehålla sin konkurrenskraft är Byggelit, som 2010 gick i konkurs.

Styrningen av det uppköpande företaget, Hjaltevadshus, uppfattar vi som väldigt knuten till en enda person, VD:n. Väldigt kort efter uppköpet var Modulenthus införlivat i Hjalte-

vadshus. Inköpsfunktion och övrig administrativ verksamhet var flyttad till Hjärtevad. Under denna period försvann nästan alla Modulenthus tidigare tjänstemän och kvar i Hässleholm fanns bara produktionsanläggningen. Även Modulenthus styrning borde efter uppköpet centrerats till just VD:n. Med en annan syn på styrningen, där personal från både uppköpande och uppköpta företaget fått nyckelpositioner i ”nya” företaget, hade troligtvis leverantörsstrukturen sett annorlunda ut efter uppköpet. Istället för att enbart etablerade leverantörer till det uppköpande företaget valts, p.g.a. den utvecklade relationen parterna emellan, hade även leverantörer till det uppköpta företaget haft en relation till det ”nya” företaget. Vi menar att styrningen av företagen och hur nyckelpositionerna i det ”nya” integrerade företaget fördelats kan spela en betydande roll för valet av leverantör.

7.2 Kritik och applicerbarhet

Tidsperspektivets inverkan på studien har nämnts tidigare. Närmare bestämt hur tiden mellan uppköpet, som ägde rum 1997, och genomförandet av intervjuerna, som gjordes 2004, kan ha påverkat studien ur ett perspektiv. Flera respondenter nämner att det uppköpande företaget, Hjärtevadshus, var väldigt hierarkiskt och styrdes av VD:n. När intervjuerna genomfördes hade VD:n klivit av flera år tidigare och var inte tillgänglig för en intervju. Vi tror att en intervju med VD:n eventuellt kan ha gett djupare information kring motiven och bakgrunden till uppköpet. De uttalade motiven från respondenterna upplevdes som motsägelserfulla. Eftersom motiven kan spela en betydande roll för leverantörerna kunde en intervju med VD:n ha ökat förståelsen. Det kan också vara så enkelt att parterna, leverantörer och köparen, har olika syn på motiven till uppköpet. Även en intervju med någon nyckelperson på Modulenthus kan ha gett en ökad förståelse för Modulenthus relationer med leverantörerna före uppköpet. Ett annat tidsperspektiv som också är relevant är att uppsatsen dragit ut på tiden. Eftersom kunskap är färskvara kunde den tiden med fördel ha kortats ner.

Som nämnts tidigare ska leverantörsförändringar ses ur ett generellt perspektiv och inte knytas till enbart företagsens uppköp. Förståelse för hur förändringar i enskilda relationer påverkar hela nätverk är relevant för alla företag, och då utgår vi från att alla företag har relationer med andra parter. Även en förståelse för beroende och makt i relationer och hur balansen går att påverka är relevant för alla företag. Vi menar också att uppköp ur ett generellt perspektiv ska ses som en ”trigger” till förändringar i relationer knutna till nätverket och även till relationer utanför nätverket. Detta betyder att studien ur ett generellt perspektiv är relevant för väldigt många företag och då framförallt för leverantörer.

Studien tillför information till ett område som inte fullt ut beslysts. Som vi tagit upp tidigare finns det mycket teori om de integrerande parterna i ett uppköp, förvärv, fusion, m.m. ur en mängd olika perspektiv. Den starka belysningen av de integrerande parterna vittnar för övrigt om att det är en relativt vanlig företagsstrategi. Däremot undersökningar som utgår från de indirekt inblandade parternas perspektiv, t ex leverantörer och köpare till de integrerande företagen, är färre. Med detta i åtanke menar vi att studien är ett bidrag till ett område som borde belysas mer.

7.3 Framtida undersökning

Av inledningen och stycket ovan framgår att det finns många studier om uppköp, fusioner och andra strategiska allianser. Studierna är nästan uteslutande ur de integrerande parternas perspektiv. Däremot anser vi att leverantörsperspektivet behöver utvecklas ytterligare. Ett område som bör belysas är vilka effekter styrningen och tillsättningen av positionerna i det

sammanslagna företaget får på leverantörerna. Ytterligare ett område som behöver belysas är hur motivet bakom ett uppköp kan påverka leverantören och i vilken utsträckning. Förståelsen för leverantören i uppköp ökar också genom studier i ytterligare branscher och marknader, helst där produkterna och tjänsterna är av komplexare grad. En annan aspekt är hur ett uppköp mellan två konkurrenter kan skapa sammanslagningar i leverantörsledet. Om leverantörerna behöver växa för att behålla konkurrenskraft.

Studien avgränsades till horisontella uppköp, d.v.s. uppköp mellan två konkurrenter. Inom andra typer av uppköp, t ex vertikala uppköp som kännetecknas av att en köpare integrerar med en leverantör, påverkas också andra leverantörer. I ett vertikalt uppköp kan troligtvis en situation uppkomma där företag är både konkurrenter och leverantörer till varandra. Detta indikerar att i vertikala uppköp kan relationerna bli väldigt komplexa.

Även aspekter som hur köpare till de integrerande företagen påverkas och upplever den nya situationen ser vi som ett område som bör belysas bättre.

Referenslista

- Aktiebolagslagen. (2005). *Fusion av aktiebolag*. SFS 2005:551, 23 kap. Hämtad 2011-12-18 från <http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&bet=2005:551#K22>
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, J.C., Håkansson, H. & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. (1984). *Implementing Strategic Management*. Prentice Hall International.
- Axelsson, B. (1992). Corporate strategy Models and Networks – Diverging Perspectives. I B. Axelsson & G. Easton (red.), *Industrial networks: a new view of reality* (s. 184-204). London: Routledge, 1992.
- Bell, J. (1995). *Introduktion till forskningsmetodik – Andra upplagan*. Lund: Studentlitteratur.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, 40(4), 35-44.
- Berkovitch, E. & Narayanan, M.P. (1993). Motives for Takeovers: An Empirical Investigation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 28(3), 347-362.
- Bild, M. (1998). *Valuation of Takeovers*. Stockholm: EFI.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (1999). *Managing Mergers, Acquisitions & Strategic Alliances: Integrating People and Cultures – Second edition*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chatterjee, S. (1992). Sources of Value in Takeovers: Synergy or Restructuring - Implications for Target and Bidder Firms. *Strategic Management Journal*, 13(4), 267-286.
- Cox, A. (1997). *Business Success: A Way of Thinking About Strategy, Critical Supply Chain Assets and Operational Best Practice*. Boston: Earlsgate Press.
- Cox, A., Ireland, P., Lonsdale, C., Sanderson, J. & Watson, G. (2002). *Supply Chains, Markets and Power: Mapping buyer and supplier power regimes*. London: Routledge.
- Datta, D.K. (1991). Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-acquisition Integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), 281-297.
- Defeo, J & Juran, J.M. (2010). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence – Sixth edition*. New York: McGraw-Hill.
- Dickson, G.W. (1966). An analysis of supplier selection systems and decisions. *Journal of Purchasing*, 2, 5-17.

- Dobler, D.W., Burt, D.N. & Lee, Jr. L. (1990). *Purchasing and materials management*. New York: McGraw-Hill.
- Dullmin, R. & Mininno, V. (2003). Supplier selection using a multi-criteria decision aid method. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9, 177-187.
- Dwyer, F.R., Shurr, P.H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Ekholm, M. & Fransson, A. (1992). *Praktisk intervjuteknik*. Stockholm: Nordstedts.
- El-Ansary, A.I. & Stern, L.W. (1972). Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, 2.
- Ellram, L.M. (1990). The supplier selection decision in strategic partnerships. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Autumn 1990.
- Emerson, R.M. (1962). Power – Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, s. 31-41.
- Ericsson, D. (1969). *Inköpsfunktionens mål och metoder*. Malmö: Lundgrens Söner Bokt.
- Eriksson, L. & Wiedersheim, P. (1997). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Färnström, B.O. & Kedström, C. (1975). *Makt och beroende i samarbetsrelationer: en studie av mindre/medelstora underleverantörsföretag*. Lund: Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S. & Mentzer, J.T. (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Havila, V. & Salmi, A. (2000). Spread of change in business networks: an empirical study of mergers and acquisitions in the graphics industry. *Journal of Strategic Marketing* 8, 105-119.
- Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmström, J. (2003). *Suppliers in Mergers and Acquisitions – A Study of Relationship Changes and Synergi Realisation*. Linköping: UniTryck.
- Håkansson, H. (1994). *Economics of Technological Relationships*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1990). *No Business is an Island: the network concept of business strategy*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.

- Håkansson, H. & Östberg, C. (1975). Industrial Marketing: An Organizational Problem? I L. Engwall (red.), *Four Decades of Uppsala Business Research* (s. 259-272). Uppsala: Universitetsbiblioteket, 1998.
- Jensen, K.J. (1995). *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur.
- Kuhn, A. (1963). *The Study of Society: a Unified Approach*. Homewood: Irwin-Dorsey.
- Kannan, R.K. & Tan, K.C. (2003). Attitudes of US and European managers to supplier selection and assessment and implications for business performance. *Benchmarking: An International Journal*, 10(5), 472-489.
- Kinncar, T.C. & Taylor, J.R. (1996). *Marketing research: an applied approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Langford, R. & Brown, C. (2004). Making M&A pay: Lessons from the world's most successful acquirers. *Strategy and Leadership*, 32(1), 5-14.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumethodik – Den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, R. (1990). *Coordination of action in mergers and acquisitions: interpretive and systems approaches towards synergy*. Lund: Lund University Press.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard.
- Lundahl, U. & Skärvad, P.H. (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Millman, T. & Wilson, K. (1996). Developing key account management competences. *Journal of Marketing Practice*, 2(2), 7-22
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1988) Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 79-90.
- Ojasalo, J. (2001). Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 199-220
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row Press.

- Provan, K.G. & Gassenheimer, J.B. (1994). Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: a case study of inter-organisational dependence and exercised power. *Journal of Management Studies*, 31(1), 55-68.
- Renck, B., Starrin, B. & Larsson, G. (1992). *Inbrottsoffrens reaktionsmönster: En explorativ intervjustudie*. Centre for Public Health Research.
- Sandberg, N. E. (1997). *Byggherasken*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger Integration. *The Journal of Business Strategy*, 7(1), 65-76.
- Svensson, P.G. (1996). Förståelse, trovärdighet, eller validitet? I P.G. Svensson & B. Starrin (red.), *Kvalitativa studier i teori och praktik* (s. 52-75). Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, P.G. & Starrin, B. (red.). (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Tebelius, U. & Patel, R. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Thompson, J.D. (1967). *Organisations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa Intervjuer: Andra upplagan*. Lund: Studentlitteratur.
- Unt, I. (1996). *Förhandla med framgång: Tredje upplagan*. Lund: Studentlitteratur.
- Van Weele, A.J. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*. London: International Thomson Business Press.
- Watson, G. & Sanderson, J. (1997). Collective action versus private interest: lean enterprise and the free rider problem. In Cox, A. & Hines, P. (Eds). *Advanced Supply Management*. Boston: Earlsgate Press..

Bilaga 1

Detta är det frågeformulär som använts vid intervjun med de integrerande företagen.

1. Bakgrundsinformation

- Företagen och bakgrund (både före och efter integrationen mellan Hjaltevadshus och Modulenthus). Antal anställda, omsättning, verksamhetsområden, etc.
- Respondentens funktion. Samma funktion nu som då?
- Hur såg leverantörsnätverket ut för Hjaltevadshus resp. Modulenthus.
- Hur var relationen till leverantörerna, beskriv förhållandet.

2. Sammanslagningen

- **Uppköpet**
 1. Vilka var skälen till uppköpet? Marknadsposition, distribution, stärkt inköpsorganisation, försäljning, förhandling.
 2. Hur förändrades organisationen i o m integrationen?
 3. Hur kommunicerades uppköpet till leverantörerna, under och efter genomförandet? När märktes uppköpet av?
 4. Hur var Era relationer till leverantörerna innan uppköpet?
 5. Ser era andra leverantörsrelationer ut på liknande sätt? (nära samarbete, joint-ventures etc.)
 6. Har Er roll som köpare förändrats efter uppköpet?
 7. Vad hade Hjaltevadshus och Modulenthus för strategi mot leverantörerna? (Låg kostnad, hög kvalitet, samarbete)
- **Effekter**
 1. Förändrades leverantörsbasen?
 2. Hur påverkades leverantörerna? (positivt och negativt).
 3. Har marknadspositionen förändrats efter uppköpet?
- **Relationen**
 1. Hur upplevdes relationen med leverantörerna?
 2. Beroendet i relationen, var ni jämbördiga eller var det förskjutet åt endera hållet vid förhandlingarna?
 3. Vad berodde beroendet i relationen av? (tekniskt-, tids-, kunskap, socialt-, ekonomiskt- etc.)
 4. Varför bröts relationen, vilka kriterier? (Pris, kvalitet, förtroende, engagemang etc.)
- **Andra leverantörer**
 1. Beskriv relationen med andra leverantörer, längd på samarbetet mm. Hur stora volymer/värden står dessa leverantörer för?

Bilaga 2

Detta är det frågeformulär som använts vid intervjuerna med leverantörerna.

1. Bakgrundsinformation

- Företaget och bakgrund (både idag och efter uppköpet av ModulentHus). Antal anställda, omsättning, verksamhetsområden, etc.
- Respondentens funktion. Samma funktion nu som då?
- Vilken typ av leverantör skulle ni säga att ni var i relationen till ModulentHus, beskriv förhållandet.

2. Sammanslagningen

- **Uppköpet**
 1. Hur uppfattade ni skälen till uppköpet? Marknadsposition, distribution, stärkt inköpsorganisation, försäljning, förhandling.
 2. Hur kommunicerades uppköpet till Er innan, under och efter genomförandet? När märkte ni av uppköpet?
 3. Hur var Er relation till ModulentHus respektive HjaltevadsHus innan uppköpet?
 4. Ser era andra köparerelationer ut på liknande sätt? (nära samarbete, joint-ventures etc.)
 5. Vidtog Ni några åtgärder som följd av uppköpet?
 6. Har Er roll som leverantör förändrats efter uppköpet?
 7. Vad hade ModulentHus för strategi mot er som leverantör? (Låg kostnad, hög kvalitet, samarbete)
- **Effekter**
 1. Förändrades lönsamheten, försäljningsvolymen, eller köparebasen/leverantörsbasen?
 2. Ni förlorade en köpare vid uppköpet. Vad har ni gjort? Ändrat inriktning, breddning på andra köpare, vuxit själva, modern utrustning
 3. Effekter-Direkt som en följd av uppköpet (kort tidshorisont, upp till ett år).
 4. Effekter-Med perspektiv vad har hänt (lång tidshorisont)
 5. Ekonomiska effekter?
 6. Organisatoriska förändringar, t ex förändringar i personalstyrka.
 7. Har förändringar inträffat som inte beror på uppköpet (som ni tror skulle ha inträffat ändå)?
 8. Har marknadspositionen förändrats efter uppköpet?
- **Relationen**
 5. Hur upplevdes relationen med ModulentHus?
 6. Beroendet i relationen, var ni jämbördiga eller var det förskjutet åt endera hållet vid förhandlingarna?
 7. Vad berodde beroendet i relationen av? (tekniskt-, tids-, kunskap, socialt-, ekonomiskt- etc.)
 8. Varför bröts relationen, vilka kriterier angavs av kunden? (Pris, kvalitet, förtroende, engagemang etc.)
- **Andra köpare**
 2. Beskriv relationen med andra köpare, längd på samarbetet mm. Hur stora volymer/värden står dessa köpare för?