



School of Economics  
and Commercial Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

# Commonality – på vinst eller förlust?

En studie av gemensam produktutveckling mellan Ford och Volvo

*Magisteruppsats/Master Thesis*  
Johan Bohlin, 700209  
Tomas Hedbäck, 770614

*Handledare:*  
Hossein Pashang

**Företagsekonomi**  
Redovisning/Ekonomistyrning  
Höstterminen 2002

## **Förord**

Vi vill härmed framföra vårt varma tack till alla dem som på ett eller annat sätt bidragit till att denna uppsats slutförts. Ett speciellt tack riktas till vår handledare Hossein Pashang för de värdefulla råd och det stöd som givits under arbetets gång. Vi vill även tacka de personer vi intervjuat på Volvo Personvagnar och framför allt våra kontaktpersoner Mats Svensson och Christina Wallander för deras värdefulla synpunkter och hjälpsamma bemötande.

Slutligen vill vi tacka varandra och våra nära och kära för det stöd och den uppmuntran som givits.

Göteborg 2003-03-07

Johan Bohlin

Tomas Hedbäck

## **Sammanfattning**

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
Redovisning och Finansiering, Magisteruppsats, Ht-02**

**Författare:** Johan Bohlin och Tomas Hedbäck

**Handledare:** Hossein Pashang

### **Titel: Commonality – på vinst eller förlust?**

**Bakgrund och problem:** Under de senaste åren har bilindustrin blivit en allt mer konkurrentutsatt bransch. För att företagen skall uppvisa lönsamhet har antalet självständiga tillverkare successivt minskat och branschen har därför konsoliderats. Samarbete inom bilkoncerner, som i detta fallet Fordkoncernen, innebär i högre utsträckning krav på gemensamma komponenter och system – det vill säga synergieffekter – över bilmodeller av olika märken för att uppnå de fastställda avkastningskraven. Denna situation är inte ny för Volvo Personvagnar, men till skillnad från är möjligheterna mindre att göra avsteg från fastställda mål, detta främst beroende på de krav som Volvo Personvagnars nuvarande ägare Ford Motor Company ställer på företaget. Mot bakgrund av detta har författarna ställt upp följande hypotes; *De synergieffekter, vilka bestäms av den ökade graden av commonality mellan olika produkter, som Ford hoppas skall uppstå genom förvärvet av Volvo, har inte kunnat realiserats fullt ut i det första integrerade nybilsprojektet.*

**Syfte:** Uppsatsens syfte är att undersöka hur det har fungerat när Ford, Mazda och Volvo, genom organisatoriskt samarbete utvecklat nya bilmodeller på en gemensam plattform för att därigenom kunna anta eller förkasta den uppställda hypotesen.

**Avgränsningar:** Uppsatsen huvudsakliga inriktning behandlar hur det har fungerat när Ford och Volvo gemensamt utvecklat nya bilmodeller på en gemensam plattform och endast i begränsad utsträckning berör vi hur produktens färdiga form kommer gestaltas.

**Metod:** Databasinsamlingen har genomförts genom tolv djupintervjuer med anställda på Volvo Personvagnar med god insikt i C1/P1-projektet samt även erfarenheter från tidigare nybilsprojekt. Dessutom har sekundärdata använts främst för att forma den teoretiska referensramen samt att ge en vidgad förståelse dels för ämnet dels för problematiken.

**Resultat och slutsatser:** Studien visade på att det fanns förståelse för commonality - vad begreppet innebär samt varför man arbetar strävar efter det. Dock efterlyste respondenterna att ledningens mål skulle vara mer konkreta. Generellt upplevde man att målen inom C1/P1-projektet uppnåts men samtidigt upplevde man det vara svårt att mäta utfallet gentemot de uppsatta målen. Sammanfattningsvis kan man säga att respondenterna har varit såväl positiva som negativa till samarbetet och att detta ger anledning att anta den uppställda hypotesen.

**Förslag till fortsatt studier:** Det skulle vara intressant att se hur fler individer inom Volvo upplever arbetet med Commonality och exempelvis vilka effekter det får på produktionen och dess personal. En annan infallsvinkel som torde vara intressant är att jämföra samarbetet inom Fordkoncernen med hur arbetet bedrivs inom GM-koncernen där SAAB ingår.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Centrala begrepp .....	3
1.4 Frågeställningar .....	3
1.5 Syfte .....	4
1.6 Avgränsningar .....	4
1.7 Disposition .....	5
<b>2. Metod.....</b>	<b>6</b>
2.1 Övergripande metodteori.....	6
2.2 Undersökningsansats.....	7
2.3 Angreppssätt.....	8
2.4 Datainsamling.....	8
2.4.1 Primärdata .....	8
2.4.1.1 Intervjuteknik .....	8
2.4.1.2 Strukturerad – ostrukturerad intervju .....	9
2.4.1.3 Intervjuns betingelser .....	10
2.4.1.4 Val av respondenter.....	11
2.4.1.5 Genomförandet av intervjuerna.....	11
2.4.2 Sekundärdata .....	12
2.5 Validitet och reliabilitet.....	12
2.5.1 Validitet.....	12
2.5.2 Reliabilitet .....	13
2.6 Källkritik .....	14
<b>3. Teoretisk referensram.....</b>	<b>15</b>
3.1 Företagsförvärv och synergier.....	15
3.2 Plattformskonceptet och commonality.....	17
3.3 Den mänskliga aspekten av samarbete.....	21
3.3.1 Kultur .....	22
3.3.1.1 Kulturens komponenter .....	22
3.3.1.2 Nationell kultur .....	23
3.3.1.3 Företagskultur.....	24
3.4 Problem vid samarbete företag emellan .....	25
3.4.1 Scenarion vid samarbeten.....	26
3.4.2 Livscykel för samarbeten .....	26
3.5 Projekt .....	28
3.5.1 Projektorganisation.....	29
3.5.2 Projektstyrning .....	30
3.5.2.1 Operativ projektstyrning .....	30

<b>4. Presentation av studiens resultat .....</b>	<b>32</b>
4.1 Commonality .....	32
4.1.1 Definition .....	32
4.1.2 Kommunikation .....	33
4.1.3 Fördelar och nackdelar .....	33
4.2 Samarbete och arbetssätt inom C1/P1-projekten .....	34
4.2.1 Hur det har fungerat .....	34
4.2.2 Problemområden .....	35
4.2.2.1 Organisationskillnader .....	35
4.2.2.2 Kulturella skillnader .....	36
4.2.3 Lärdomar och erfarenheter .....	37
4.2.3.1 Planering .....	37
4.2.3.2 Målsättning & kontroll .....	37
4.2.3.3 Krav .....	38
4.2.3.4 Erfarenheter och lärdomar .....	39
4.3 Produktens egenskaper eller commonality? .....	40
<b>5. Analys av studiens resultat .....</b>	<b>42</b>
5.1 Innebörden av commonality för individerna och organisationen .....	42
5.2 Hur har commonalityidén påverkat arbetet inom nybilsprojektet .....	43
5.3 Samarbetet inom C1/P1-projekten .....	44
5.4 Produktens egenskaper eller commonality .....	46
<b>6. Slutsatser och förslag till vidare studier .....</b>	<b>47</b>
6.1 Återkoppling till problem och syfte .....	47
6.2 Avslutande kommentarer .....	48
6.3 Förslag till vidare studier .....	49
<b>7. Källförteckning .....</b>	<b>51</b>
<b>Bilaga 1. Intervjupersoner</b>	
<b>Bilaga 2. Intervjuguide</b>	



## 1. Inledning

*Kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning till uppsatsen som mynnar ut i en problemformulering. Därefter förklaras syftet med uppsatsen och de avgränsningar som har gjorts. Kapitlet avslutas med en kort presentation av uppsatsens disposition.*

### 1.1 Bakgrund

För snart 100 år sedan grundades Ford Motor Company – fortsättningsvis används antingen Ford eller FMC – och den händelsen kan betraktas som startpunkten för masstillverkning av bilar. Företaget anammade Winston Taylors idéer om *scientific management* och introducerade bland annat det löpande bandet. Under de första 20-30 åren var bilindustrin starkt koncentrerad till den amerikanska kontinenten genom huvudsakligen två aktörer, Ford Motor Company och General Motors. Efter andra världskrigets slut uppenbarade sig en ny konkurrent från Japan nämligen Toyota Motor Company. Företaget införde nya begrepp som *lean production*, *just-in-time* och *total quality management* (TQM). Dessa koncept ansågs som nödvändiga för att kunna konkurrera med de massproducerande amerikanska biljättarna. Idag tenderar alla västerländska bilföretag att anamma dessa japanska idéer för att skapa kundvärden och konkurrenskraft.

En trend som pågått under en längre tid och som accentuerades i slutet av 1980-talet och under hela 1990-talet är den pågående konsolideringen av bilindustrin. Branschen har genomgått ett par konsolideringsvågor under dess hundraåriga historia. Den första vågen skedde på nationell basis där många små biltillverkare köptes upp av huvudsakligen Ford och General Motors. Den första vågen följdes av en konsolidering på regional nivå och slutligen inträdde den fas vi bevittnar idag nämligen konsolidering på global nivå.<sup>1</sup> Exempelvis är den traditionella svenska personbiltillverkningen idag i amerikansk ägo. På längre sikt anses det troligt att endast sex självständiga aktörer kommer att återstå på den globala bilmärknaden. Dessa sex företag som kallas för ”the golden six” är Daimler-Chrysler, Volkswagen, FMC, General Motors, Honda samt Toyota.<sup>2</sup>

Anledningen till konsolideringen beror dels på de kostnadsfördelar som förväntas uppnås, dels inom produktutveckling men även gemensam marknadsföring och andra gemensamma funktioner. Marknaden är mycket nyckfull och det ställer högre krav på kortare produktlivscyklar hos företagen vilket i sin tur leder till högre kostnader och krav på högre produktionsvolym.

Volvo Personvagnar (Volvo Car Corporation) – fortsättningsvis används antingen Volvo eller VCC – utgjorde stommen i Volvokoncernen då den grundades 1927 och ingick i Volvogruppen fram till 1999 då Volvo Personvagnar köptes upp av Ford. Volvogruppen med Volvo Personvagnar i spetsen spelade en viktig roll för Sverige och det svenska samhällets utveckling till en framstående industrination efter andra världskrigets slut.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., *The Machine that Changed the World*, 1990, s. 11-5

<sup>2</sup> Lidvall, L., *AB Volvos försäljning av Volvo Personvagnar*, 2000, s. 18

<sup>3</sup> Volvo Personvagnars intranät



Ford har i många år varit en av de största biltillverkarna i världen och har under de senaste femton åren köpt upp ett antal europeiska biltillverkare för att bredda sin produktportfölj. Volvo ingår i Fordkoncernens lyxbilsdivision, Premier Automotive Group (PAG), tillsammans med anrika Jaguar, Landrover samt nischbiltillverkaren Aston Martin. PAG är ett resultat av Fords tidigare koncernchef Jacques Nasser som hade målsättningen att dessa varumärken skall dra nytta av varandras tekniska utveckling och kompetens då lyxbilssegmentet är ytterst lönsamt.<sup>4</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Ekonomistyrningen i produktutvecklingsprocessen har fått allt större betydelse då företaget har stora krav på att vara effektivt och skapa värde för sina ägare. En annan anledning är att produktlivscykeln tenderar att bli allt kortare samt att kravet på lönsamhet pressas allt mer. För att skapa maximal lönsamhet utvecklas nya produkter i samarbete mellan de olika företagen inom Fordkoncernen och tanken är att man skall uppnå så kallade synergieffekter.

Det finns en skala inom Fordkoncernen för klassificering av komponenter beroende på om de är helt identiska, delvis identiska eller helt unika för de olika företagens produkter. För de helt identiska komponenterna använder man sig av termen *common* och direktöversatt till svenska betyder det *gemensamhet*, *vanlighet*. I det här sammanhanget avses komponenter som är identiska och som utnyttjas på samma sätt i två bilar av olika märken. För komponenter där man använder sig av principiellt samma lösningar men med vissa modifikationer brukas termen *similar*. Detta för att tillmötesgå en enskild bilmodells specifika egenskaper. Slutligen finns det helt unika komponenter för en bil som går under benämningen *unique*. Bakgrunden till denna indelning är att det kan finnas varumärkesmässiga skäl till att man ibland måste göra avsteg från målet på total commonality, det vill säga bruket av gemensamma detaljer eller commondetaljer, beroende på ett bilmärkes specifika egenskaper och dess profil. Exempelvis är varumärket Volvo starkt förknippat med säkerhet och det vill mycket till att man kompromissar på att införa en mindre säker detalj än en annan.

Vid projektplaneringen bestäms tidigt ett mål för vilken grad av commonality som skall gälla för ett antal bilmodeller som utvecklas på en gemensam plattform inom koncernen. Huruvida man uppnår dessa mål bidrar starkt till projektets lönsamhet. Varje avsteg från commonalitymålen medför primärt ökade kostnader och till följd minskad lönsamhet om man inte har möjlighet att spara in någon annanstans. Samtidigt kan användandet av commondetaljer kräva anpassningar som i förlängningen leder till ökade kostnader. I denna fas bestäms också vilket företag som ansvarar för framtagandet av olika komponenter.<sup>5</sup> Här kan konflikter uppstå, dels över hur unik varje företags produkt skall få vara och dels över vem som får uppgiften att utveckla de mer eller mindre gemensamma komponenterna.

Det är inte helt nytt för Volvo att utveckla bilar med en utländsk partner, redan på slutet av 1980-talet började Volvo i samarbete med Mitsubishi Motor Company – fortsättningsvis antingen

<sup>4</sup> www.ford.com

<sup>5</sup> Lundbäck, M., *Ford Motor Company's acquisition of Volvo Cars: the R&D integration process problems and problem areas*, 2002, s. 1-2



Mitsubishi eller MMC – att utveckla dagens S/V40 som lanserades 1994-95 och tillverkas idag i en gemensam fabrik i Born, Holland.<sup>6</sup> Förutsättningarna då skiljer sig dock åt jämfört med den situation Volvo befinner sig idag nämligen att Ford äger Volvo och utövar ägarinflytande genom vilken Volvo handlingsfrihet begränsas.

### 1.3 Centrala begrepp

Tre begrepp är viktiga för att skapa sig en förståelse för det vi behandlar i vår studie. Vi definierar dem nedan:

- *Stordrift* – begreppet används på en strategisk nivå och anses leda till ett förbättrat kostnadsläge.
- *Synergieffekt* – en integration av materiella och mänskliga resurser som anses leda till nya och ökade värden genom att arbeta tillsammans. Dessa frågor behandlas på ”management”-nivå.
- *Commonality* – produkter, processer, teknologi och kunskap som kan återanvändas vid utveckling, tillverkning och service av bilar. Detta är ett operativt begrepp baserat på operativa idéer för att integrera materiella resurser.

### 1.4 Frågeställningar

Den pågående konsolideringen av bilindustrin kan betraktas vara ett resultat av ökat lönsamhetskrav från företagets ägare. I denna situation måste de kvarvarande bilföretagen agera rationellt och därför förvärvar de större företagen mindre nisch tillverkare för att skapa en bred produktportfölj. Att agera rationellt efter förvärvet är att eftersträva så stora skalfördelar som möjligt. Dessa fördelar uppstår dock inte alltid över en natt beroende på att de inblandade företagen kan ha skilda arbetssätt, företagskulturer samt produkter i olika segment i varierande omfattning. Vår hypotes är således;

*De synergieffekter, vilka bestäms av den ökade graden av commonality mellan olika produkter, som Ford hoppas skall uppstå genom förvärvet av Volvo, har inte kunnat realiserats fullt ut i det första integrerade nybilsprojektet.*

För att testa hypotesen behöver följande frågeställningar besvaras.

- *Vad innebär begreppet commonality för individerna och organisationen?*

Frågeställningen syftar till att ge en bild av hur commonality uppfattas av de anställda samt huruvida det eventuellt föreligger skillnader i uppfattning om commonality mellan ledningen och personal på lägre nivåer inom organisationen. Vilka fördelar och nackdelar förknippar de anställda med commonality och dess konsekvenser. Det är viktigt att det råder en samsyn kring begreppet för att i slutändan kunna nå de uppställda målen.

---

<sup>6</sup> www.nedcar.nl





- *Hur har commonalityidén påverkat arbetet inom nybilsprojektet?*

Två företag driver ett gemensamt nybilsprojekt där olika lösningar skall delas vilket innebär en utmanande situation med förhandlingar och kompromisser för att uppnå uppställda commonalitymål. I detta fall innebär det att parterna – såväl de anställda som organisationen i sin helhet – måste tillgodogöra sig ett delvis nytt arbetssätt och tankesätt.

- *Hur har samarbetet inom C1/P1-projekten fungerat?*

En viktig komponent för ett framgångsrikt projekt är att samarbetet mellan de inblandade parterna fungerar bra. Dels ställs det krav på organisationens utformning, dels måste individerna vara flexibla i sitt arbete med personer med annan kulturell bakgrund. Frågan syftar till att studera och avgöra huruvida organisationen har förutsättningar för att nå de uppställda commonalitymålen.

- *Vilken faktor tas mest hänsyn till – produktens egenskaper eller kravet på commonality?*

Frågan avser att belysa den problematik som kan uppstå då avvägningar görs mellan egenskaper och graden av commonality. Vidare avser frågan att besvara huruvida commonalitymålen för P11 och P12 – vilka är Volvos projektbeteckningar för kommande produkter från C1-plattformen - har uppnåtts och varför eventuella avvikelser uppstått.

Om undersökningen ger svar på dessa frågeställningar föreligger förutsättningar att anta eller förkasta den uppställda hypotesen.

## **1.5 Syfte**

I samband med företagsförvärv uppstår alltid problem som måste övervinnas på vägen. Syftet med denna studie är att undersöka hur det har fungerat när Ford, Mazda och Volvo, genom organisatoriskt samarbete utvecklat nya bilmodeller på en gemensam plattform. Vi vill lyfta fram och diskutera några av de problem som kan uppstå vid samarbetet, samt dra slutsatser om vad man bör tänka på inför framtida projekt. I vår studie har fokus har framförallt riktats mot commonalityarbetet, och mellan det och uppställda projektmål samt hur det har påverkat arbetssättet inom utvecklingsprojektet.

Vi kommer att belysa de avvägningar som gjorts mellan produkternas egenskaper och kraven på commonality över plattformens olika produkter. Dessutom kommer vi att beröra de samarbetsproblem som kan uppstå på grund av kulturella skillnader såväl nationella som företagskulturella.

## **1.6 Avgränsningar**

Denna uppsats kommer huvudsakligen att inrikta sig på en specifik utvecklingsenhet på Volvo nämligen Vagn under Produktutveckling men även personer på andra avdelningar som varit involverade i C1/P1-projekten. Vagn ansvarar för utvecklingen av bilens exteriör samt belysning, vilket motsvarar cirka 40 procent av det totala materialvärdet av en färdig bil. Vi kommer



huvudsakligen att fokusera på det nuvarande samarbetet med Ford inom C1/P1-projekten men i vissa fall kommer paralleller till det tidigare Mitsubishisamarbetet att dras.

Uppsatsen huvudsakliga inriktning behandlar hur det har fungerat när Ford och Volvo gemensamt utvecklat nya bilmodeller på en gemensam plattform och endast i begränsad utsträckning berör vi hur produktens färdiga form kommer gestaltas.

## **1.7 Disposition**

### *Kapitel 1 – Inledning*

Kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning till uppsatsen som mynnar ut i en problemformulering. Därefter förklaras syftet med uppsatsen och de avgränsningar som har gjorts. Kapitlet avslutas med en kort disposition av uppsatsen.

### *Kapitel 2 – Metod*

I kapitlet redogörs och argumenteras för valda tillvägagångssätt för att erhålla svar på frågeställningarna i problemformuleringen. Syftet med uppsatsens metodavsnitt är att klargöra studiens intention, undersökningens praktiska tillvägagångssätt samt vilken kvalitet och trovärdighet studien har utifrån vald metod.

### *Kapitel 3 – Teoretisk referensram*

Kapitlet inleds med en genomgång av relevant teori rörande synergier och synergieffekter. Därefter följer ett avsnitt där teorierna bakom plattform- och commonalitykonceptet beskrivs. Sedan följer ett stycke där de kulturella aspekterna kring företagsförvärv och samarbete belyses. Avslutningsvis behandlas teorierna kring projektorganisation och projektledning.

### *Kapitel 4 – Presentation av studiens resultat*

I kapitlet presenteras resultaten av den genomförda undersökningen med utgångspunkt i de frågeställningar som formulerades i arbetets inledning.

### *Kapitel 5 – Analys av studiens resultat*

I kapitlet analyseras de resultat som kommit fram under studien. Vidare kommenteras de avgivna svaren och en diskussion kring resultaten förs.

### *Kapitel 6 – Slutsatser och förslag till vidare forskning*

Uppsatsens avslutande kapitel knyter an till det inledande kapitlet. Avsikten är att besvara och diskutera resultaten utifrån studiens problemformulering och syfte. Avslutningsvis lämnas förslag till fortsatta studier i ämnet utifrån tankar och idéer som vuxit fram under arbetets gång.



## 2. Metod

*I följande kapitel redogörs och argumenteras för valda tillvägagångssätt för att erhålla svar på de frågeställningar som ställts upp i problemformuleringen. Syftet med uppsatsens metodavsnitt är att klargöra studiens intention, undersökningens praktiska tillvägagångssätt samt vilken kvalitet och trovärdighet studien har utifrån vald metod.*

### 2.1 Övergripande metodteori

För att kunna undersöka, förklara eller förstå verkligheten måste forskare göra vissa antaganden och tolkningar om hur verkligheten ser ut. Dessa tolkningar och antaganden fungerar som vägledning för forskaren.<sup>7</sup> Den av forskaren valda metoden utgör vägledande principer för dennes inhämtning av kunskap.

Uppfattningar om hur och när olika metoder skall användas kallas methodsynsätt. Det finns flera olika methodsynsätt och beroende på synsätt görs olika antaganden om det som forskaren studerar. Av den anledningen skiljer sig forskares tillvägagångssätt åt i deras strävan att försöka förstå, förklara och förbättra ett problem. När forskaren utgår ifrån ett valt antagande eller en bild utav verkligheten, innebär detta att observationer och tolkningar har samma utgångspunkt.

Innan ett forskningsarbete inleds måste forskaren, utifrån ett problemområde, klargöra sitt syfte med studien. Att ange syftet med en undersökning innebär att forskaren anger vad denne vill åstadkomma och vad resultaten skall användas till. Problemformuleringen visar vilket område som forskaren tänker studera. Syftet och avgränsningar berättar var och hur djupt denne tänker söka information.<sup>8</sup>

Avsikten eller syftet med undersökningen kan delas in på olika sätt, där syftet kan vara att beskriva, förklara, besluta, utvärdera eller förstå.<sup>9</sup> Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur det har fungerat när två biltillverkare – Ford och Volvo – gemensamt utvecklat nya bilmodeller på en gemensam plattform

Att beskriva något innebär att forskaren registrerar och dokumenterar, identifierar och kartlägger. Liksom allt annat utredningsarbete sker detta utifrån utgångspunkter av olika slag. Att beskriva innebär att forskaren väljer perspektiv, nivå, termer och begrepp etc. En god beskrivning ligger ofta till grund för att förklara, förstå, förutsäga eller besluta. Att förklara innebär att analysera orsaker och samband. På samma sätt som vid beskrivningar görs förklaringar utifrån utgångspunkter av olika slag. Forskaren måste precisera dessa och ange till vad och för vem en förklaring skall användas till.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Arbner, I. & Bjerke, B., *Företagsekonomisk metodlära*, 1994, s. 21

<sup>8</sup> Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, 1999, s. 59

<sup>9</sup> *ibid*, s. 59

<sup>10</sup> *ibid*, s. 60



Studien har bedrivits utifrån ett företagsperspektiv med förhoppningen att resultaten kan komma att användas av det aktuella för att genomdriva förbättringar inför kommande projekt.

## **2.2 Undersökningsansats**

Inom forskningen delar man in undersökningar i tre kategorier: deskriptiv, explorativ samt hypotesprövande undersökningar. En deskriptiv undersökning syftar till att beskriva verkligheten då man är väl förtrogen med problemet och söker efter svar, men man har inte för avsikt att studera orsaksförhållanden. Vid en hypotesprövande undersökning är det viktigt att problemet är väldefinierat och till skillnad från den deskriptiva undersökningen kartlägger man orsak-verkan samband, dessutom är avsikten att verifiera eller falsifiera ett antagande.

Explorativa undersökningar är särskilt lämpliga om problemet är svårt av avgränsa, om det råder osäkerhet kring vilken modell som bör användas samt vilka egenskaper och relationer som är viktiga. Vanligtvis är explorativa undersökningar elastiska, d.v.s. de kan anpassas till den information och kunskap som inhämtas under arbetets gång.<sup>11</sup>

Denna studie bygger på en explorativ undersökningsansats. Detta beroende på att vi inledningsvis besitter en begränsad kunskap om objektet i undersökningen. Dessutom är undersökningen elastisk till sin karaktär då information om objektet löpande inhämtas genom intervjuer.

Vidare rör undersökningsansatsen den grundläggande tekniska utformningen av undersökningen. Metodteorin skiljer på fallstudie-, survey-, tidsserie-, tvärsnitts- och experimentell ansats samt skrivbordsundersökningar. Det är viktigt att skilja den tekniska utformningen av en undersökning från det avsedda resultatets informationsnivå. Informationsnivån bestäms utifrån om undersökningens syfte är explorativ, beskrivande, förklarande eller förutsäggande, vilket dock inte innebär olika ansatser. Däremot kan ansatser vara mer eller mindre lämpade att producera resultat på olika informationsnivåer.

Som utgångspunkt för att bestämma den grundläggande tekniska utformningen, bör undersökningens huvudintresse fastställas. I princip kan detta vara av tre slag; att gå på djupet i enskilda fall, att jämföra olika förhållanden på bredden vid en viss tidpunkt eller att studera utvecklingen av en företeelse över tid.<sup>12</sup>

Denna undersöknings huvudintresse består i att gå på djupet i ett enskilt fall, det vill säga Ford och Volvos arbete att utveckla en gemensam plattform. En fallstudie syftar att undersöka ett fåtal objekt ur ett antal olika perspektiv och har använts inom vissa forskningsområden länge, men har blivit allt vanligare inom redovisningsforskningen på senare tid.<sup>13</sup> Vi har valt att genomföra en fallstudie eftersom attityder, värderingar och åsikter framkommer tydligast på detta sätt. Informationen inhämtas från personer som har insikt i problematiken genom sitt dagliga arbete.

<sup>11</sup> Eriksson L. T. & Wiedersheim-Paul F., *Att utreda forska och rapportera*, 1997, s.218-9

<sup>12</sup> Lekvall, P. & Wahlbin, C., *Information för marknadsföringsbeslut*, 1993, s. 139

<sup>13</sup> Eriksson L. T. & Wiedersheim-Paul F., *Att utreda forska och rapportera*, 1997, s. 104-5



## 2.3 Angreppssätt

För att angripa ett formulerat problem, skiljer metodläran på ett *kvantitativt* och ett *kvalitativt* angreppssätt. I forskning som grundar sig på ett kvantitativt angreppssätt, kommer den insamlade informationen att uttryckas i siffror för att ligga till grund för statistiska analyser. Metoden är formaliserad och strukturerad, då motivet är att fånga bredden hos ett stort antal undersökningsenheter.<sup>14</sup> Ett kvalitativt angreppssätt grundar sig däremot på en låg grad av formalisering och utgår från ett fåtal undersökningsenheter. Kvalitativ data som samlas in, analyseras och tolkas är information som svårigen kan kvantifieras på ett meningsfullt sätt.

Det primära med kvalitativa metoder, är att skapa sig en helhetsbild och därigenom tillgodogöra sig en djupare förståelse för ämnet. Syftet är således att uppfånga unika kombinationer och egenskaper hos forskningsobjektet, där beskrivning och förståelse utgör centrala begrepp.<sup>15</sup> Kvalitativa studier är ofta upplagda som fallstudier.

Denna uppsats baseras på ett kvalitativt angreppssätt då vi inte är strävar efter att kvantifiera data, utan skapa förståelse för kring frågorna och problematiken som är förknippat med commonality, vilket sammanfaller med uppsatsens syfte och problemformulering. Undersökningen handlar om mer om att analysera ett antal ”mjuka” aspekter och mindre om kvantifiering av ren data, utifrån de förutsättningar som råder på Volvo.

## 2.4 Datainsamling

Det är viktigt att noggrant sätta sig in i studiens problemformulering och syfte, för att därefter avgöra vilken typ av data som är nödvändig för att frågeställningarna skall kunna besvaras. Man skiljer mellan två olika kategorier av data: primärdata samt sekundärdata. Primärdata är data som samlas in unikt för varje undersökning den existerar inte på förhand. Sekundärdata däremot är data som redan finns tillgänglig ofta i tryckt form.<sup>16</sup>

### 2.4.1 Primärdata

För att testa studiens hypotes har författarna valt att använda sig av primärdata. Huvudsakligen baserar den sig på ett antal djupintervjuer samt mer informella samtal och diskussioner med anställda på Volvo.

#### 2.4.1.1 Intervjuteknik

När en undersökning baserad på primärdata genomförs med hjälp av intervjuer är det viktigt att lägga stor vikt vid två faktorer. Dels är det valet av respondent, dels att frågorna formuleras så att man kan förvänta sig få svar på studiens syfte medhjälp av svaren. Olika uppgiftslämnare inom ett företag kan ge vitt skilda bilder av företaget, färgade av deras ställning, intressen, kunskap och

<sup>14</sup> Holme, I. M. & Solvang Krohn, B., *Forskningsmetodik*, 1991, s. 13

<sup>15</sup> Lekvall, P. & Wahlbin, C., *Information för marknadsföringsbeslut*, 1993, s. 139-52

<sup>16</sup> Eriksson L. T. & Wiedersheim-Paul F., *Att utreda forska och rapportera*, 1997, s. 65



så vidare.<sup>17</sup> Som intervjuare är det dock viktigt att vara medveten om dessa faktorer vid tolkningen av resultaten.

Som nämndes ovan baseras den här undersökningen på personliga djupintervjuer. En av de större fördelarna är den frihet att ställa obegränsat med frågor och respondenten kan tillåtas utveckla sitt svar ytterligare, dessutom kan intervjun också tillåtas att bli ganska omfattande under förutsättning att den uppfattas som intressant av respondenten. Metoden fungerar särskilt bra i situationer där man vill skapa sig en heltäckande bild och en djupare förståelse för en problemsituation. Den största nackdelen är att det är tidskrävande, dels själva intervjun, dels själva sammanställningen.

#### 2.4.1.2 Strukturerad – ostrukturerad intervju

Definitionen av en strukturad intervju är att de frågor samt frågeområden och deras inbördes ordning under intervjun är bestämd i förväg. Den strukturerade intervjuns största fördel ligger i att det är lätt för intervjuaren att täcka in alla de områden och frågeställningar han eller hon är intresserad av. Den främsta nackdelen med denna intervjumetod är att det kan vara svårt att få igång ett naturligt samtal mellan intervjuaren och respondenten, den kan verka som en tvångströja för båda parter.<sup>18</sup>

Motsatsen till den strukturerade är den ostrukturerade intervjun där intervjuare och respondent tillsammans diskuterar ett ämne och där ingen större förplanering är möjlig. Vid en ostrukturerad intervju kan det vara lämpligt att använda sig av en så kallad *intervjuguide*, den består inte av detaljerade frågor utan snarare ett antal diskussionsområden som skall beröras vid intervju-tillfället. Svårigheten med den ostrukturerade intervjun för intervjuaren är att veta att man får reda på den information man söker.

En vanlig variant som ligger emellan ovannämnda metoder är den så kallade semistrukturerade intervjun. I dessa fall har man i förväg bestämt vilka ämnesområden som skall behandlas i intervjun och vilket slags information man önskar. Man har emellertid inte bestämt den exakta formuleringen av frågorna eller i vilken ordning olika teman ska behandlas utan det får avgöras från fall till fall beroende på hur samtalet utvecklas.<sup>19</sup> Även i detta fall har intervjuaren stor nytta av att använda sig av en intervjuguide för att med hjälp av denna säkerställa att alla intressanta frågeställningar avhandlas under intervjun. Valet av frågemetod i en undersökning styrs av den preciserade undersökningsuppgiften man har att lösa. Har man som i detta fall, en explorativ inriktning väljer man gärna en ostrukturerad- eller semistrukturerad metod, såsom personliga djupintervjuer.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Lekvall, P. & Wahlbin, C., *Information för marknadsföringsbeslut*, 1993, s. 182-3

<sup>18</sup> Anderson, B-E., *Som man frågar får man svar*, 1994, s. 76-7

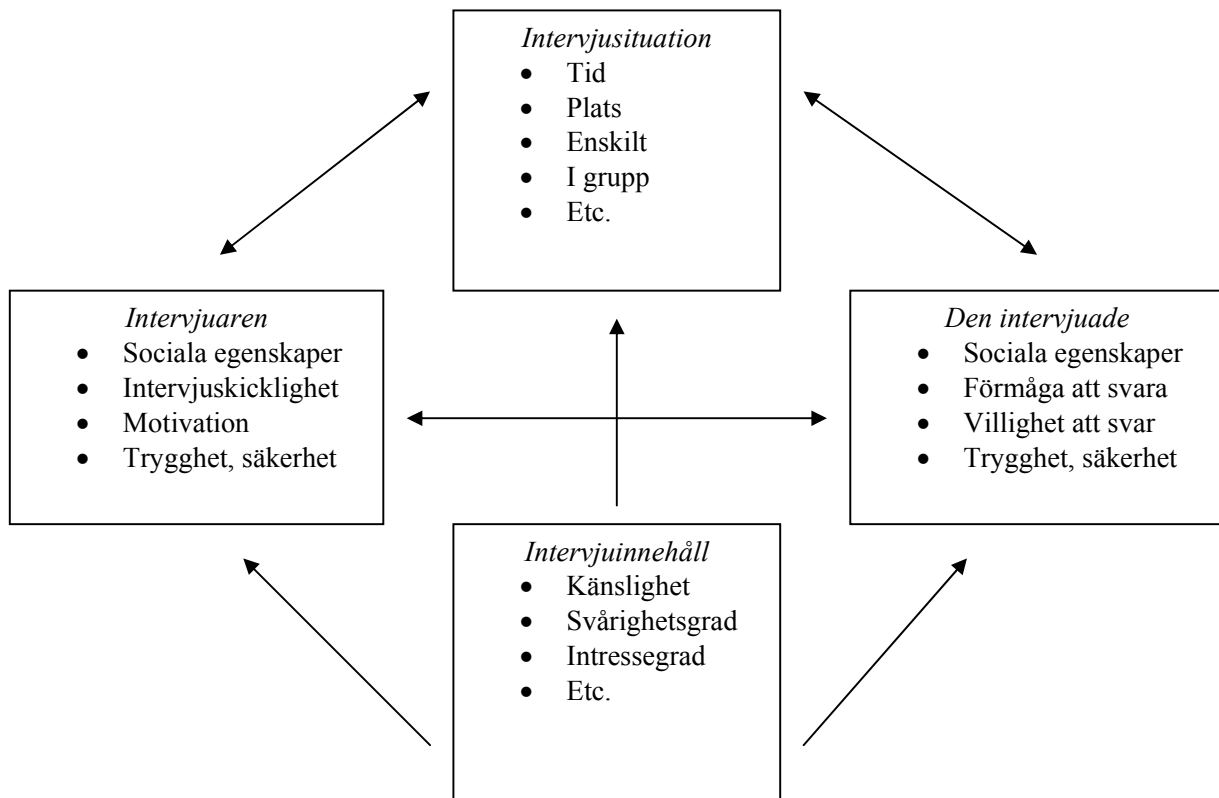
<sup>19</sup> *ibid*, s. 76-7

<sup>20</sup> Lekvall, P. & Wahlbin, C., *Information för marknadsföringsbeslut*, 1993, s. 187



### 2.4.1.3 Intervjuns betingelser

För att en intervju skall resultera i användbar information finns det ett beroende mellan kvantiteten och kvaliteten i informationen som förmedlas mellan intervjuare och respondent. I nedanstående modell åskådliggörs fyra viktiga aspekter som påverkar kommunikationen i en intervjusituation:



Figur 2.1: Betingelser som påverkar kommunikationen i intervjun

Källa: Andersson, B-E., *Som man frågar får man svar*, s. 171

Intervjuarens uppgifter är att ställa frågorna på ett sätt så att respondenten förstår dem, motivera denne till att svara samarbetsvilligt, söka mer information genom att ställa följdfrågor när det behövs och registrerar den information som lämnas. Det är viktigt att informationsprocessen på intet sätt blir snedvriden eller förvrängd under någon av ovanstående punkter.

Slutligen, är intervjusituationen något som intervjuaren bör tänka på. Om den valda tidpunkten för intervjun eller om den plats som valts för intervjun på något sätt är olämplig, kan detta komma att påverka kommunikationsprocessen på ett menligt sätt. Det är viktigt att man ser intervjun som den interaktionsprocess den är och förstår hur denna process påverkas av en lång rad av förhållanden som är specifika i en speciell intervjusituation och som gör det svårt att tala om en generell intervjusituation eller ett intervjuideal som passar i alla sammanhang.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Anderson, B-E., *Som man frågar får man svar*, 1994, s. 171-2



#### **2.4.1.4 Val av respondenter**

En mycket viktig fråga för utfallet av vår uppsats är urvalet av respondenter. Vid kvalitativa studier är det normalt ointressant om urvalet är representativt i statistisk mening. I de flesta fall vill undersökaren istället få en så stor variation som möjligt, dock inte större än att de flesta faller inom en given ram. För att materialet inte skall bli ohanterligt och svårt att överblicka är det lämpligt att begränsa sig till ett mindre antal intervjuer.<sup>22</sup> Inför denna studie gjordes ett urval av respondenter i samråd med våra kontaktpersoner på Volvo, Mats Svensson och Christina Wallander. Mot bakgrund av problemformuleringen valdes respondenterna ut med tanke på tidigare erfarenheter från utvecklingsprojekt, nuvarande arbetsuppgifter samt roll i den aktuella projektorganisationen. Se vidare Bilaga 1 för en kort presentation av respondenterna.

Inför intervjuerna skickade Mats Svensson ett introduktionsbrev via e-post till de tilltänkta respondenterna. Där presenterades författarna, syftet med studien och intervju samt varför de kontaktats. Därefter kontaktades de presumtiva respondenterna via e-post och per telefon av intervjuerna. Vid detta tillfälle gavs en djupare presentation av syfte och utformningen av intervjun, dessutom avtalades tid och plats för intervjutillfället. Några dagar innan intervjuerna ägt rum har intervjuguiden sänts till respondenterna tillsammans med en bekräftelse på avtalad tid och plats för intervjuernas genomförande.

#### **2.4.1.5 Genomförandet av intervjuerna**

Den primärdata som ligger till grund för denna studie har insamlats genom att ett tolv semistrukturerade intervjuer har genomförts. Intervjuerna har haft strukturen av ett fritt samtal, där intervjuguiden, se Bilaga 2, har fungerat som styrmedel för att täcka in alla de aktuella frågeställningarna. För att ge respondenterna möjlighet att förbereda sig på vilka frågor som skulle komma att diskuteras, har intervjuguiden sänts till dem i förväg tillsammans med en bekräftelse på avtalad tid och plats för intervjuernas genomförande. Båda författarna har närvarat vid samtliga intervjuer och de har genomförts i väl avskild miljö på respondenternas arbetsplats.

För att göra det möjligt för respondenterna att diskutera fritt de aktuella frågeställningarna, har de avgivna svaren behandlats konfidentiellt. Respondenterna har innan intervjuerna startat informerats om författarnas tystnadsplikt, att svaren kommer att vara konfidentiella och att inga uppgifter kommer att kunna kopplas till någon specifik källa.

Vid personliga intervjuer kan bandspelare med fördel användas för att göra det möjligt att i efter hand kontrollera fakta, ordval och tonfall. Det ger även intervjuaren möjligheter att i större utsträckning koncentrera sig på samtalet. Att använda sig av bandspelare kan dock vara tidskrävande, då stor tid måste läggas på att lyssna igenom intervjuerna i efterhand. Dessutom kan bandspelaren i vissa fall ha en hämmande och besvärande effekt på respondenterna.<sup>23</sup> Vår bedömning är dock att fördelarna i detta fall överväger nackdelarna. Respondenterna är allesammans vana talare och risken för bandspelaren skulle verka hämmande är mycket liten. Samtliga intervjuer har, efter godkännande från respondenternas sida, genomförts med

<sup>22</sup> Trost, J., *Kvalitativa intervjuer*, 1997, s. 105-8

<sup>23</sup> *ibid*, s. 50-1





bandspelare. Därefter har intervjuerna avlyssnats och tillsammans med mötesanteckningar från varje intervjutillfälle, har materialet utgjort studiens empiriska grund.

### **2.4.2 Sekundärdata**

Den sekundärdata som använts har främst syftat till att skapa den teoretiska referensramen samt att ge en vidgad förståelse dels för ämnet dels för problematiken. Huvudsakligen har vi använt oss av relevant litteratur, men även kompletterat detta med såväl facktidsskrifter som vetenskapliga publikationer samt tidigare skrivna uppsatser. För att få tillgång till ytterligare information har även databaser använts. De sökord som använts är följande, ”commonality”, ”skal fördelar”, ”synergi”, ”företagskultur”, ”företagsförvärv”, ”collaboration” och ”project management”.

## **2.5 Validitet och reliabilitet**

För att göra en bedömning av en studies kvalitet, objektivitet och pålitlighet, bör undersökningens validitet och reliabilitet granskas. Det finns en risk att det uppstår en viss grad av osäkerhet vad gäller insamling av data och om den data som samlas in är av verkligt intresse för undersökningen. För att minimera osäkerheten är det viktigt att undersökningen har hög validitet och reliabilitet.

### **2.5.1 Validitet**

Begreppet validitet kan definieras som mätinstrumentets förmåga att mäta det som undersökningen avser att mäta.<sup>24</sup>

En bra undersökning karaktäriseras av hög validitet, vilket innebär att insamlad data ger svar på det som efterfrågas. Studiens kvalitet värderas bland annat utifrån kriterierna hur väl frågeställningarna i problemformuleringen besvarats, samt om eventuella felkällor eliminerats. Uppsatsens insamlade data, i form av intervjuer med personer på Volvo, ger de svar som problemformuleringen efterfrågar.

Dessutom kan man göra en distinktion mellan inre- och yttre validitet. Den inre validiteten avser överensstämmelsen mellan begrepp och de operationella definitionerna av dessa. Enkelt uttryckt innebär det att den insamlade informationen är lämplig för att mäta det som forskaren har för avsikt att mäta.<sup>25</sup> Denna uppsats syftar till att undersöka hur det har fungerat när två företag – Ford och Volvo – gemensamt utvecklat nya bilmodeller på en gemensam plattform. Syftets olika aspekter kan endast belysas genom att en rad intervjuer med företrädare för Volvo genomförs. Dessa intervjuer utgör grunden för denna studie och det ger uppsatsen en hög inre validitet.

Den yttre validiteten har att göra med överensstämmelsen mellan det mätvärde man får när man använder en operationell definition och verkligheten. Innebörden av detta är hur väl den

<sup>24</sup> Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda forska och rapportera*, 1997, s. 38

<sup>25</sup> *ibid*, s. 38



uppfångade bilden stämmer överens med verkligheten.<sup>26</sup> Om denna studie hade omfattat fler olika utvecklingsavdelningars arbete hade den yttre validiteten varit mycket hög, eftersom den uppfångade bilden i princip överensstämde med den verkliga bilden. Genom att endast använda ett begränsat antal utvecklingsavdelningar, blir den yttre validiteten lägre, men fortfarande är validiteten hög.

## 2.5.2 Reliabilitet

Ett mätinstruments reliabilitet innebär dess förmåga att ge tillförlitliga och stabila utslag.<sup>27</sup> Reliabilitet innebär, enligt kvantitativ metodologi, att källorna är relevanta för undersökningen, tillförlitliga och fria från systematiska felvariationer. Det innebär även att undersökningen skall uppvisa samma resultat om den genomförs vid ett senare tillfälle.<sup>28</sup> Detta innebär ett problem, då det förutsätter statiska förhållanden. Enbart det förhållandet att intervjuarens erfarenhet växer för varje intervjutillfälle innebär att förhållandena inte förblir statiska. För att uppnå hög reliabilitet bör intervjusituationen vara standardiserad.<sup>29</sup> Detta strider dock mot själva idén med att använda kvalitativa intervjuer, där intervjuerna ofta får formen av ett samtal. För att uppnå hög reliabilitet skall metoden dessutom vara oberoende av undersökare och av undersökta respondenter.

Reliabiliteten är ett vanligt förekommande problem i tolkande undersökningar.<sup>30</sup> Både intervjuare och respondent gör bedömningar när de registrerar svar eller observationer vilket innebär att det finns en uppsättning källor där felaktiga bedömningar kan göras.<sup>31</sup> Då dessa tolkningar kommer att påverka resultatet, finns en risk att andra forskare skulle nå en annan slutsats. Vid kvalitativa studier som denna, handlar reliabilitet om att göra det trovärdigt för läsaren att data och analyser är insamlade och genomförda på ett tillförlitligt sätt. Utredaren bör kunna redovisa att data har samlats in på ett sådant sätt att de bedöms vara sakliga och betydelsefulla för den uppställda problemformuleringen. Trovärdigheten ökar avsevärt om utredaren har möjlighet att öppet redovisa hur intervjuerna genomförts och vilka frågor som ställts. Detta för att läsaren ska ges en möjlighet att bilda sig en egen uppfattning om intervjumaterialtes tillförlitlighet.<sup>32</sup>

En faktor som påverkar studiens reliabilitet menligt sätt är intervjuarnas knappa erfarenhet av att genomföra intervjuer. En annan faktor som påverkar trovärdigheten är respondenternas varierande kunskaper och intresse för de aktuella frågeställningarna. Vissa av dem har gedigen erfarenhet av problemområdet på en strategisk nivå, medan andra har en mer operativ kunskap och erfarenhet. Med detta i åtanke har arbetet bedrivits kritiskt och målet har varit att inte dra några förhastade slutsatser, allt för att öka studiens reliabilitet.

<sup>26</sup> *ibid*, s. 39

<sup>27</sup> Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul F., *Att utreda, forska och rapportera*, 1997, s. 39

<sup>28</sup> Seymour, D. T., *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, 1992, s. 42

<sup>29</sup> Patel, R. & Davidson, B., *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 1994, s. 60-1

<sup>30</sup> Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, 1999, s. 40.

<sup>31</sup> Patel, R. & Davidson, B., *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 1994, s. 87

<sup>32</sup> Trost, J., *Kvalitativa intervjuer*, 1997, s. 102



## **2.6 Källkritik**

Syftet med källkritik är att bestämma om källan mäter det den utger sig för att mäta – om den är valid – om den är fri från systematiska felvariationer – om den är reliabel – samt om den är väsentlig för frågeställningen.<sup>33</sup> Genom att analysera de källor som använts sig av, kan man på kvalitativa grunder uttala sig om resultatets och slutsatsernas grad av tillförlitlighet. För att kunna avgöra huruvida de använda källorna uppfyller kraven på validitet, reliabelitet samt väsentlighet, kan forskaren nyttja sig av ett antal källkritiska kriterier, där de tre viktigaste är:<sup>34</sup>

- Samtidskravet, det vill säga hur nära i tid källan är upptecknad till den händelse eller förteelse som den avser att beskriva.
- Tendenskriteriet, det vill säga vilka egna intressen uppgiftslämnaren kan tänkas ha inom det aktuella området.
- Beroendekritik, det vill säga om två eller flera uppgiftslämnare använder sig av samma källor.

Under hela den tiden som denna studie bedrivits, har vi på ett granskande sätt analyserat alla de sekundärkällor som använts. På samma sätt har även den information som lämnats av respondenterna behandlats. Vi anser att valet av källor samt behandlingen av den information som lämnats för denna studie, uppfyller de källkritiska krav som kan ställas.

<sup>33</sup> Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera*, 1999, s. 152-53.

<sup>34</sup> *ibid*, s. 153



### 3. Teoretisk referensram

*Kapitlet inleds med en genomgång av relevant teori rörande synergier och synergieffekter. Därefter följer ett avsnitt där teorierna bakom plattform- och commonalitykonceptet beskrivs. Sedan följer ett stycke där de kulturella aspekterna kring företagsförvärv och samarbete belyses. Avslutningsvis behandlas teorierna kring projektorganisation och projektledning.*

#### 3.1 Företagsförvärv och synergier

Utvecklingen har lett till att få biltillverkare i dag kan utveckla nya konkurrentkraftiga bilmodeller på egen hand. Många är risker och svårigheter som är förenade med sammanslagningar, förvärv och joint ventures. I åtskilliga fall lyckas företagen inte nå de finansiella-, kommersiella eller strategiska målen som från början satts upp. En sammanställning av ett antal undersökningar, gjord av AMR International, visar att drygt hälften av alla företagsförvärv misslyckas med att uppfylla de initiala målen.<sup>35</sup> Trots detta är trenden mycket stark, konsolideringen av bilbranschen går allt snabbare. Anledningen till detta är att biltillverkarna måste sprida de risker och kostnader som är förenade med att utveckla nya bilmodeller.<sup>36</sup>

Under 1990-talet har möjligheterna att dra fördelar av långa produktserier kraftigt förändrats, produktlivcyklerna har blivit allt kortare och nya bilmodeller presenterats med allt kortare intervall. Detta har lett till den producerade volymen av varje enskild bilmodell har minskat och gjort det svårt för de flesta tillverkarna att utnyttja skal fördelar inom företagen. Det är denna förändring tillsammans med de höga kostnaderna för att utveckla ny teknologi som har tvingat biltillverkarna till att i allt större utsträckning att ingå i strategiska allianser, köpa upp eller fusioneras med konkurrenter för att uppnå kostnadseffektiva lösningar.<sup>37</sup>

För biltillverkarna är det av största vikt att dra nytta av skal fördelar och synergieffekter när man utvecklar nya bilmodeller, främst på grund av de höga kostnader som är förenade med utvecklingen av nya bilmodeller. Genom förvärv vill företagen skapa nya och större värden samt uppnå olika slag av samordningseffekter – *synergier*. Ordet synergi har sitt ursprung i det grekiska ordet *synergos* vilken betyder ”att arbeta tillsammans”.<sup>38</sup> Värden skapas när kompetens, erfarenhet och andra konkurrens fördelar kan spridas och delas mellan de inblandade företagen.<sup>39</sup> Ansoff beskriver synergi som förmågan att producera en avkastning för hela enhetens resurser som är större än summan av avkastningen för de enskilda delarna, något som uttrycks som  $2 + 2 = 5$ -effekten.<sup>40</sup>

<sup>35</sup> Rankine, D., *Why Acquisitions Fail*, 2001, s. 21

<sup>36</sup> Lundbäck, M., *Ford Motor Company's Acquisition of Volvo Cars: -The R&D integration process problems and problem areas*, 2002, s. 16

<sup>37</sup> *ibid*, s. 1-2

<sup>38</sup> Goold, M. & Campbell, A., *Desperately Seeking Synergy*, 1998, s. 133

<sup>39</sup> Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B., *Managing Acquisitions*, 1991, s. 28

<sup>40</sup> Ansoff, I., *Praktisk företagsstrategi - Taktik för tillväxt och expansion*, 1971, s. 59



Enligt Tilles definieras synergieffekter som den ömsesidiga påverkan individuella affärsenheter har på varandra och han exemplifierar med hur en operativ påverkan kan uppstå när två affärsenheter operativt samverkar och därigenom skapar och ökar företagets strategiska styrka.<sup>41</sup> Enligt Bengtsson är kombinationen mellan finansiella resurser, hög utvecklingsförmåga och förmåga att penetrera marknader exempel på synergieffekter.<sup>42</sup>

Haspeslagh och Jemison har i sin forskning kring företagsförvärv identifierat fyra kategorier av fördelar eller synergier som företag kan tillgodogöra sig i samband med ett förvärv. Dessa är: kombinationsfördelar (*combination benefits*), delat resursutnyttjande (*resource sharing*), överförandet av kunskap och kompetens (*functional skill transfer*) samt överföring av övergripande management kompetens (*general management skill transfer*).<sup>43</sup> Vid vissa företagsförvärv uppstår fördelar utan att några direkta åtgärder, såsom åtgärder från företagsledningens sida eller kunskapstransferering mellan företagen ägt rum. Dessa kallas för kombinationsfördelar och de är en följd av företagets ökade storlek. I och med ökad storlek kan man agera på ett starkare sätt gentemot marknaden, leverantörer, distributörer med flera.

Delat resursutnyttjande rör kombinationen av de aktuella företagens resurser och de rationaliseringar som kan göras av dem. Dessa rationaliseringar kan göra inom en eller flera funktioner och leder på grund av stordriftsfördelar eller skalfördelar till ett förbättrat kostnadsläge.<sup>44</sup> Stordriftsfördelar är ett resultat av att den sammanlagda producerade volymen ökar i och med att ett förvärv genomförs och det leder till att företaget kan reducera enhetskostnaderna. Skalfördelar uppstår då den nya företagskonstellationen kan sänka sina fasta kostnader jämfört med vad som var möjligt för de enskilda företagen då de kan fördelas ut på större antal enheter. Nilsson och Svensson menar att dessa fördelar främst uppstår inom företag där marknadsförings och FoU-inslagen är betydande.<sup>45</sup> Detta beskrivs vara en följd av att dessa värdeskapande aktiviteter är mindre volymberoende och kan därmed kan större synergistiska fördelar dras vid ett företagsgemensamt utnyttjande. Utnyttjandet av gemensamma distributionskanaler är ett annat exempel där företag söker skalfördelar i samband med ett företagsförvärv.

Den tredje kategorin fördelar som Haspeslagh och Jemison beskriver är överförandet av kunskap och kompetens mellan enheterna. När parterna har möjlighet att dra nytta av den kompetens som den andra parten besitter, i den egna verksamheten har synergier uppstått. Genom denna kunskapsöverföring ökar enhetens konkurrenskraft och värde skapas. Ett vanligt exempel på överföring av kunskap och kompetens rör tillverkningsprocesser. I många fall är överföring av kunskap och kompetens ett område som vållar företagen stora svårigheter. Ofta är dessa begrepp starkt förknippade med företagsunika rutiner och handlingsmönster, vanor och enskilda nyckelpersoner. Dessa rutiner och vanor är ofta utarbetade under lång tid och inte sällan har

<sup>41</sup> Nilsson, E. & Svensson, M., *Synergier i internationella företag*, 2002, s. 47

<sup>42</sup> Bengtsson, L. & Skärvad, B-E., *Företagsstrategiska perspektiv*, 2001, s. 28

<sup>43</sup> Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B., *Managing Acquisitions*, 1991, s. 28-32

<sup>44</sup> *ibid*, s. 29

<sup>45</sup> Nilsson, E. & Svensson, M., *Synergier i internationella företag*, 2002, s. 56



handlingsmönstren arbetats fram genom *trial and error*-förfarande.<sup>46</sup> Detta påverkar naturligtvis möjligheterna att överföra kunskaper och kompetenser mellan enheterna i samband med ett företagsförvärv.

Avslutningsvis behandlar Haspeslagh och Jemison överföringen av övergripande management kunnande och kompetens mellan enheterna. Dessa aspekter inkluderar bredare områden som ledarskap och förmågan att strategiskt styra verksamheter, men även mer analytiska och definierade färdigheter som krävs för bland annat strategisk, ekonomisk planering, verksamhetskontroll eller personal- och utvecklingsfrågor.<sup>47</sup>

Om ett företag genomför ett övertagande av ett annat företag på grundval av väl underbyggda och genomtänkta beslut och om ledningen därefter använder kompetensen på ett riktigt sätt, kan synergier skapa ytterligare värde med redan befintliga resurser. Synergieffekter realiserar ofta med tiden under längre tidsperioder.<sup>48</sup>

### 3.2 Plattformskonceptet och commonality

Effektiv och snabb produktutveckling, exempelvis nybilsutveckling, är en av fordonsindustrins största utmaningar. Den utgör dessutom ett av de huvudområden där en biltillverkare kan skaffa sig konkurrensfördelar gentemot andra tillverkare. Ett av de viktigaste besluten en tillverkare måste fatta under en utvecklingsprocess, är att avgöra hur många delar som kan användas gemensamt till flera olika modeller.<sup>49</sup> Majoriteten av världens biltillverkare försöker utveckla plattformar och andra delar som genom små förändringar kan användas i olika bilmodeller.

För att öka möjligheterna att kunna ta tillvara på de fördelarna som är förknippat med *commonality*, använder sig flertalet av världens biltillverkare av ”plattformstänkande” när man utvecklar nya bilmodeller. Ericsson med flera menar till och med att:

*“Platform approaches are in fact probably the only way to survive in the increasingly competitive global automotive market”.*<sup>50</sup>

Med plattform avses i detta sammanhang en uppsättning resurser som gemensamt delas av ett antal produkter. Robertson och Ulrich delar i dessa tillgångar i fyra övergripande kategorier:<sup>51</sup>

<sup>46</sup> Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B., *Managing Acquisitions*, 1991, s. 30

<sup>47</sup> Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B., *Managing Acquisitions*, 1991, s. 31

<sup>48</sup> *ibid*, s. 37

<sup>49</sup> Ericsson, J. et.al., *Europe's Automotive Components Business*, 1996, s. 150

<sup>50</sup> *ibid*, s. 155

<sup>51</sup> Robertson, D. & Ulrich, K., *Platform Product Development*, 1998, s. 3-4



- *Komponenter* – det vill säga produktens detaljer samt de verktyg och andra inventarier som krävs för att tillverka dem.
- *Processer* – det vill säga utrustningen som krävs för att producera komponenterna och för att montera ihop dem till färdiga produkter samt alla andra processer som är förknippade med produktion och leverantörskedjan.
- *Kunskap* – det vill säga den kompetens som krävs för att utveckla, producera och marknadsföra en produkt.
- *Personal och relationer* – relationerna mellan personalen samt relationerna mellan personalen och externa intressenter.

Även Ericsson med flera ger en relativt bred definition av plattformen som koncept:

*"[...] as the set of assets shared by different vehicles. These assets include at least the familiar major parts of the car (such as the main stampings in the engine compartment), and the machinery, equipment and tooling in the assembly plants".<sup>52</sup>*

På ett liknande sätt definierar också Meyer och Lehnerd termen genom att beskriva produktplattformen som:

*"[...] a set of subsystems and interfaces that form a common structure from which a stream of derivative products can be efficiently developed and produced".<sup>53</sup>*

Samtliga dessa definitioner tar upp och pekar på de immateriella aspekterna, såsom kompetens, erfarenhet och know-how och dess betydelse för plattformstanken.

Som redan tidigare berörts så är fördelarna med att använda sig av ett plattformstänkande (*platform planning*) och genom att använda gemensamma delar (*commonality*) stora. Det gör det möjligt att hålla nere utvecklings-, verktygs- och administrativa kostnader, dessutom förenklas tillverkningsprocessen och möjligheterna att nå bättre leverantörsavtal förbättras avsevärt.<sup>54</sup>

Det är på intet sätt överraskande att plattformskonceptet har kommit att bli ett etablerat begrepp och ett alltmer använt arbetssätt inom bilindustrin. Detta bland annat beroende på att bilens struktur de facto bygger på en fysisk plattform.<sup>55</sup> Tar man dessutom in i beräkningen att bilens plattform står för upp till 60 procent av utvecklings- och produktionskostnaderna, är det lätt att förstå att tillverkarna arbetar hårt för att utveckla plattformar som kan användas till flera olika bilmodeller och därigenom reducera kostnaderna avsevärt.<sup>56</sup>

De kanske största fördelarna med att arbeta utifrån plattformskoncept rör de tids- och kostnadsreduceringar som företagen kan tillgodogöra sig inom produktutveckling och tillverkningsfaserna. Genom att använda teknologiplattformar, komponenter och detaljer,

<sup>52</sup> Ericsson, J. et al., *Europe's Automotive Components Business*, 1996, s. 153

<sup>53</sup> Meyer, M. H. & Lehnerd A. P., *The Power of Product Platforms*, 1997, s. 39

<sup>54</sup> Ericsson, J. et al., *Europe's Automotive Components Business*, 1996, s. 151

<sup>55</sup> Sundgren, N., *Product Platform Development – Managerial issues in manufacturing firms*, 1998, s. 8

<sup>56</sup> *ibid*, s. 8



tillverkningsprocesser och distributionskanaler från tidigare modeller ger det tillverkarna stora möjligheter att förkorta utvecklingsfasen för nya produkter. En annan fördel med att återanvända tidigare framtagna komponenter är att de redan är kvalitetssäkrade samt uppvisar tillförlitlighet. Det är inte endast inom bilindustrin man sett fördelarna med att använda sig av plattformskonceptet. Meyer och Lehnerd berättar bland annat hur Black & Decker, som efter att ha introducerat plattformskonceptet, under ett antal år på 1970-talet i genomsnitt lyckades presentera en ny produkt varje vecka.<sup>57</sup>

Att använda plattformstrategier innebär även att företagen ges stora möjligheter att reducera kostnaderna för att utveckla nya modeller.<sup>58</sup> Sedan Black & Decker börjat se över sin produktportfölj och implementerat ett arbetssätt där gemensamma plattformar utgör grunden för företagets olika elverktyg, lyckades de halvera sina produktkostnader.

Även Toyota och Chrysler uppvisar liknande resultat. Efter att ha övergått till en plattformsbaserad produktutveckling lyckades företagen förbättra prestationerna inom utvecklingsarbetet ur ett antal aspekter. Bland annat uppger båda företagen att man genom att använda sig av delar som delas av flera modeller lyckats reducera utvecklingskostnaderna med 20-40 procent, dessutom har projekttiden kunnat minska avsevärt.<sup>59</sup>

Att använda gemensamma delar mellan olika modeller och mellan olika generationer av modeller innebär att de tillverkade volymerna blir större än vad de skulle ha blivit annars. Det faktum att tillverkarna i många fall kan tillgodoräkna sig stordriftsfördelar leder till lägre enhetskostnader och en starkare konkurrensposition.<sup>60</sup> Black & Decker utnyttjade stordriftsfördelar de uppnådde genom att använda commonality mellan produkterna, till att aggressivt reducera konsumentpriserna och därigenom lyckades företaget öka sin marknadsandel med cirka 20 procent.<sup>61</sup>

<sup>57</sup> Meyer, M. H. & Lehnerd, A. P., *The Power of Product Platforms*, 1997, s. 13

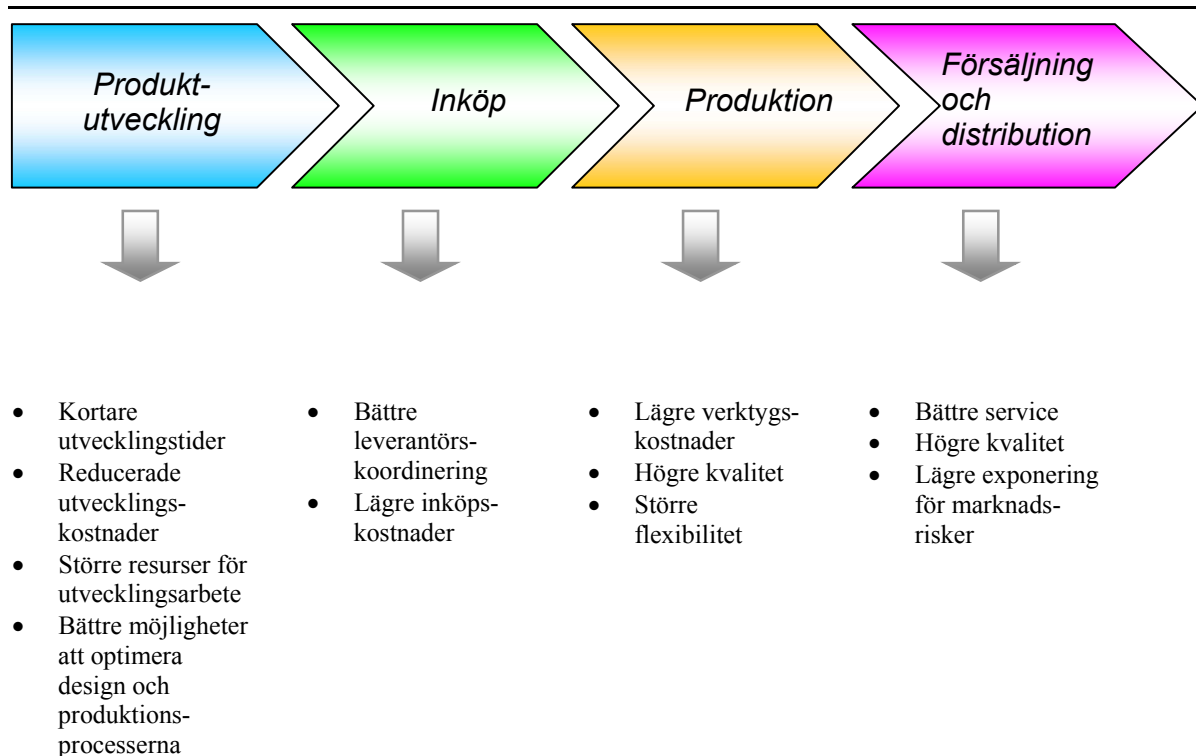
<sup>58</sup> Robertson, D. & Ulrich, K., *Platform Product Development*, 1998, s. 4

<sup>59</sup> Sundgren, N., *Product Platform Development – Managerial issues in manufacturing firms*, 1998, s. 2

<sup>60</sup> Robertson, D. & Ulrich, K., *Platform Product Development*, 1998, s. 4

<sup>61</sup> Meyer, M. H. & Lehnerd, A. P., *The Power of Product Platforms*, 1997, s. 3-15





Figur 3.1. Fördelar med commonality.

Källa: Fritt efter McKinsey.

Biltillverkarna måste besluta i vilken utsträckning gemensamma delar ska användas. I ena änden av spektrat väljer företagen att inte alls använda gemensamma delar. Detta innebär att produkten blir välanpassad till ett kundsegments krav och behov, dock innebär detta beslut att man inte drar någon nytta av skalfördelar och kostnaderna blir således höga. Den andra extremen innebär att biltillverkarna väljer att endast använda sig av gemensamma delar. Kostnaderna för att utveckla och producera blir låga, men produktens möjligheter att ta marknadsandelar blir mycket små. Biltillverkarnas strategier för användningen av gemensamma delar – *commonality strategy* – består till stor del av de avvägningar som görs mellan de två extremerna i de beskrivna spektrat.<sup>62</sup> Varje avsteg som görs från att använda gemensamma detaljer innebär att kostnaderna snabbt ökar.

Commonalitystrategier är dock inte helt riskfria. Den kanske största nackdelen som beskrivs i litteraturen behandlar risken att de olika produkterna som tillverkas blir alltför lika, vilket kan leda till negativa kundreaktioner.<sup>63</sup> Detta är något som företagen måste ta hänsyn till på ett mycket tidigt stadium i produktutvecklingsfasen. Det är mycket viktigt att utvecklingsarbetet bedrivs tvärfunktionellt och att utvecklings- och designavdelningarna i projektens tidiga faser

<sup>62</sup> Ericsson, J. et al., *Europe's Automotive Components Business*, 1996, s. 151

<sup>63</sup> Lundbäck, M., *Ford Motor Company's Acquisition of Volvo Cars: -The R&D integration process problems and problem areas*, 2002, s. 30



involverar andra funktioner, som exempelvis produktions- och marknadsavdelningarna, i utvecklingskedet.

### 3.3 Den mänskliga aspekten av samarbete

Ett resultat av att bilindustrin är en mycket konkurrensutsatt bransch är behovet att kunna erbjuda produkter som faller kunderna i smaken oerhört viktig för att företaget också skall generera lönsamhet. Dels måste designen stämma överens med målgruppens preferenser, dels måste företagen erbjuda allt mer högteknologiska lösningar i sina bilmodeller. Redan under 1990-talet identifierades förmågan att introducera nya teknologiska innovationer som en kritisk framgångsfaktor och en faktor som påverkar denna förmåga är att samarbeten mellan företag etableras.<sup>64</sup>

Att två företag gemensamt utvecklar ny teknologi är en avgörande faktor för företagets fortsatta tillväxt och genom att välja samarbetsformen bär det enskilda företaget inte de totala utvecklingskostnader på egen hand och man exponeras inte för hela risken ensam. Dessutom är möjligheterna goda att företagens profil och kunskapsområde kompletterar varandra och respektive företags spetskompetens tillvaratas.

Hur arbetet struktureras utgör en viktig faktor för att nå önskat resultat och ofta görs det i form av ett projekt där man låter olika delar av företagen samverka i ett nätverk. Vad bör då känneteckna ett dylikt samarbete?

- Syftet är teknisk utveckling och eventuell kollektiv kommersialisering av produkter;
- De inblandade parterna delar på kostnaderna;
- Det sker ett gemensamt beslutsfattande om projektets inriktning.

Vid alla former av samarbete oavsett om det handlar om en strategisk allians eller om det är ett resultat av att ett företag köpt upp ett annat finns det ett par grundläggande faktorer som måste vara uppfyllda för att man skall nå framgång. Exempelvis är det viktigt att *identifiera ett första samarbetsprojekt och vad det skall resultera i*, huvudsyftet bör i första hand vara att de involverade parterna kommer överens om arbetsformerna för gemensamt utvecklingsarbete. Vidare krävs det även *ett samförstånd avseende vad parterna skall bidra med och i vilken utsträckning*. En mycket viktig aspekt, som i många fall glöms bort i ett tidigt skede men gör sig påmind en bit fram i projektet, är *att det skapas en klar och tydlig struktur av projektets organisation samt beslutsfattandeprocessen*.<sup>65</sup> Vilka faktorer är det då som framför allt leder till ett framgångsrikt samarbete?

- Frigörande av resurser inom de båda företagen avseende uppmärksamhet, tid och pengar;
- Parterna måste ha ett gemensamt intresse även om de olika parterna inte nödvändigtvis behöver ha samma mål;

<sup>64</sup> Wissema, J. G. & Euser, L., *Successful Innovation Through Inter-Company Networks*, 1991, s. 33

<sup>65</sup> Child, J. & Faulkner, D., *Strategies of Co-operation*, 1998, s. 144-45



- Det är viktigt att tidigt söka lösa eventuella intressekonflikter som kan uppstå.<sup>66</sup>

Under en tidig fas i samarbetet är det av stor vikt att klargöra de relationer som finns inom organisationen för att få den att fungera relativt friktionsfritt. Forskning har visat på att det måste riktas stor uppmärksamhet kring utformningen och implementeringen av strategiska allianser.

*"[...] too often top executives devote more time to screening potential partners in financial terms than to managing the partnership in human terms."*<sup>67</sup>

Ofta bortser de inblandade parterna från de mjuka faktorerna jämfört med frågor av mer operativ och/eller teknisk karaktär. I ett samarbete med två företag kan det uppstå en mängd problem då exempelvis företagskulturerna, arbetsmetodiken och system skiljer sig åt dem emellan.

### 3.3.1 Kultur

Ordet kultur bär med sig flera olika innebörder. Det man spontant tänker på är bildning, konst och litteratur, men vid närmare eftertanke innefattar det också en social dimension och i detta fall åsyftas snarare tänkesätt, känslor och handlingssätt som återfinns hos människor. Det som karaktäriserar den sistnämnda definitionen är att kulturen utgör ett kollektivt fenomen som är inlärd, i motsats till ärvd, och har sitt ursprung i den sociala miljön.<sup>68</sup> Hofstede definierar begreppet kultur enligt följande:

*"The collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or a category of people from another"*<sup>69</sup>

Det är fullt möjligt att beskriva och analysera en organisation och dess processer med hjälp av kulturbegreppet och bilda sig en uppfattning om företagets kultur genom att studera sammansatta, kollektiva beteendemönster och tankesätt.<sup>70</sup> I litteraturen framkommer det på ett flertal ställen att kulturen utgör en viktig faktor för företags utveckling.

#### 3.3.1.1 Kulturens komponenter

En kulturs egenskaper är ofta av implicit karaktär och vissa delar kan synliggöras på ett konkret sätt i och med att man jämför en kultur med en annan. Hofstede presenterar en modell över hur kulturen manifesteras på olika nivåer, se Figur 3.2. De *symboler* som används i en kultur kan vara ord, gester eller objekt som är specifika för kulturen och endast fyller en betydelse för medlemmarna. *Hjältar* är personer som har ett betydande inflytande över kulturmedlemmarna och påverkar deras beteende då de fungerar som förebilder. *Ritualer* fyller en viktig funktion då de förmedlar hur folk tänker och vad de värdesätter. De har exempelvis en direkt påverkan på hur man hälsar på folk, hur affärsmöten hålls och "dresscode" med mera. Själva fundamentet i

<sup>66</sup> Wissema, J. G. & Euser, L., *Successful Innovation Through Inter-Company Networks*, 1991, s. 39

<sup>67</sup> Kelly, M. J., Schaan, J-L. & Joncas H., *Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration*, 2002, s. 13

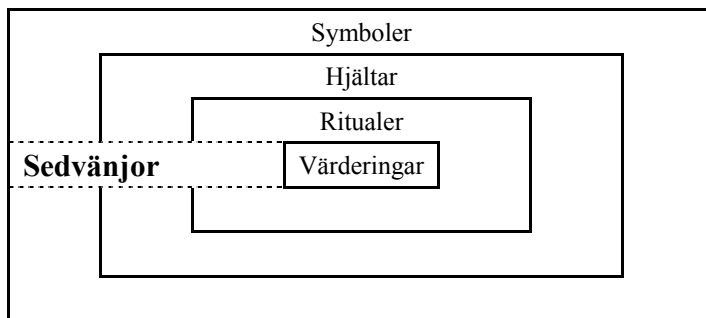
<sup>68</sup> Hofstede, G., *Organisationer och kulturer*, 1991, s. 13-4

<sup>69</sup> Child, J. & Faulkner, D., *Strategies of Co-operation*, 1998, s. 230

<sup>70</sup> Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001, s. 157



kulturen utgörs dock av de grundläggande värderingar som existerar och genomsyrar de ovannämnda begreppen. Värderingarna är till skillnad från symboler, hjältar och ritualer icke-synliga och kan sägas utgöra en normsamling som definierar för kulturens medlemmar vilket beteende som är önskvärt respektive icke-önskvärt.<sup>71</sup>



Figur 3.2. Fritt efter Hofstedes "Lökdigram"

Källa: Hofstede, G., *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, 1991, s. 17

Det finns en mångfald av olika grupperingar som varje individ ingår i och oftast skiljer sig kulturen åt emellan dessa grupperingar. Det existerar ett antal så kallade kulturnivåer där det i detta fall först och främst är relevant att behandla två av dessa: nationell kultur samt organisations-/företagskultur.

### 3.3.1.2 Nationell kultur

Den nationella kulturen och dess traditioner och värderingar är djupt rotad eftersom den internaliseras under uppväxten. Individens utsätts för en social sammanhang vilken påverkar den mentala programmeringen starkt och som under livet sedan förstärks. Dessa värderingar och ideal utgör ett starkt fundament som har en benägenhet att vara svårföränderliga. Den nationella kulturen är knuten till traditioner i hemlandet, specifika förhållanden i landet samt den politiska ideologin och synsättet.<sup>72</sup> Av ovannämnda orsaker utgör kultur ett signifikant i internationella samarbeten över företagsgränser.

Hofstede har identifierat fem dimensioner hos den nationella kulturen:

<i>Individualism vs. Collectivism</i>	I vilken utsträckning skall man som individ se efter sin egna behov eller ta hänsyn till en större grupp människor
<i>Power distance</i>	I vilken utsträckning de med mindre inflytande godtar förhållandet att makten är ojämnt fördelad
<i>Uncertainty avoidance</i>	I vilken utsträckning kulturmedlemmar reagerar på osäkerhet
<i>Masculinity vs. Feiminity</i>	Skillnaden mellan värderingar som traditionellt tillskrivs män respektive kvinnor
<i>Time-orientation</i>	Är det ett lång- eller kortsiktigt välbefinnande som värderas högst?

Figur 3.3. Den nationella kulturens fem dimensioner.

<sup>71</sup> Hofstede, G., *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, 1991, s. 16-9.

<sup>72</sup> *ibid*, s. 22-5



### 3.3.1.3 Företagskultur

Organisations- eller företagskultur är ett begrepp som det under de senaste tjugo åren skapats ökad medvetenhet och förståelse kring. Företagskulturen utgör en viktig variabel att ta hänsyn till i samband med uppköp eller samgående mellan två företag.

*”Organisational culture is the “deeper level of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organisation, that operate unconsciously and define in a basic taken-for-granted fashion an organisation’s view of itself and its environment.””<sup>73</sup>*

Företagskulturen består av de grundläggande antaganden och uppfattningar som delas av företagets anställda och mer eller mindre tas för givna och omedvetet styr beteendet.<sup>74</sup> Ytterligare definitioner betraktar kulturen som det kitt som håller organisationen samman med hjälp av ett mönster av gemensamma innebörder. Kulturen utgör kollektiva företeelser som förkroppsligar människors reaktioner på de oklarheter och det kaos som är oundvikliga faktorer i människans upplevelsevärld.<sup>75</sup>

Företagskulturen fyller ett par viktiga funktioner dels externt, dels internt:<sup>76</sup>

#### Externa funktioner

- Gemensam förståelse av organisationens huvuduppgift
- Skapar förståelse
- Graden av enighet om bedömningskriterier, om hur man ska veta att man gör ett bra jobb.

#### Interna funktioner

- Organisationens medlemmar har ett gemensamt språk
- Organisationskulturen definierar gränser – ”Who’s in, who’s out”?
- Organisationens beslutsordning
- Accepterade handlingsätt
- Reducerar ångest

Figur 3.4. Företagskulturens funktioner.

Även om företagskulturen fyller en sammanhållande funktion där man delar värderingar, ceremonier och ritualer finns det undergrupperingar inom företaget. Dessa grupper ger uttryck för subkulturer som exempelvis utgörs av individer med samma profession, exempelvis sekreterare, ingenjörer, ekonomer och chefer.<sup>77</sup> De uppvisar sitt eget beteendemönster inom ramen för den övergripande företagskulturen och motsättningar mellan dessa grupper kan såväl stärka som försvaga sammanhållningen. Summan av de olika subkulturernas tolkning av företagets verksamhet och inriktning kan sägas ge uttryck för den gemensamma och övergripande företagskulturen.<sup>78</sup>

<sup>73</sup> Johnson, G. & Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy*, 1999, s.58

<sup>74</sup> Flaa, P., *Introduktion till organisationsteori*, 1998, s. 78

<sup>75</sup> Hatch, M. J., *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmodernistiska perspektiv*, 2000, s. 233

<sup>76</sup> Flaa, P., *Introduktion till organisationsteori*, 1998, s. 78-80

<sup>77</sup> Deal, T. E. & Kennedy, A. A., *The new corporate cultures*, 1999, s. 230

<sup>78</sup> Hatch, M. J., (2000), *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmodernistiska perspektiv*, 2000, s. 253-4



### 3.4 Problem vid samarbete företag emellan

*”There is a growing concern that companies cannot live by numbers alone. The one thing that set the top-ranking companies in the survey apart is their robust cultures.”<sup>79</sup>*

I avsnitt 3.1 behandlas anledningar till förvärv av företag och ett av motiven är att uppnå skal fördelar och därmed samordningsvinster. Genom en dylik situation ser man det som möjligt att öka produktionsvolymen vilket resulterar i en ökad marknadsandel. Företagskulturen hos det uppköpta företaget kan påverkas vid samgåendet och vara en av flera orsaker till att synergieffekter inte uppnås, exempelvis beroende på den osäkerhet som kan upplevs av de anställda.

I direkt anslutning till tillkännagivandet av förvärvet skapas det en osäkerhet bland de anställda på båda företagen. Man oroar sig för framtiden och tänker på huruvida man skall bli bortrationaliserad eller inte. En naturlig reaktion är att man tycker det var bättre förr och ger därför inte den nya situationen en riktig chans. Detta riskerar att leda till att verksamheten omedvetet suboptimeras.<sup>80</sup>

Det tar tid innan en kulturförändring lämnar spår efter sig men när den väl infunnit sig är den ofta bestående. Vanligen tvingas det uppköpta företaget anpassa sig och sitt företag till det förvärvande företaget och börjar i högre utsträckning använda sig av dess olika system. I en del fall kan det leda till att många anställda lämnar det uppköpta företag som dräneras på kompetens.

Därför är det viktigt att man tar hänsyn till båda företagens behov samt vilken attityd företagen har till varandra. Är skillnaden företagen emellan så stora att kulturen är upphov till att det skapas barriärer mellan företagen snarare än att man närmar sig varandra och betraktar kulturen som en användbar resurs? Samarbetet fungerar exempelvis inte optimalt om någon av parterna distanserar sig från den andre. Detta kan exempelvis komma till uttryck i form av att man inte respekterar varandras kulturer, beslutsfattandet kan i det ena fallet vara strikt hierarkiskt och i det andra fattas beslut nerifrån och upp<sup>81</sup>. Det är viktigt att etablera förtroende för varandra vilket på grund av kulturella skillnader ta längre tid vid internationella samarbeten.<sup>82</sup>

Det kan därför vara klokt att företagen närmar sig varandra gradvis eftersom effektivt samarbete sällan uppstår då människan betraktar förändringar som hotfulla. Det är därför viktigt att betona vikten av god kommunikation för att undvika onödiga missförstånd. En orsak till att kommunikationsproblem lätt uppstår är att det existerar en fysisk distans mellan parterna då kontoren ligger i olika länder och det är därför svårt att ofta anordna möten där parterna träffas.<sup>83</sup> Mer fruktbart är om man ser kulturen som en tillgång att bygga upp en gemensam kulturell

<sup>79</sup> Deal, T. E. & Kennedy, A. A., *The new corporate cultures*, 1999, s. 3

<sup>80</sup> *ibid*, s. 121-22

<sup>81</sup> *ibid*, s. 123-24

<sup>82</sup> Kelly, M. J., Schaan, J-L. & Joncas H., *Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration*, 2002, s. 13

<sup>83</sup> *ibid*, s. 15



referensram för samarbetet kring. Exempelvis uppnås detta genom att dra nytta av det bästa ur respektive kultur samt att man låter personer som är välvilligt inställda till samarbetet influera de mer tveksamt inställda.

### 3.4.1 Scenarion vid samarbeten

Figur 3.5 visar på olika scenarion som kan uppstå när ett företag köpt upp ett annat och man börjar samarbeta. För att hantera och överbrygga situationen med skilda företagskulturer menar man i litteraturen att det finns två övergripande principer som man måste ta hänsyn till nämligen *dominans* samt *integration*. Med *dominans* menas huruvida det ena företagets kultur skall dominera istället för att finna en balans mellan de två företagens kulturer medan *integration* menas om försök görs att låta de två kulturerna anpassa och närma sig varandra. Det är viktigt att man försöker hitta ett gemensamt gränssnitt där ingen av parterna upplever sig nedprioriterad för att samarbetet skall bli fruktbart.<sup>84</sup>

<i>Domination by one partner</i>	No	Synergy	Segregation
	Yes	Domination	Breakdown
		Yes	No

*Integration*

Figur 3.5. Fyra möjligheter av styrning av kulturell mångfald vid allianser.  
Källa: Child, J. & Faulkner, D., *Strategies of Co-operation*, s. 246.

Det är möjligt att identifiera fyra möjliga utfall, som framgår i Figur 3.5, där *synergy* innebär att man har för avsikt att integrera de båda kulturerna genom att sammanväva de båda parternas kulturer. *Domination* syftar till kulturell integration men på basis av att följa det ena företagets kultur. *Segregation* avser den situation då man försöker upprätta en balans mellan företagens kulturer men samtidigt inte gör några försök att integrera dem. *Breakdown* slutligen innebär att en av parterna försöker dominera och därför inte tar någon hänsyn till den andra parten.<sup>85</sup> Den bakomliggande tanken med synergi är att helheten är större än summan av dess delar och därför är det nödvändigt att man tillvaratar de positiva aspekterna från båda företagskulturerna och bygger vidare på en ny och gemensam kultur. Det krävs en ömsesidig förståelse för varandras kulturer och vad de kan bidra med.<sup>86</sup>

### 3.4.2 Livscykel för samarbeten

Ett välutvecklat samarbete syftar till att skapa samordningsvinster och att effektivisera verksamheten. Under själva processen från ett samarbetsavtal till ett väl fungerande samarbete finns det ett antal källor som kan leda till att problem uppstår. I Figur 3.6 åskådliggörs livscykeln för ett dylikt samarbete. Den bakomliggande tanken kring samarbetet är att det över tid kommer leda till att man delar komponenter och kunskap i ökande omfattning.

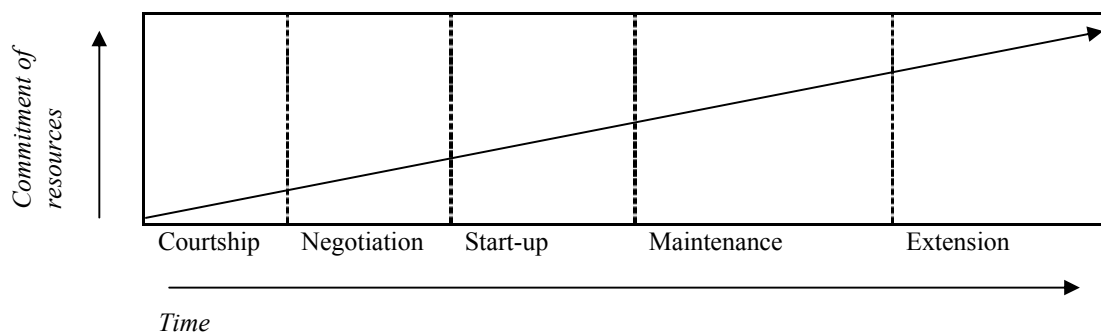
<sup>84</sup> Child, J. & Faulkner, D., *Strategies of Co-operation*, 1998, s. 244-5

<sup>85</sup> *ibid*, s. 245

<sup>86</sup> *ibid*, s. 246



Ett samarbete är aldrig stillastående utan dynamiskt till sin karaktär. Samarbetet utvecklas kontinuerligt då parterna positionerar och anpassar sig till den inriktning samarbetet tar. Livscykelmodellen påvisar de olika faserna samarbetet genomgår. I början råder det en osäkerhet om vad samarbetet skall mynna ut i, de involverade vet endast att de skall utveckla produkter tillsammans.<sup>87</sup>



Figur 3.6. Livscykel modell över utveckling av en allians.

Källa: Fritt efter Child, J. & Faulkner, D., *Strategies of Co-operation*, s. 318.

Under den första fasen lär parterna känna varandra varefter man i fas två efter förhandlingar når en överenskommelse om samarbetet och samarbetsformerna. Fas tre innebär att de gemensamma aktiviteterna påbörjas vilket är en mycket resurskrävande process. Under fas fyra upprätthålls samarbetet genom en högre grad av rutinisering av aktiviteterna och här avgörs ofta om samarbetet blir framgångsrikt eller inte då parterna testas i fråga om ansvar med mera. Inför den femte och sista fasen ställs parterna huruvida man skall vidare och utvidga samarbetet eller om man skall avsluta det.<sup>88</sup>

En viktig aspekt för att samarbetet skall utvecklas ytterligare är graden av organisatoriskt lärande. Om man under de fyra första faserna, som framgår av Figur 3.6, på ett framgångsrikt sätt lyckas med att etablera personliga relationer och en uppfattning om de framtida ekonomiska vinster fortsatt samarbete skulle leda till är det mycket sannolikt man fördjupar samarbetet ytterligare.<sup>89</sup> Mekanismer som syftar till att etablera och utveckla personliga relationer är situationer exempelvis då *företag tillsammans på ett framgångsrikt sätt bemästrar en extern utmaning, utbyte av personal på olika nivåer regelbundet samt utvecklar en gemensam kultur.*<sup>90</sup>

<sup>87</sup> Child, J. & Faulkner, D., *Strategies of Co-operation*, 1998, s. 314-6

<sup>88</sup> *ibid*, s. 318-9

<sup>89</sup> *ibid*, s. 328

<sup>90</sup> *ibid*, s. 326





### 3.5 Projekt

Begreppen *process* och *projekt* är vanligt förekommande i dagens företag. Om man definierar process betecknar det ofta "ett flöde av aktiviteter som återkommer gång på gång inom organisationen och därför kan, i någon mening, effektiviseras". Projekt innebär en samling aktiviteter med ett specifikt mål och med klart definierad start- och sluttidpunkt.<sup>91</sup> Ett nybilsprojekt kan betraktas vara resultatet av ett antal processer som tillsammans utgör något man kan beteckna som produktutvecklingsprocessen.

De processer som är aktuella i en organisation kan grovt delas in i två kategorier nämligen *hårda* och *mjuka*. Karaktäristiskt för de hårda processerna är att de är möjliga att planera och styra efter en förutbestämd plan. De mjuka processerna däremot bär med sig en större grad av osäkerhet och med dessa förknippas kreativt skapande. Det finns ytterligare en definition av processer som betecknas *hårdmjuka*, de präglas av att gruppen har möjlighet att påverka sitt arbete samtidigt som alla aktiviteter sker inom en fast och given ram.<sup>92</sup> Det handlar dels om en kombination av ett regelverk och dels en mer kreativ aspekt vid framtagandet av nya produkter.

I likhet med projekt karaktäriseras de hårdmjuka processerna av följande:

- Det finns ett tydligt mål med projektet;
- Man väljer ut ett antal aktiviteter och kombinerar dessa för att uppnå målet;
- Det finns tydliga regler, en tydlig rollfördelning samt prioriteringsordning;
- Projektledaren stödjer samverkan och gör eventuella omprioriteringar.<sup>93</sup>

Anledningen till att alltför många företag väljer att arbeta med produktutveckling i större och avgränsade projekt är att bland annat ett uttryck för en ökad resultatorientering. Samtidigt skapas det en flexibilitet inom organisationen och det möjliggör ansträngningar för att uppnå målen. Det som underlättar är även att fokus ligger på en kortare tidshorisont.

I boken "*The Machine that Changed the World*" framkom det att det i början på 1990-talet förekom väsentliga skillnader mellan japanska och västerländska bilföretag. Först och främst karaktäriserades de japanska bilföretagen av en överlägsen effektivitet vad gällde tiden det tog att utveckla en ny bilmodell. Trenden under 1990-talet har varit att de västerländska bilföretagen i stor utsträckning anammat de japanska koncepten för att kunna möjliggöra en förkortning av den kostsamma produktutvecklingsprocessen.<sup>94</sup> Ytterligare en nyckel till framgång är parallell utveckling, att produktutvecklingsprocessen aldrig står helt stilla genom att man inte längre arbetar sekventiellt. Idag återanvänds komponenter till stor del i nya projekt och detta möjliggör att kraft och resurser huvudsakligen läggs på utveckling av helt nya tekniska lösningar.<sup>95</sup>

<sup>91</sup> Marmgren, L. & Ragnarsson, M., *Organisering av ett projekt*, 2001, s. 29-30

<sup>92</sup> *ibid*, s. 29-35

<sup>93</sup> *ibid*, s. 37

<sup>94</sup> Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., *The Machine that Changed the World*, 1990, s. 11-5

<sup>95</sup> Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001, s. 606-7



### 3.5.1 Projektorganisation

För att genomföra ett specifikt projekt skapas en temporär organisationen – projektorganisationen – som varierar i storlek och antal involverade personer, över tid beroende på vilken fas projektet befinner sig i. Projektorganisationen är ett komplement till företagets ordinarie linjeorganisation ur vilken projektorganisationens medlemmar hämtas, det uppstår en matrisorganisation.

Projektorganisationens huvuduppgift är att utveckla en ny produkt och för ett tillverkande företag innehar företagets forsknings- och utvecklingsavdelning en central funktion då de har huvudansvaret för att ta fram och utveckla tekniska lösningar. Men i komplexa projekt involveras även andra funktioner inom företaget. Marknads- och försäljningssidan ställer krav på produktens egenskaper utifrån de krav och önskemål kunderna ställer. Ekonomifunktionen har till uppgift att sätta de ekonomiska ramarna för att projektet skall vara lönsamt och generera mervärde till företagets anställda respektive ägare. Även produktionsenheten finns med på ett tidigt stadium för kapacitetsplanering men framförallt att säkerställa att det i slutändan är möjligt att tillverka produkten.<sup>96</sup>

Det är viktigt att samtliga parter involveras och att det råder en sund balans mellan respektive funktions intressen. En ekonom kan vilja hålla nere kostnaderna vilket kan leda till en sämre kvalitet, missnöjda kunder och höga garantiåtaganden längre fram. Designavdelningen kan förespråka en viss detaljutformning som dock blir svår att tillverka och kan leda till en högre kassaktionsgrad. Här utgör projektledningen en central funktion nämligen att balansera dessa intressen. Samtidigt har forskning påvisat ett positivt resultat av en integrerad verksamhet mellan/över flera funktioner.

Det är av stor vikt att två företag som samarbetar kring framtagandet av nya produkter har tagit fram riktlinjer för samarbetet och en överordnad policy som styr hur utvecklingsarbetet skall bedrivas.<sup>97</sup> Ett samarbete två företag emellan påverkar också projektorganisationens utformning då fördelningen mellan eget arbete och köpt samt om man väljer att låta underleverantörer driva en del av utvecklingsarbetet.<sup>98</sup>

Som framgick ovan utgör projektorganisationen ett komplement till linjeorganisationen och det måste därför ske en samverkan dessa två parter emellan. Linjeorganisationen har bland annat ett *tekniskt ansvar* som innebär att man ansvarar för att komponenter utvecklas samt att de håller hög kvalitet, men även ett *resursansvar* då de skall se till att erforderliga resurser och kompetenser finns för att utföra projektet.<sup>99</sup> Projektorganisationen har i en styrgrupp som har det övergripande ansvaret för projektet och gör erforderliga prioriteringar och ansvarar även för att kommunicera med linjecheferna för att samordna verksamheterna.<sup>100</sup> Projektorganisationen arbetar efter de direktiv företagsledningen beslutat om.<sup>101</sup>

<sup>96</sup> Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001, s. 602-4

<sup>97</sup> Selin, G., *Projekthantering vid produktutveckling*, 1998, s. 9

<sup>98</sup> *ibid*, s.46

<sup>99</sup> *ibid*, s.48

<sup>100</sup> *ibid*, s.51-2

<sup>101</sup> *ibid*, s.50

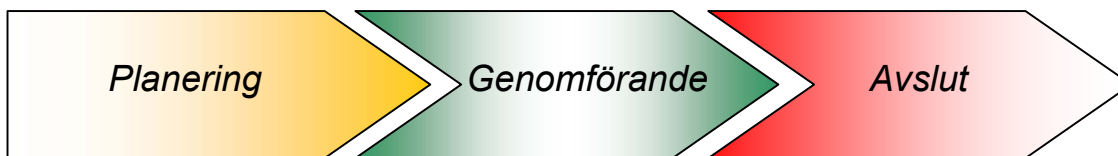


### 3.5.2 Projektstyrning

För att genomföra ett projekt på ett framgångsrikt sätt är det viktigt att medarbetarna är motiverade. En möjlighet att skapa motivation är att definiera övergripande mål för projektet, dels genom att ta hänsyn till tidigare genomförda, dels genom att definiera *effektmål* samt *projekt mål*. Med effektmål avses de långsiktiga effekter som projektet förväntas ge, tala om funktionella termer och medvetet undvika hur realiseringen och produkten kommer att se. Olika intressenter har olika effektmål, men samsas runt ett gemensamt projekt mål. Att ta upp enskilda intressenternas olika effektmål utgör en viktig del av modernt projektarbete. Effektmålen kan betraktas som strategiska till sin natur medan projekt mål snarare är operativa. Projekt målen är de konkreta mål som finns för projektet som slutligen skall uppfylla de uppställda effektmålen. Vid framtagandet av projekt målen arbetar man konkret med produkten och hur realiseringen av produkten bör gå till.<sup>102</sup>

#### 3.5.2.1 Operativ projektstyrning

Efter företagsledning fattat beslut om att man skall genomföra ett projekt påbörjas ett intensivt arbete inom organisationen. En förenklad skiss över de ett projekts faser framgår i Figur 3.7:



Figur 3.7. Ett projekts faser.

Under planeringsfasen definieras projektets förutsättningar och mål samt vilka produkter som projektet skall resultera i. Dessutom fattas överenskommelse om vem i ett samarbetet som har huvudansvar för utveckling av olika detaljer och system, men även vilka arbetsätt som skall tillämpas samt de resurser som krävs. Utifrån ovannämnda kriterier utformas en tidsplan och övergripande projektplan som man under arbetets gång kan stämma av emot och analysera eventuella avvikelser.<sup>103</sup>

Genomförandefasen innebär att man med hjälp av förstudier och kravspecifikationer utvecklar den nya produkten vilket bland annat innebär framtagandet av verktyg, utveckling av nya rutiner samt även mot slutet av denna fas tillverkar testserier av produkten.<sup>104</sup> Projektet delas upp i olika steg där varje utvecklingssteg avslutas med en utvärdering som avgör huruvida man skall gå vidare, man brukar prata om grindsystem. Detta säkerställa att man säkerställer en produkts kvalitet samt inte överskrider kostnadsmål.<sup>105</sup> Projektet avslutas efter lansering på marknaden och avslutande kvalitetskontroller samt dokumentation och utvärdering av projektet i sin helhet.

<sup>102</sup> Marmgren, L. & Ragnarsson, M., *Organisering av ett projekt*, 2001, s. 68-70

<sup>103</sup> Samuelson, L. A., *Controllerhandboken*, 2001, s. 405-7

<sup>104</sup> *ibid*, s. 424-6

<sup>105</sup> *ibid*, s. 614-6



---

Under projekttiden genomförs många omprioriteringar när man märker att man inte kommer att uppnå olika mål såsom antal gemensamma komponenter och/eller avkastningskravet. Det är möjligt att likna projektets beslutsvägar vid en trädgren då varje beslut leder fram till en ny beslutspunkt och inte följer en förutbestämd väg. Vid beslutspunkterna är det viktigt att effektmålen, som nämndes ovan, är aktualiserad för beslutsfattarna då de är viktigare att uppnå än exempelvis tidigare formulerade projektmål.<sup>106</sup> Effektmålen och projektmålen fungerar som verktyg som skapar insikt om att det finns ett behov av förändring av projektet.

---

<sup>106</sup> Marmgren, L. & Ragnarsson, M., *Organisering av ett projekt*, 2001, s. 71



## 4. Presentation av studiens resultat

*I kapitlet presenteras resultaten av den genomförda undersökningen med utgångspunkt i de frågeställningar som formulerades i arbetets inledning.*

### 4.1 Commonality

Intervjuns första del handlar om att undersöka hur respondenterna definierar begreppet commonality, hur målen angående commonality har kommunicerats ut från företagsledningens sida samt vilka fördelar och nackdelar som respondenterna anser vara förknippade med begreppet.

#### 4.1.1 Definition

*”Commondetaljer är de detaljer som kunden inte kan uppfatta. Dessa detaljer hörs, syns eller känns inte.”*

Under de tolv intervjuer som genomförts har respondenterna på ett relativt samstämmigt sätt definierat begreppet *commonality*. Den aspekt som oftast lyfts fram är att commonality är något som kan leda fram till kostnadseffektiviseringar inom produktutvecklingen, om det genomförs på rätt sätt. En respondent såg det som att commonality innebär:

*”[...] synergieffekter i samtliga led där hänsyn måste tas till såväl produkten, processen samt marknaden.”*

Respondenterna använde sig frekvent av orden ”det som inte syns, hörs eller känns för kunden” när man beskrev vilka detaljer eller artiklar som kan vara gemensamma. För att klargöra begreppet commonality närmare lyftes två olika dimensioner fram. Dels existerar commonality på detaljnivå, dels på en värdebaserad nivå. På detaljnivå avses artiklar, komponenter eller system som delas av olika produkter exempelvis instrumentbräda, säten och växellåda. När man definierar värdecommonality syftar man på den monetära aspekten det vill säga vilka kostnadsbesparingar som möjliggjorts genom användandet av commondetaljer.

Commonality har varit aktuellt länge inom bilindustrin, dock har man då fokuserat på att återanvända detaljer och komponenter över plattformar och mellan olika generationer av produkter inom det egna företaget. Ett exempel som kom fram under intervjuerna var Volvos nuvarande P2-plattform – med modellerna S60, S80, V70, XC70 samt XC90 – som var utvecklad innan Ford köpte Volvo. Graden av commonality för P2-plattformen mellan de olika bilmodellerna ligger på cirka 50 procent och mellan vissa modeller är den siffran ännu högre.

Ytterligare en aspekt som framkom vid ett flertal intervjuer var hur viktigt man anser att det är med gemensamma arbetsprocesser, såväl vid själva utvecklandet av bilen men också vid produktionen av bilarna. Stora besparingar skulle vara möjliga att göra om produktionsprocessen sker på samma monteringsbana så är inte fallet i C1/P1-projektet men dock vid samarbetet med



Mitsubishi. Andra processer där harmonisering är mycket viktig, är hur kravsättningen i planeringsfasen genomförs samt hur arbetet drivs exempelvis för provning under utvecklingsfasen utformas.

En ytterligare aspekt som framkom vid intervjutillfällena är att det inte enbart är ambitionen att reducera kostnaderna som bör styra commonalityarbetet. Det påpekas att man i projektplaneringen skall ta hänsyn till de styrkor och svagheter företagen besitter och med detta som bedömningsgrund fördela ut uppgifterna som behöver lösas. På detta vis drar man nytta av den kompetens som finns inom företagen.

Flera av respondenterna har under intervjuerna uppgivit att de uppfattar att det även existerar en skillnad i uppfattning om vad commonality innebär mellan olika nivåer inom företaget. Man känner att företagsledningens definitioner är mycket vida och inte ger tillräcklig vägledning i konkreta beslutssituationer. Man anser att ledningen i många situationer delvis bortser från det faktum att arbetet behöver konkretiseras och beslut måste fattas på detaljnivå. En synpunkt som framkom var:

*”Det är lätt för ledningen att fatta beslut, när man inte behöver arbeta med att genomföra dem.”*

Vidare har det framkommit att definitionen på commonality också delvis skiljer sig mellan Ford och Volvo. Fords definition av commonality riktar fokus på helheten, det vill säga en plattform, medan Volvo i större utsträckning menar commonality på detaljnivå. I anknytning till dessa synpunkter poängterar respondenterna att definitioner av commonality, organisation och arbetssätt måste harmonisera mellan företagen för att samarbetet skall fungera på ett tillfredställande sätt.

#### 4.1.2 Kommunikation

*”Begreppen har blandats friskt, vad har man avsett med commonality – produktdetaljer, värden eller något annat?”*

Respondenterna anser överlag att kommunikationen avseende commonality varit bristfällig. Framförallt handlar de uppställda målen kring commonality upplevts som svårtolkade och otydliga. Information och mål har oftast kommunicerats på en ”optimalnivå”, det vill säga en situation där bästa tänkbara utfall uppnås, från ledningens sida och detta har bidragit till att de tolkats som uttalanden av mer politisk karaktär. Man anser det är av stor vikt att målen kommunicerats ut i ett tidigt skede för att underlätta arbetssituationen för samtliga deltagare i utvecklingsprojekten. En av respondenterna framhöll vikten av god informationsspridning och ett tydligt budskap för att på ett framgångsrikt sätt driva arbetet med commonality på bred front.

#### 4.1.3 Fördelar och nackdelar

Under våra intervjuer framkom ett antal för- respektive nackdelar med commonality. Den fördel som nämndes mest frekvent var de kostnadsfördelar företagen kunde uppnå genom att gemensamt utveckla nya produkter. I ett par fall ansåg även respondenterna att kravet på



commonality var en förutsättning för att kunna behålla företagets starka konkurrensposition på marknaden och att det i förlängningen är en förutsättning för att säkra Volvos fortsatta överlevnad. En annan aspekt som påtalades var möjligheten att företagen drog nytta av varandras spetskompetenser, exempelvis kan Volvo bidra med sitt kunnande inom säkerhet medan Ford kan komma med lösningar inom chassi och drivlina.

De nackdelar som lyftes fram under intervjutillfällena berörde främst själva samarbetet mellan de olika företagen. I flera fall upplevdes det som negativt att man behövde kompromissa på produktens egenskaper för att uppnå uppställda kostnads mål samt commonality mål. Dessa restriktioner innebär också att handlingsfriheten under projektets gång beskrivits avsevärt. Ovannämnda synpunkter har framförallt framförts av ingenjörer och konstruktörer. En av de intervjuade kommenterar detta på följande sätt:

*”Jag anser att ett av de stora problemen är (har varit) ingenjörernas yrkesstolthet. De har varit tvungna att ”svälja” en del och inse att även FMC besitter stor kompetens. Man måste ta tillvara den kompetensen.”*

En ytterligare faktor som upplevts som försvårande och som varit tidskrävande är den omfattande byråkratin och administration kring projektarbetet som Ford kommit att bygga upp inom sin organisation under åren.

## **4.2 Samarbete och arbetssätt inom C1/P1-projekten**

En viktig komponent för ett framgångsrikt projekt är, som tidigare nämnts, att samarbetet mellan de inblandade parterna fungerar bra. Dels ställs det krav på organisationens utformning, dels måste individerna vara flexibla i sitt arbete med personer med annan kulturell bakgrund och känna till de skillnader som existerar mellan såväl nationell som företagskultur. Undersökningens avslutande del syftar till att kartlägga hur samarbetet fungerat, vilka problem som uppstått och vilka lärdomar och erfarenheter från C1/P1-projekten som man kan dra nytta av till kommande projekt.

### **4.2.1 Hur det har fungerat**

*”Generellt sett upplever jag att samarbetet mellan VCC och FMC har fungerat bra. FMC har visat att de tror på VCC. Den uppkomna situationen har inneburit att FMC:s synsätt delvis inneburit en frisk fläkt och medfört tillgång till mycket kompetent personal.”*

Citatet ovan återspeglar i stort de åsikter som framkommit under intervjuerna angående hur samarbetet fungerat på ett övergripande plan. I ett tidigt skede av P11/P12-projekten, som drog igång under våren 1999, fungerade arbetet inte på ett tillfredställande sätt främst beroende på att det var svårt att bemanna projektet från Volvos sida samt att det gavs små möjligheter att på ett strukturerat sätt definiera hur samarbetet skulle struktureras. Detta har på många håll upplevts som frustrerande och en av de intervjuade uttrycker det som:



*”P11/P12-projektet är i mångt och mycket ett pilotprojekt, där inget var planerat från början. Allt gick mycket snabbt i början, ingen överensstämmelse eller gemensamma standarder fanns från början. Detta måste förändras inför kommande projekt”*

Liknande tankar är en annan av respondenterna inne på när han berättar att:

*”P11/12-projektet har inte varit effektivt ur en ekonomisk eller tidsmässig synvinkel. Det har varit en stor nackdel att man fick börja från ”scratch” inom många områden.”*

Eftersom Ford de facto äger Volvo är det naturligt att företaget har haft ett relativt stort inflytande över projektet och bestämt vissa centrala hållpunkter och riktlinjer, men samtidigt upplever många av respondenterna att Volvo har haft möjlighet att påverka projektets inriktning på ett flertal punkter. Detta bekräftar en av de intervjuade när han säger att:

*”Jag känner att vi [VCC] har kunnat hävda oss på ett bra sätt gentemot FMC under den här tiden, dock är det mycket viktigt att stå på sig och ha väl underbyggda förslag innan man vänder sig till FMC”*

Jämförelser med samarbetet med Mitsubishi har gjorts vid ett par tillfällen och generellt upplever inte respondenterna att konflikterna varit fler eller svårare till sin natur i samarbete med Ford. Samarbetet med Mitsubishi underlättades bland annat av att man i det fallet endast tillverkade bilar i en fabrik med gemensamma verktyg. Inom C1/P1 kommer Fords bilar att tillverkas i en fabrik i Saarlouis medan Volvos tillverkning förläggs till deras anläggning i Gent. Var tillverkning skulle förläggas bestämdes relativt sent men Volvo lyckades övertyga Ford of Europe om att tillverkningen skulle förläggas i en redan befintlig Volvoanläggning. I sammanhanget är det viktigt att veta att det är i samarbete med Ford of Europe som utvecklingen av C1-plattformen sker och att Ford USA endast godkänner projekten.

## 4.2.2 Problemområden

### 4.2.2.1 Organisationsskillnader

*”Arbetsätt, organisation och synsätt skiljer sig markant åt mellan C1 och Volvos tidigare projektorganisationsstruktur. Dessa skillnader har skapat problem på vägen som varit tidskrävande att lösa.”*

En av de största och kanske därför mest märkbara skillnaderna mellan Ford och Volvo är organisationernas storlek. Ford har cirka 350 000 anställda medan Volvo har cirka 27 000 anställda, storleken på företagen ger uttryck i olika organisationsstrukturer Ford uppvisar ett strikt hierarkiskt mönster medan Volvo valt att försöka tillämpa en mer platt organisationsform. En skillnad som framkommit är metoden att fatta beslut, i Ford är beslutsfattandet knutet till en chefsposition medan en konstruktör på Volvo kan ha samma befogenhet. I vissa fall har detta varit en källa till problem då Volvos personal känt sig i underläge och inte fullt ut kunnat nyttja sitt mandat. Under intervjuerna lyfts Fords ”uppifrån-och-ner” system fram som ett hinder på vägen då en del beslut inte kan fattas momentant mellan två kollegor på samma nivå. I och med





Fords storlek har man med tiden skapat en omfattande byråkrati som leder till långa beslutsvägar och ett mer formaliserat arbetssätt något som även kommit att påverka Volvo.

#### 4.2.2.2 Kulturella skillnader

*”Det finns skillnader mellan FMC: s och VCC: s företagskulturer. Exempelvis känner vi på VCC ett större engagemang och ansvar för helheten, man löser inte enbart sin tilldelade uppgift utan tar hänsyn till projektet i sin helhet.”*

Ett område inom vilket de kulturella skillnaderna framkommit tydligt är hur man på individnivå fattar beslut inom Ford respektive Volvo. Generellt upplever man att anställda på Ford gärna fattar ett snabbt beslut och uppvisar handlingskraft, även om det betyder att man längre fram måste vidta korrigerande åtgärder. Detaljbesluten fattas långt upp i organisationen och i vissa fall kan det ta lång tid att förankra beslutet ute i organisationen innan man fastställer det. För Volvo är även beslutsfattandet en tidskrävande process men till skillnad från Ford söker Volvo fatta beslut som det i hög grad råder konsensus kring. Implementeringen av beslut går snabbt i Fords fall medan det hos Volvo fram tills funnits möjligheter att helt eller delvis kringgå fattade beslut och dessa avvikelser har accepterats. Att följa besluten till punkt och pricka har i vissa fall upplevts som frustrerande bland Volvos anställda som nu måste rätta sig efter Ford.

En komplicerande omständighet har varit att Ford i högre utsträckning, enligt uppgift, förlägger sina beslut högt upp i organisationen medan Volvo delegerar ansvar. I vissa situationer har det försatt den enskilde konstruktören i ett läge där han, under förhandlingar många gånger har en högre chef inom Ford som motpart. I dessa fall upplevs det som om utgången ofta är given redan från början.

Ytterligare en faktor som har påverkat samarbetet är det mer eller mindre uttalade politiska spel som upplever pågå mellan Ford och Volvo. En förklaring som ges till detta är att Ford of Europe försöker ta hand om så mycket som möjligt av utvecklingsarbetet på bekostnad av Volvo. Detta för att visa ledningen i USA sin förmåga och här har Ford of Europe en fördel då man bättre känner till beslutsgången inom Fordkoncernen. Dessutom sägs det handla om ett internt politiskt spel inom Ford där individer agerar utifrån en personlig agenda och sin framtida karriär, detta leder till en suboptimering såtillvida att hänsyn inte alltid tages till företagets fördel.

Ett annat särskiljande förhållande som beskrivs är att amerikanska företag agerar kortsiktigt och därför bedriver en strikt kontroll av kostnaderna och då i och med att syftar till att maximera vinsten för innevarande år kan skära ner på nödvändiga kostnader. Detta kan Volvo lida för då inte tillräckligt mycket pengar läggs ned på exempelvis kvalitetssäkring. I vissa fall har detta nya synsätt skapat irritation bland de anställda på Volvo.



Ytterligare en försvårande omständighet som framkommit under intervjuerna är den fysiska distans som varit en realitet då C1 har sitt utvecklingskontor i Merkenisch, Köln, medan Volvo utvecklat P1 i Torslanda, Göteborg. Dessutom har det vid ett flertal tillfällen uppstått samarbetsproblem och missförstånd beroende på språklig förbistring. Det har inte vid alla tillfällen framgått klart vad de olika parterna menat med vissa begrepp samt vad som är att betrakta som en överenskommelse.

## 4.2.3 Lärdomar och erfarenheter

### 4.2.3.1 Planering

Det rådde samstämmighet bland respondenterna om vad som är den viktigaste lärdomen att dra ifrån P11/P12-projekten. En respondent uttryckte det som att:

*”Inför framtida projekt är det mycket viktigt med tydlighet. Man kan inte kasta sig in i nya projekt utan att noggrant tänka till i god tid innan. Detta gäller såväl system- som arbetsmässigt”.*

I planeringsfasen är det viktigt att besluta vilken grad av commonality som skall gälla för projektet i sin helhet samt vad det övergripande kravet får för effekt på specifika bilmodeller. I den konkreta situationen är det därför viktigt att Volvos representanter är väl förtrodda med de specifika värden en kund förknippar med varumärket Volvo. Samtliga respondenter uttryckte vikten av att i en tidig fas definiera, planera och samordna commonalityarbetet på ett strukturerat och minutiöst sätt.

### 4.2.3.2 Målsättning & kontroll

Ett väl genomfört arbete på planeringsstadiet mynnar ut i tydliga mål som projektet skall uppfylla. Denna aspekt framhävs av flertalet respondenter som dels gärna ser tydliga mål avseende commonality dels att det tas fram nyckeltal som löpande går att följa upp. En respondent anser att:

*”Målen för commonality har inte varit tillräckligt tydliga. I bland har jag upplevt att det råder förvirring om de är satta på detaljnivå eller utifrån övergripande ekonomiska grunder. Dessutom känner jag att commonalitymålen inte är något som upplevs vara något som är heligt för företaget.”*

På frågan huruvida commonality målen uppnåtts för C1/P1-projekten och Volvomodellerna P11/P12 är det ingen respondent som entydigt kan säga ja. Här framkommer ytterligare en aspekt som betonar vikten av att ha tydliga mål, såväl ekonomiska som mål på detaljnivå. En respondent menade att man uppfyllt målen på antalet gemensamma artiklar men det innebär inte automatiskt att man uppnår eftersträvd lönsamhet. Ett fåtal trodde även att commonalityarbetet lett till en fördyring av projektet i sin helhet och det berodde på att mer tid har lagts ner för att få commonalityarbetet att fungera. En erfarenhet som framförallt de intervjuade ekonomerna fört fram är att Ford styr på kostnader på ett mer målmedvetet sätt än vad Volvo gjort tidigare.



Uppfattningen är att Volvo i framtiden måste anamma detta arbetssätt som tydligare sätts fokus på.

*”Det är viktigt att hela tiden styra på commonality annars riskerar det att falla bort.”*

Citatet ovan ger uttryck för en åsikt som delas av ett flertal av de intervjuade, dessa såg också vikten av commonality för företagets framgång. Samtliga är medvetna om svårigheterna för de anställda att ställa om till det delvis nya arbetssätt som commonalityarbetet medför.

*”I början av projektet var fokuseringen mycket starkt riktad mot commonality. Senare i projektet har man mer och mer frångått detta och mer inriktat sig på produkten.”*

För att underlätta det dagliga arbetet är tydliga målsättningar en förutsättning för ett fungerande commonalityarbete samt att dessa kontinuerligt följs upp med hjälp av relevanta nyckeltal. Respondenterna betonar vikten av regelbunden uppföljning samt att det måste råda en samsyn kring definitionen av commonality och vilken inverkan denna kommer att ha på arbetssättet.

#### 4.2.3.3 Krav

Majoriteten av de tillfrågade anser att commonality och arbetet för att uppnå detta är av intresse på företagsnivå och att detta är område som tydligt måste prioriteras från företagsledningens sida. Om detta inte sker tror man att det kommer att bli svårt att uppnå de uppställda målen. En av de intervjuade knyter an till detta när han säger att:

*”Ett sätt att underlätta frågan [om commonality] vore att inrätta en commonalitydirektör. Det skulle leda till att frågan och problematiken förs upp på rätt nivå och att den ägnas den uppmärksamhet som den kräver.”*

Ett flertal respondenter ansåg det viktigt att commonality ägnas uppmärksamhet och att det skapas en medvetenhet vad begreppet innebär. Många efterfrågar en entydig definition samt information om hur man skall bedriva arbetet. En grundförutsättning för ett fungerande samarbete är att representanter från samtliga parter har samma bild av vad som skall göras och varför. Det är med andra ord av stor vikt att skapa samförstånd och acceptans.

Inför framtiden är det viktigt att Volvo agerar aktivt och proaktivt i samarbetet med olika parter inom Ford. En av erfarenheterna från C1/P1-projekten är att Ford of Europe ofta tagit initiativ att leda och bestämma över utvecklingen medan Volvo intagit en mer passiv roll och till stor del gjort det man blivit tilldelad.

*”Volvo har ofta anpassat sig till FMC, trots att man besitter stor teknisk kompetens. Man har vikt sig alltför ofta när det hettar till. VCC är dåliga på att koordinera sina ”styrkor” och inom många områden agerar VCC alldeles för snällt vilket leder till att FMC får ”lead” inom dessa områden. I förlängningen kan detta leda till att Volvo snarare kommer att få agera som underleverantör till FMC. Det är viktigt att stå på sig och inse att man [VCC] representerar stor kompetens.”*



Volvo måste exempelvis göra sig förtroget med det politiska spelet som pågår inom Ford och en respondent nämner vikten av att känna till beslutsprocessen inom Ford, när och vilket underlag som krävs vid vissa betydelsefulla projektbeslut. Respondenterna identifierar behovet av en god förståelse för hur Fords beslutsvägar fungerar.

#### 4.2.3.4 Erfarenheter och lärdomar

*”Ett strukturerat commonalityarbete har varit svårt att bedriva för C1/P1-projektet då det fick en hastig start. Dock kan man dra stora fördelar och lärdomar av det pågående projektet inför kommande.”*

Samtliga respondenter betonar vikten av ett systematiskt insamlande av erfarenheter från det första gemensamma utvecklingsprojektet. De flesta upplever dock att detta inte sker eller har skett på ett tillfredsställande sätt. Man anser att erfarenheterna skulle vara till stor nytta och underlätta arbetet i framtida projekt och en del nämner EuCD-projektet – kommande plattform inom Fordkoncernen för större bilar – som ligger i startgroparna. Det framkom under en intervju att man inom EuCD-projektet ännu så länge inte uppvisar några tecken på att man tagit lärdom av de svårigheter man upplevt under C1/P1-projekten.

En av respondenterna berättade om V40-projektet, där Volvo samarbetade med Mitsubishi, där man under projektets gång samlade in olika aspekter av samarbetet samt hur det fungerat. Under P11/P12-projekten har man inte samlat in information på samma systematiska sätt. Istället förevisas vi ett dokument som på Fordspråk heter ”Orange book” men det behandlar inte hur samarbetet fungerat utan beskriver snarare spelreglerna för samarbetet inom projektet. Det är alltså inte lika omfattande till sin natur.

*”Den övergripande erfarenhetsinsamlingen måste bli mycket bättre om man ska kunna lära sig något inför framtiden.”*

Ett problem som Volvos konstruktörer och projektledning stött på ett flertal gånger under C1/P1-projekten är att det inte råder kongruens mellan Fords och Volvos system och processer. Ett system som skiljer sig åt är monteringen av bilar på löpandet bandet. I samarbetet med Mitsubishi underlättades utvecklingen av att tillverkningen skedde i en gemensam fabrik samt med gemensamma verktyg. Så är inte fallet nu och dessa skillnader i tekniska strukturer, det vill säga konstruktion, inköp och produktion, försvårar arbetet och leder till ökade kostnader.

*”Jag anser att projektet [C1/P1] lidit av att företagen inte haft identiska tekniska strukturer. Inför framtiden är detta något man måste ta sig en riktig funderare över.”*

Majoriteten av respondenterna efterlyste behovet av en grundlig och systematisk planering av nybilsprojekten. Man anser att detta inte skett i tillräcklig utsträckning för C1/P1. De intervjuade anger att den största anledningen till detta var Fords uppköp av Volvo, som vid denna tidpunkt redan påbörjat framtagandet av P11/P12 tillsammans med Mitsubishi enligt tidigare ingångna avtal. Enligt avtalet hade parterna rätt att säga upp det i händelse av större ägarförändringar hos motparten. Efter Fords uppköp av Volvo valde Mitsubishi att utnyttja denna rättighet. Avhoppet



kom något oväntat och Volvos (och Fords) intention var vid denna tidpunkt att fullfölja avtalet som löpte fram till 2012. Mitsubishis avhopp innebar att man hamnade i tidsbrist och företaget behövde snabbt fatta beslut om projektets framtid. Beslutet kom att bli att P1 skulle införlivas i Fords C1-projekt.

*”Den kanske viktigaste lärdomen som vi kan dra är att noggrant i förväg planera och samordna produkt och commonality mål på ett tydligare sätt än vad som varit fallet i detta projekt.”*

De tillfrågade anser att om planeringsfasen ges utrymme och den uppmärksamhet som krävs, kommer Volvo att ha större möjligheter att påverka plattformarbetet. Dessutom ger tydligt fördelade roller och ansvarsområden inom projekten, Volvo bättre möjligheter att delta i det politiska spelet och på så sätt ges förutsättningar att framgångsrikt kunna hävda sig gentemot Ford.

En av de förändringar som genomfördes var att Volvo delvis anpassade sitt grindsystem för produktutveckling som tidigare till viss del skiljde sig. Mycket tid och kraft har lagts ner för att ta fram nya arbetssätt för att bättre passa in inom Fordkoncernen.

C1/P1-projekten betraktar en av de intervjuade som en lärprocess inför framtida projekt. Först och främst har man under projektets gång jämfört sina arbetssätt och identifierat de lik- och olikheter som finns. Respondenten liknar detta vid en sökfase där det gäller att parallellt med den tekniska utvecklingen finna en optimal samarbetsstruktur. Ytterligare en erfarenhet man gjort rör själva samarbetet parterna emellan exempelvis hur man skall agera på möten. En av många situationer som uppstått kan exemplifieras med nedanstående anekdot:

*”En grupp VCC-anställda åkte i ett tidigt skede över till Fords huvudkontor i USA för att diskutera C1/P1. Under första dagen satt gruppen helt tysta och lyssnade på motpartens förslag och argument. Följande dag lade gruppen fram sina synpunkter varpå amerikanarna flög i taket. Man hade ju kommit överens dagen innan.”*

Den intervjuade anser att detta representerar en tydlig kulturell skillnad och menar på att det är viktigt att medvetandegöra dessa förhållanden. Några av respondenterna berättade att inför samarbetet med Mitsubishi anordnades ett antal ”workshops” där interkulturell kommunikation var temat. Detta är något man saknar inför detta projekt. Följande citat sammanfattar på ett bra sätt det som samtliga respondenter under intervjutillfället poängterar:

*”Den kanske viktigaste lärdomen som kan dras av detta projekt är att man i förväg noggrant måste planera och samordna produkt- och commonalitymål tydligare än vad som var fallet under P11/P12.”*

### **4.3 Produktens egenskaper eller commonality?**

Intervjuns andra del syftar till att identifiera de avvägningar mellan produktens unika egenskaper och commonality, som man anser har gjorts under C1/P1-projekten. Under intervjuerna framkom det som redovisats ovan att commonality bland de flesta anses vara en förutsättning för företagets



fortlevnad. En risk med commonality är att den färdiga produkten inte upplevs som en unik produkt, i det här fallet som en Volvo. Därför är det av intresse att bilda sig en uppfattning huruvida produktens egenskaper har nedprioriterats till förmån för kravet på commonality mellan olika bilmodeller på Fords C1-plattform.

Undersökningens resultat visar på att respondenternas uppfattningar går isär på denna punkt. Generellt sett menar de flesta att produkten inte direkt blivit lidande men vissa egenskaper har fått stå tillbaka. Ett exempel som gavs var bilens säkerhet som inte blivit sämre men samtidigt inte vidareutvecklats.

*” [...] det jag främst kommer att tänka på är säkerhetsarbetet, som jag känner fått stå tillbaka lite på grund av commonality. Jag tror att utvecklingen kunnat drivas hårdare om vi agerat på egen hand.”*

Ett annat av Volvos kännetecken nämligen lastutrymmet har påverkats i negativ riktning på P11/P12 och detta beror på att anpassningar till det hjulupphängingssystem som Ford använder sig av. En respondent ansåg att kvaliteten blivit lidande då Volvo inte haft möjlighet att arbeta systematiskt och förebyggande på samma sätt som tidigare utan varit tvunget att anpassa sig till projektets tidsplan.

*”Det är viktigt att Volvo även i fortsättningen är en Volvo. Det får inte bli så att Volvo upplevs vara en Ford”*

Denna kommentar illustrerar annan av de farhågor som kommit till uttryck under intervjuerna, det vill säga att Volvos och Fords bilar inte vänder sig till samma kundsegment. Volvo tillverkar premiumbilar som karaktäriseras av hög kvalitet medan Ford tillverkar bilar som kan kategoriseras i segmentet för standardbilar. Kunderna inom respektive segment uppvisar olika krav på bilens egenskaper och prestanda och därmed är det möjligt att prissätta produkterna på två helt olika sätt. Oron finns bland respondenterna att Volvo i framtiden i större utsträckning kommer att förknippas med bilar i standardsegmentet med konsekvens att Volvos starka ställning inom exempelvis säkerhetsområdet med tiden kommer att försämrats.



## 5. Analys av studiens resultat

*I kapitlet analyseras de resultat som kommit fram under studien. Vidare kommenteras de avgivna svaren och en diskussion kring resultaten förs.*

### 5.1 Innebörden av commonality för individerna och organisationen

Undersökning har visat att det inom organisationen råder en relativt samstämmig syn på hur begreppet commonality bör definieras. Den mest grundläggande och återkommande definitionen är att gemensamma komponenter ”som inte syns, hörs eller känns” bör vara commondetaljer då kunden normalt inte lägger märke till detta. Detta borde vara ett tecken på att budskapet om att ledningens definition av commonality har nått fram till de anställda. Dock räcker det inte att alla känner till begreppets innebörd, utan förståelsen måste även kunna omsättas i praktiken. Majoriteten av de tillfrågade anser ledningen generellt ger begreppet en vidare innebörd än vad flertalet av de anställda gör. Sett ur företagsledningens synvinkel – organisationens – handlar det om att Volvo skall sträva efter att uppnå värdecommonality, det vill säga de kostnadsbesparingar som möjliggörs genom användandet av commondetaljer och som kan uttryckas i ekonomiska termer. För den enskilde anställde handlar det däremot om att uppnå commonality på detaljnivå. Denna delvis divergerande tolkning kan medföra att det råder en osäkerhet vad man skall arbeta mot och lämnar tolkningsutrymme för konstruktörerna att arbeta i en riktning så att man uppnår detaljcommonality utan att vara relaterat till värdecommonality. För att man skall lyckas är det viktigt att ledningen drar upp de riktlinjer som finns så att de anställda har en värdekompass att arbeta efter. Projektstyrgruppen kan anses ha ett stort ansvar att kommunicera de effekt- och projektmål som upprättas och hela tiden följa upp dessa. Eftersom styrgruppen för projektet har en helhetsbild har de stora möjligheter att stödja medarbetarna under projektets gång och vidta korrigerande åtgärder när avvikelser uppstår.

Som framgår av teoriavsnittet och som även en del av respondenterna betonar handlar commonality inte enbart om gemensamma detaljer. Begreppet innefattar även immateriella aspekter såsom arbetssätt, kompetens och erfarenhet. P11/P12-projekten har fungerat som en lärprocess kring hur flera företag gemensamt arbetar kring en plattform och här har Volvo samt Ford med flera mycket att lära inför kommande projekt. Man kan göra en återkoppling till livscykeln för samarbeten, som berördes i teoriavsnittet, då man kan betrakta samarbetet mellan Ford och Volvo att vara på väg in i utvidgningsfasen då man under C1/P1-projekten skapat en grogrund till fortsatt samarbete genom att etablera personliga relationer och lyckats utveckla bilmodeller med gemensamma komponenter och system.

Intressant och en smula oroväckande är att trots Volvo har arbetat med commonality i snart fyra år saknas det en operativ definition utöver den allmänt hållna definitionen ”det som inte hörs, känns eller syns”. Situationen med gemensamma komponenter är inte helt ny då Volvo tidigare arbetade med den ”lilla” och den ”stora” plattformen och därigenom sökte samordningsvinster. Nu är situationen dock något annorlunda då Volvo på grund av samarbetet med ett flertal parter inom Fordgruppen inte längre kan agera självständigt. Om det saknas en klar definition, som



delas av hela organisationen, kan man fråga sig vem skall lyckas ta tillvara och försvara Volvos position i kommande projekt?

## **5.2 Hur har commonalityidén påverkat arbetet inom nybilsprojektet**

En av de viktigaste anledningarna till varför företag anammar commonalitykonceptet är för att skapa samordningsfördelar. Inom ett nybilsprojekt är det dock inte endast den rent ekonomiska aspekten av commonality som gör sig gällande, även arbetssätten kommer att påverkas. Inom C1/P1-projekten har utmaningen legat i att förena de olika företagens arbetssätt för att dra nytta av de fördelar som commonality kan innebära. Teoretiskt sett är commonality lätt att uppnå, men som har framkommit under intervjuerna är det en helt annan sak att genomföra i praktiken.

Arbete i projektform innebär alltid en utmaning för organisationen då det ofta uppstår konflikter mellan linje- och projektchefer. Detta ställer krav på projektledningen att motivera de anställda att arbeta i "rätt" riktning och vara extra lyhörda för irritationsmoment. Detta har varit synnerligen viktigt i detta pilotprojekt då de samarbetande parterna förutom att ta fram produkter även behöver anpassa sig efter varandras rutiner och system. I samband med uppköp är det viktigt att det skapas en konstruktiv dialog där den uppköpta parten inte känner sig överkörd. En känsla av underlägsenhet försvårar att man uppnår det Ansoff kallar 2+2=5-effekten, det vill säga synergieffekter.

En direkt effekt av Fords uppköp var att Volvo anpassade sin produktutvecklingsprocess efter Fords grindsystem som används vid produktutveckling, vilket lett till ett delvis förändrat arbetssätt. På ett tidigt stadium inom nybilsprojektering slås ramarna för projektet fast och den avkastning det skall generera, detta innebär bland annat att mål avseende värdecommonality fattas. Det nya arbetssättet har inneburit att Volvo har genomgått en tidskrävande läroprocess som på kort sikt inneburit merarbete då gamla invanda rutiner har justerats och anpassats. Detta har varit frustrerande för berörda personer eftersom Volvo av tradition har varit en mycket byråkratisk och platt organisation beroende på dess storlek. Ford däremot är en mycket stor och mer tungrodd organisation och följaktligen är byråkratin omfattande vilket Volvo allt mer påverkats av. Generellt tycker de intervjuade att arbetssituationen som rådde innan uppköpet är att föredra. Risken finns att den minskade handlingsfriheten bidrar till lägre motivation hos de anställda vilket kan leda till ett försämrat arbetsklimat som knappast torde gynna grundtanken med commonality.

Som framgår av teoriavsnittet är planeringsfasen oerhört viktig då kravspecifikationen med de egenskaper bilen skall uppfylla upprättas. Kompromisser mellan design, konstruktörer och marknad görs. Projektledningen för P11/P12 från Volvos sida har i C1/P1-projekten fått ta hänsyn till ytterligare en dimension nämligen kravet på commonality och den nödvändiga anpassningen till C1-plattformen. Arbetet under planeringsfasen av projektet påverkar projektets inriktning och projektorganisationens uppgifter och arbetssätt.

I C1-projektet har Volvo samverkat med fler parter än tidigare. En jämförelse med S/V 40-projektet, där företaget samarbetade med Mitsubishi, visar att Volvo inte haft samma starka





ställning i C1/P1-projekten utan man har löpande tvingats att kompromissa kring olika frågor. Denna process har varit såväl tidskrävande som tålamodsprövande för inblandade personer. Från Volvos sida upplever man att fått gehör för många av sina synpunkter och att arbetet kunnat bedrivas på ett tillfredsställande sätt. Som framgår av teoriavsnittet uppstår synergi då ingendera av parterna dominerar samt att det sker en integration mellan parterna. Det är viktigt att man även i framtiden för en konstruktiv dialog rörande kompromisser och meningsskiljaktigheter. En situation där Ford genomgående får igenom sin vilja medan de andra parterna får anpassa sig är inte önskvärd. Den största risken är framför allt att man inte tar tillvara på den befintliga kompetens som finns inom Fordkoncernen, dessutom kommer en sådan situation att skapa missnöje bland de anställda.

Produktutveckling består av ett antal kreativa processer där man designar och utvecklar nya produkter och lösningar. Dessa processer, som framgår i teoriavsnittet, kombineras ihop och utgör tillsammans hela produktutvecklingsprojektet. Arbetet sker inom en fast given ram med tydliga mål och projektledaren har till uppgift att stödja samverkan och gör eventuella omprioriteringar. Att de uppstår osäkerhet bland de anställda i samband med uppköp togs upp i teoriavsnittet och det kan delvis bero på en känsla av underlägsenhet och att man tvingas anpassa sig efter det uppköpande företagens system. Ett konkret exempel är att Ford införde sitt grindsystem som styr produktutvecklingen även på Volvo. En positiv aspekt som lyftes fram under intervjuerna var att Ford styr hårdare på kostnader. Å ena sidan betraktas Fords kostnadsmedvetenhet som positiv, å andra sidan upplever många att Ford använder sig av för Volvo främmande kalkyleringsprinciper vilket i dagliga arbetet inneburit en försvårande faktor. Detta har inneburit att Volvo anställda haft svårare att överblicka helheten och den totala kostnadsmassan.

### **5.3 Samarbetet inom C1/P1-projekten**

Samarbetet mellan Volvo och de andra parterna i C1-projektet har upplevts som positivt av de flesta respondenterna. Vi upplever att företagsledningen har kunnat övervinna den osäkerhet som funnits inom företaget till följd av det nya ägarförhållandet som uppkom 1999 och de nya krav på gemensam produktutveckling som då ställdes. Om man jämför samarbetet inom C1-projektet med det tidigare P1-projektet, där Volvo hade Mitsubishi som samarbetsparter, har företaget i detta fall inte kunnat agera lika självständigt som tidigare vilket är naturligt eftersom Ford äger Volvo. Trots detta upplever såväl vi som respondenterna att samarbetet fungerat tillfredsställande mellan företagen samt att Volvo kunnat hävda sig väl. Utmaningen har snarare bestått av att man inte som i Mitsubishi fallet arbetar mot en annan bil utan man arbetar mot en plattform. Detta leder till att arbetssättet till viss del har varit annorlunda upplagt.

Försvårande för samarbetet har varit att C1-projektet har varit ett pilotprojekt för Volvos del då man dessutom kom in i ett sent skede. Ford och Mazda hade redan tagit fram en del av plattformen då Volvo kom in och inte hade stora möjligheter att påverka samtliga detaljer. Som framkommit under intervjuerna och något som vi betonar starkt är vikten av planering av gemensamma nybilsprojekt som i detta fall för Volvo varit inadekvat. C1-projektet kan också betraktas som en lärprocess under förutsättning att man tillvaratar de inhämtade kunskaper och



erfarenheter man gjort under C1/P1-projekten. Om dessa används på ett konstruktivt sätt i framtiden stärker det Volvos ställning inom Fordkoncernen och främjar vidare samarbeten. I vissa fall har det framkommit att Ford of Europe har spelat ett politiskt spel och utnyttjat sin kännedom om beslutsgången inom Fordkoncernen för att få driva igenom sin ståndpunkt. Detta har på Volvo uppfattats som irriterande och försvårande för ett framgångsrikt samarbete.

Om man ser till de organisatoriska aspekterna finns det skillnader mellan Volvos och Fords företagskulturer vilket i vissa fall givit upphov till samarbetssvårigheter. Ett exempel på dessa skillnader som vi kunnat identifiera är att man inom Volvo delegerar ansvar längre ner i organisationshierarkin. I vissa fall har Volvoanställda hamnat i situationer där de kommit att förhandla med högre chefer från Ford vilket försatt den Volvoanställda i ett psykologiskt underläge och det har inte alltid gynnat det slutliga resultatet. Samarbetet har inte löpt friktionsfritt fullt ut men genom att dessa situationer som uppstått i C1/P1-projekten har problemområden kunnat identifieras. Om man tar till vara dessa erfarenheter kan det leda till att man i framtiden kan lösa likartade konflikter på ett mer konstruktivt sätt. Huvudsaken är att det skapas en medvetenhet om dessa skillnader och ett sätt att göra det är att exempelvis workshops om interkulturell förståelse och kommunikation arrangeras såsom det gjordes inför samarbetet med Mitsubishi.

Ytterligare en källa till samarbetsproblem är de skillnader som finns i de nationella kulturerna som behandlas i teoriavsnittet. Exempelvis har Ford har en mycket tydlig definierad ansvars- och arbetsfördelning medan man på Volvo av tradition är mer generalister och tänker på helheten. Det har varit frustrerande för många konstruktörer att komma i kontakt med rätt personer inom Ford då arbetsspecialiseringen leder till många personer är inblandade i frågor som endast en person har ansvar för på Volvo. Det är möjligt att säga att Volvo snarare ser till gruppens behov medan amerikanerna i större utsträckning ser till sina egna behov. Ett exempel där företagskulturerna skiljer sig åt är att Ford har ett annat system avseende jobbrotation, på Volvo innehar man vanligtvis en position i tre år medan på Ford mellan ett och ett halvt och två år maximalt. Detta leder till att det är svårt att etablera personliga relationer med motparten då det upplevs som om man måste börja om från början gång på gång. En överhängande fara med detta är att viktiga frågor riskerar att falla mellan två stolar och skada slutresultatet. En annan källa till friktion är kulturen kring beslutsfattande skiljer sig mellan svenskar och amerikaner. Skillnader i den nationella kulturen behandlas i teoriavsnittet och dessa utgör en faktor som parterna måste betrakta som en viktig påverkansfaktor. Amerikanerna å ena sidan visar gärna i många situationer att man är beslutsmässig och handlingskraftig genom att fatta snabba beslut även om de senare visar sig vara felaktiga och måste korrigeras. Svenskar å andra sidan, i detta fall representerade av Volvos personal, strävar mer efter att fatta välgrundade konsensusbeslut som är en tidskrävande process men som oftast fattas riktiga beslut fattas.

Vi är av uppfattningen att Volvo i stor utsträckning måste anpassa sig till Fords struktur, även om den inom alla områden inte är optimalt utformad. Av effektiviseringskäl är det viktigt att systemstrukturen för alla företag inom Fordkoncernen är någorlunda harmoniserad och detta skulle också bidra till att antalet missförstånd minimeras.



## 5.4 Produktens egenskaper eller commonality

Genom våra omfattande intervjuer har vi skapat oss uppfattningen att commonality inte haft full genomslagskraft inom C1/P1-projekten. Volvo har i många fall haft möjlighet att hävda sig gentemot de andra parterna, Ford och Mazda. Under intervjuerna framkom dock att Volvo tvingats kompromissa kring vissa egenskaper som är typiska för Volvo såsom säkerhet och lastutrymme. Säkerheten är fortfarande mycket god men nya lösningar har inte utvecklats på samma sätt som skulle ha varit fallet om Volvo agerat självständigt. Enligt vår mening ser de flesta respondenterna helst att Volvo skulle utveckla P11/P12 i egen regi men inser samtidigt att det är orealistiskt på grund av de stora kostnader ett nybilsprojekt innebär. Detta är en uppfattning vi delar dock med reservationen att Volvos varumärke inte skadas. I linje med teoriavsnittet är det fullt möjligt att uppnå stora samordningsvinster genom gemensamma inköp samt exempelvis genom att utnyttja gemensamma distributionsnät utan att det påverkar produktens egenskaper.

En fara som togs upp i ett par intervjuer var risken av att genom att använda gemensamma komponenter enligt commonalitymålen äventyrar varumärkets positiva laddning och att kunderna inte associerar till att det är en Volvobil. Ett exempel hämtat från Fordkoncernen där dessa negativa effekter har visats sig är fallet Jaguar X-type som har samma bottenplatta som Ford Mondeo. Liksom Volvo återfinns Jaguar inom premiumsegmentet, som medför högt ställda krav avseende kvalitet, teknologiskt nytänkande och hög prestanda på produkterna. Kunder och motorjournalister har bland annat anmärkt på att detaljer på instrumentbrädan i Jaguar X-type är identiska med de som finns i Ford Mondeo. Genom att dela identiska och synliga detaljer mellan premium- och standardmodeller riskerar man att urholka premiumbilens varumärke. Trots denna risk är vi av uppfattningen att commonality inom Fordgruppen är nödvändig. I kommande nybilsprojekt anser vi det önskvärt att framförallt de olika märkena inom PAG samarbetar närmare varandra och drar nytta av varandras spetskompetenser. Det viktigaste är att Volvo även fortsättningsvis kommer att uppfattas som en premiumbil och att commonalityarbetet inte äventyrar detta, som var fallet i exemplet rörande Jaguar X-type ovan.

Att få svar på frågan huruvida commonalitymålen har uppnåtts eller ej har varit svårt. Det hänför vi framför allt till avsaknaden av det vi kallar operativ definition av begreppet commonality. Det finns en begreppsapparat som vi tidigare beskrivit där man använder begreppen *common*, *similar* samt *unique* för att klassificera enskilda komponenter eller system. Mixen av dessa koncept avgör i förlängningen projektets måluppfyllnad avseende commonality. Flertal av respondenterna tror att man nått målen på detaljnivå men det innebär inte automatiskt att de ekonomiska målen uppfyllts. Detta speglar en annan intressant aspekt: Var skall detaljcommonality och värdecommonality mötas? Detta är även möjligt att koppla samman med på vilken nivå inom organisationen man befinner sig på då det framförallt är företagsledningen som pratar i procent- och värdecommonality medan man på lägre nivåer allt som oftast åsyftar detaljcommonality. När det saknas tydligt definierade mål för commonality, innebär det även att det är svårt att identifiera områden där eventuella avvikelser har uppstått.



## 6. Slutsatser och förslag till vidare studier

*Uppsatsens avslutande kapitel knyter an till det inledande kapitlet. Avsikten är att besvara och diskutera resultaten utifrån studiens problemformulering och syfte. Avslutningsvis lämnas förslag till fortsatta studier i ämnet utifrån tankar och idéer som vuxit fram under arbetets gång.*

### 6.1 Återkoppling till problem och syfte

Mot bakgrund av den pågående konsolideringen av bilindustrin och ökade avkastningskrav från företagets ägare utarbetades följande hypotes:

*De synergieffekter, vilka bestäms av graden av commonality mellan olika produkter, som FMC hoppas skall uppstå genom förvärvet av VCC, har inte kunnat realiseras fullt ut i det första integrerade nybilsprojektet.*

Syftet med studien har varit att undersöka hur det har fungerat när två företag – Ford och Volvo – gemensamt utvecklat nya bilmodeller på en gemensam plattform. Fyra frågeställningar formulerades där svaren sammantaget skulle ge tillräckligt underlag för att kunna anta eller förkasta hypotesen.

*Vad innebär begreppet commonality för individerna och organisationen?*

Undersökningen har visat att det finns en grundläggande förståelse för innebörden av begreppet commonality. I linje med företagsledningens syn definierar respondenterna commonality som de gemensamma komponenter och system. Dock har det framkommit att det saknas en klar definition som drar upp riktlinjer för vilken commonality som skall återfinnas på komponentnivå. Några menar att commonality även täcker in immateriella aspekter såsom arbetssätt, erfarenhet och know-how.

*Hur har commonalityidén påverkat arbetet inom nybilsprojektet?*

Studien har visat att commonality har kommit att påverka arbetssättet inom nybilsprojektet på ett flertal områden. Exempelvis ställs det stora krav i planeringsfasen av projektet då produkterna kravspecificeras dels ur produkthänseende dels ur plattformssynvinkel. Volvos anpassning till Fords mer byråkratiska organisation har varit krävande då nya arbetsrutiner införts. Volvo har tvingats kompromissa i större utsträckning än tidigare vilket även ställt högre krav på medarbetarna.

*Hur har samarbetet inom C1/P1-projekten fungerat?*

Resultatet av den genomförda undersökningen visar att medarbetarna generellt är nöjda med hur samarbetet mellan parterna inom C1-projektet har fungerat. De problem som uppstått beror till stor del på kulturella skillnader mellan företagen samt de nationella skillnader som råder. Exempel som givits är den så kallade jobbrottning som praktiseras inom Ford samt de markanta



skillnader i ansvarsfördelning som finns mellan företagen, där beslutsfattandet är mer decentraliserat inom Volvo. Något Volvo bör beakta inför framtiden är att man besitter stor kompetens och det bör avspeglas i relationerna gentemot övriga företag inom Fordkoncernen där Volvo aktivt måste lära att hävda sig bättre än under delar av C1/P1-projekten.

*Vilken faktor tas mest hänsyn till – produktens egenskaper eller kravet på commonality?*

I studien har det framkommit att respondenterna i hög grad anser att produktens egenskaper inte blivit lidande till förmån för att målen rörande commonality skulle uppnås. I de tidigare faserna av C1/P1-projekten upplevde man dock en större fokusering kring commonality men under resans gång har denna fokusering delvis klingat av. Volvo har därför i många fall fått gehör för de argument man fört fram rörande Volvos typiska egenskaper.

## **6.2 Avslutande kommentarer**

Med de resultat som studien givit utifrån ovanstående frågeställningar föreligger förutsättningar att bekräfta den uppställda hypotesen. Detta främst beroende på att det saknas en tydlig definition av begreppet commonality som delas av hela organisationen. Enkla måttssystem och nyckeltal skulle underlätta och förenkla arbetet med commonality, vissa har situationen klar för sig medan andra har mer diffusa uppfattningar om hur commonality bör användas och i slutändan mätas.

En annan faktor som talar för det riktiga i att bekräfta den uppställda hypotesen, är det faktum att det aktuella projektet drogs igång i en hast. Volvo kom in i en relativt sen fas vilken gjorde det svårt och i vissa fall omöjligt att delta i planeringen på ett meningsfullt sätt. Inför kommande projekt är det av avgörande vikt, för att nå de fördelar som commonality kan innebära, att man noggrant planerar och fördelar arbetet mellan de olika parterna. Detta är även mycket viktigt ur en annan aspekt, nämligen Volvos möjligheter att styra projektet i en ur företagets önskvärd riktning och därigenom slå vakt om varumärket.

C1/P1-projekten har för såväl Volvo som Ford fungerat som lärprocesser och man har harmoniserat sina processer och system. Det är därför viktigt att man internt på Volvo aktivt dokumenterar de erfarenheter och lärdomar som har gjorts inom C1/P1-projekten inför framtida projekt. Den uppfattning vi fått är att detta arbete fungerar väl inom enheten Vagn på Volvo medan motsvarande funktioner på andra enheter inom produktutveckling inte har kommit lika långt. Detta delvis tidskrävande arbete är en förutsättning för att Volvo även fortsättningsvis aktivt skall kunna påverka det koncerngemensamma plattformarbetet.

På det stora hela kan dock Ford och Volvo vara nöjda med det resultat man lyckats uppnå. Även om man inte lyckats realisera commonalitymålen fullt ut i detta första gemensamma projekt, har man ändå nått långt på relativt kort tid. Visserligen har Ford visat prov på aktiv ägarstyrning och detta ger intrycket av att uppköpet var ett strategiskt väl underbyggt förvärv då VCC passade väl in i Fords lyxbilsdivision, PAG. Den allmänna uppfattningen är att produkterna P11/P12 kommer att uppfattas som Volvobilar och att det inte gjorts för stora avkall på Volvos kärnvärden vid det gemensamma framtagandet samtidigt som commonality genomsyrat projektet.



Fords aktiva ägarstyrning och på vissa punkter detaljkontroll kan leda till att Volvos anställda upplever situationen negativt, men man bör då beakta anledningen till Fords handlande. Vi anser att det är ett tecken på att Ford även i framtiden vill att Volvo skall vara framgångsrikt. Inför framtiden bör Volvo utnyttja de samordningsvinster som går att realisera inom Fordkoncernen, främst rörande inköp och distribution. När det gäller framtagandet av nya bilmodeller bör företaget främst samarbeta med de andra märkena inom PAG. Detta för att bibehålla och utveckla Volvos roll som en tillverkare av premiumbilar.

Paralleller kan dras till en annan svensk biltillverkare som köptes upp av en konkurrent till Ford för cirka tretton år sedan. Företaget med bas i Trollhättan upplever idag stora svårigheter och har så gjort i princip under hela denna period. De svenska biltillverkarna är nisch tillverkare med små förutsättningar att klara sig på egen hand. En viktig förutsättning är att det uppköpta företaget betraktas som en tillgång inom den nya konstellationen och samtidigt förses med frihet under ansvar. Med frihet avses i detta fallet att verka relativt självständigt inom gruppen och ansvar innebär att generera vinst till sin ägare. Båda parter måste visa varandra respekt och förståelse för varandras olikheter och produkter för att kunna stödja varandra på rätt sätt. Detta är något som i viktiga avseenden brustit i konkurrentfallet. Hittills har Volvo uppfyllt Fords förväntningar och fungerat som en kassako, men vad händer den dag Volvo visar röda siffror?

### **6.3 Förslag till vidare studier**

Bilindustrin är idag hårt konkurrentutsatt och till följd av ökad produktutvecklingshastighet har branschen konsoliderats de senaste femton åren med syftet att minska utvecklingskostnaderna och fördela dem på fler parter. I samband med samgåenden och uppköp har ordet synergieffekter använts flitigt. Vår undersökning har kunnat påvisa att synergieffekterna, mätt i graden av commonality, inom C1-projektet inte kunnat realiseras fullt ut.

Det finns många aspekter där commonality medför direkt påverkan på företagets och dess verksamheter. Ett område som skulle vara fruktbart att studera närmare är hur man kan utarbeta en modell för att styra arbetet med commonality där man på ett enkelt sätt kan utläsa graden av commonality dels på detaljnivå, dels värdebaserat.

I vår undersökning har vi huvudsakligen samtalat med personer som i sitt dagliga arbete kommer i kontakt med commonality och därför bör ha en god förståelse för vad begreppet commonality innebär. Det skulle vara intressant att få en bredare bild av synen på commonality hos de anställda på Volvo och inte enbart inom de avdelningar som representerats i denna studie.

Vi har under arbetets gång skapat oss en god förståelse för de svårigheter en nisch tillverkare av bilar möter om man har för avsikt att stå på egna ben. SAAB och Volvo ägs båda numera av amerikanska biljättar och med tanke på SAAB:s ekonomiskt prekära situation skulle det vara intressant att göra en benchmarkingstudie för att se på hur man inom de olika koncernerna lagt upp arbetet kring synergier och commonality. En liknande undersökning som skulle vara intressant att genomföra är att studera hur andra företag inom Fordkoncernen, exempelvis Jaguar,



*Commonality – på vinst eller förlust?*



---

upplevt de samarbetet vid gemensam produktutveckling. Vilka likheter och olikheter går att identifiera med föreliggande studies resultat?



## 7. Källförteckning

### Böcker

- Ansoff, I., (1971), *Praktisk företagsstrategi - Taktik för tillväxt och expansion*, Wahlström & Widstrand, Stockholm
- Anderson, B-E., (1994), *Som man frågar får man svar*, Rabén Prisma, Stockholm
- Bengtsson, L. & Skärvad, B-E., (2001), *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Child, J. & Faulkner, D., (1998), *Strategies of Co-operation*, University Press, Oxford
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A., (1999), *The new corporate cultures*, Perseus Books, Reading
- Ericsson, J., Karlsson, P-O., Mercer, G. och Robertson, D., (1996), *Sharing parts across car models: lessons from the manufacturers*, Europe's Automotive Components Business, 1<sup>st</sup> quarter
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., (1999), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber AB, Malmö
- Flaa, P., (1998), *Introduktion till organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Haspelagh, P. C. & Jemison D. B., (1991), *Managing Acquisitions – Creating Value Through Corporate Renewal*, Free Press, New York
- Hatch, M. J., (2000), *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmodernistiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Hofstede, G., (1991), *Organisationer och kulturer*, Studentlitteratur, Lund
- Holme, I. M. & Solvang, B. K., (1997), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Hult, M. & Lindblom, G., (1999), *Köpa och sälja företag*, Skandinaviska institutet för företagsvärdering, Stockholm
- Johnson, G. & Scholes, K., (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London
- Lekvall, P. & Wahlbin, C., (1993), *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag AB, Göteborg
- Marmgren, L. & Ragnarsson, M., (2001), *Organisering av ett projekt – från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv*, Fakta Info Direkt Sweden AB, Stockholm





- Meyer, M. H. & Lehnerd A.P., (1997), *The Power of Product Platforms*, The Free Press, New York
- Patel, R. & Davidsson, B., (1994), *Forskningsmetodikens grunder – att planera genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Peters, T. J. & Waterman Jr., R. H., (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York
- Rankine, D., (2001), *Why Acquisitions Fail*, Prentice Hall, London
- Samuelson, L. A., (2001), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, Stockholm.
- Selin, G., (1998), *Projekthantering vid produktutveckling*, Sveriges verkstadsindustrier, Stockholm
- Seymour, D. T., (1992), *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, IHM Förlag AB, Göteborg
- Trost, J., (1997), *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund
- Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., (1990), *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York

#### **Avhandlingar och Uppsatser**

- Lundbäck, M., (2002), *Ford Motor Company's acquisition of Volvo Cars: the R&D integration process problems and problem areas*, Luleå Tekniska Universitet, Luleå
- Nilsson, E. & Svensson, M., (2002), *Synergier i internationella företag*, Linköpings Universitet, Linköping
- Sundgren, N., (1998), *Product Platform Development – Managerial issues in manufacturing firms*, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg
- Lidvall, L., (2000), *AB Volvos försäljning av Volvo Personvagnar*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg

#### **Artiklar**

- Goold, M. & Campbell, A., (1998), *Desperately Seeking Synergy*, Harvard Business Review, Vol. 76, No. 5
- Kelly, M. J., Schaan, J-L. & Joncas H., (2002), *Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration*, R&D Management, Vol 32, No. 1



---

Robertson, D. & Ulrich, K., (1998), *Platform Product Development*, Sloan Management Review,

Wissema, J. G. & Euser, L., (1991), *Successful Innovation Through Inter-Company Networks*,  
Long Range Planning, Vol. 24, No. 6

### **Databaser**

AffärsData, [www.ad.se](http://www.ad.se)

Mediearkivet, [www.mediearkivet.se](http://www.mediearkivet.se)

PressText, <http://fakta.presstext.prb.se/>

### **Internetkällor**

Ford Motor Company, [www.ford.com](http://www.ford.com), 2002-11-18

NedCar, [www.nedcar.nl](http://www.nedcar.nl), 2002-12-02

Volvo Personvagnars intranät, 2002-11-15

## Bilaga 1. Intervjupersoner

- Abel, Kristian** **Senior Manager.** Civilingenjör. Projektledare på kaross sedan ett och ett halvt år tillbaka. Har jobbat på Volvo sedan 1990, bland annat med produktutveckling i Holland tre år. Inblandad P11/12-projektet sedan 1995.
- Andersen, Lars** **P1 Finance Manager.** Har arbetat drygt 25 år på Volvo. Utbildad på Handels. Började inom forskning och utveckling, gick senare vidare inom tekniska projekt och sedan till finansavdelningen. Har varit med om hela S/V 40 projektet och har arbetat åtta år i Holland.
- Eliasson, Jan-Inge** **Manager Vehicle Engineering.** Har jobbat på Volvo i 25 år, bland annat med krocksäkerhet i 15 år och på senare tid som teknisk projektledare för S60. Har även erfarenhet från S/V 40 projektet.
- Ericsson, Rolf** **Manager Body.** Civilingenjör. Har jobbat på Volvo i 17 år, bland annat på Materialcentrum. Arbetar för närvarande med Body & trim program control och är ansvarig för vagns projektledare.
- Hedström, Dan** **Project Cost Controller Body.** Började på Volvo för drygt 30 år sedan. Började på verkstadsgolvet och har sedan utbildat sig inom företaget och på Chalmers. Var delvis inblandad i Mitsubishisamarbetet. Har jobbat inom P11/12 sedan två och ett halvt år tillbaka.
- Horvalius, Anders** **Commonality Manager.** Ekonom från Handels i Göteborg. Har arbetat på Volvo Personvagnar sedan två år. Har tidigare arbetat med handel och trading i ett flertal branscher
- Larsson, Anders** **P1 Controller** sedan två år tillbaka. Civilekonom från Handelshögskolan i Göteborg, har jobbat på Volvo sedan 1993. Kom in i P11/P12-projekten i förstudiefasen. Har tidigare jobbat bland annat som gruppchef inom ekonomisk planering och controller för provning. Har hela tiden arbetat inom produktutvecklingsområdet
- Larsson, Bengt** **Manager.** Har jobbat i nitton år. Är sedan drygt två år tillbaka involverad i P11/12-projektet och arbetar på Komplet bil.

**Mellgren, Tomas**

**C1/P1 Integration Manager.** Har arbetat på Volvo i tjugo år med olika frågor såsom produktokumentation, systemutveckling, planering och målstyrning. Sedan 1999 har haft kontakter med Ford och ansvarat för dessa.

**Mustakangas, Markus**

**Manager.** Har jobbat på Volvo i tretton år. Arbetar med P11/12-projektet sedan drygt ett år tillbaka på Komplet bil.

**Olsson, Thord**

**Commonality manager.** Har arbetat drygt ett år på Volvo. Han är utbildad på Chalmers och har tidigare arbetat som konsult och egenföretagare inom konsultbranschen. Kommer närmast från underleverantörs ledet.

**Wennström, Magnus**

**Process manager.** Har jobbat på Volvo i arton år. De första åtta åren inom design och senare inom specialvagnar. Har varit med i P11/12 sedan starten. Har ingen tidigare erfarenhet från Mitsubishisamarbetet.

**Wikström, Tony**

**Manager Front Structure.** Har jobbat på Volvo i nitton år. Har bland annat jobbat som konstruktör, gruppleadare och har även haft andra ledarroller för konceptprojekt. Har viss erfarenhet från Mitsubishisamarbetet.

## Bilaga 2. Intervjuguide

### Bakgrund

- Vad har Du för bakgrund, utbildning, tid inom företaget etc.
- Vilken är Din nuvarande roll inom företaget/P11-P12?
- Har Du varit delaktig i tidigare utvecklingsprojekt med andra företag, ex. Mitsubishi?

### Commonality

- Vad innebär begreppet ”commonality” för Dig?
- Hur ser Du på ”commonality”?
  - Fördelar/Nackdelar
  - Andra tankar
- När anser Du att ”commonality” har påverkat ditt arbete som mest?
- Hur har arbetet med commonality kommunicerats?
  - Tydlighet
  - Har underlättat för mig i mitt dagliga arbete
- Hur har målen för commonality uppfattats?
  - O-/Realistiska
  - ”Bemötande” av de anställda
- Har målen kring commonality uppnåtts?
  - Om inte, orsaker till detta

### Arbetsätt & samarbete

- Har organisationens varit ändamålsenligt utformad? Stödjer den commonality-tanken?
  - Tydlig rollfördelning
  - Beslutsfattande
- Hur upplever du att samarbetet mellan de olika parterna (Ford & VCC) har fungerat? Jämför gärna med tidigare erfarenheter.
- Vilket inflytande har de olika parterna (Ford & VCC) avseende commonality under projektets gång?
  - Hur hanteras en situation av ”unicitet” kontra ”commonality”?
  - Processen att få till stånd en förändring av en ”common”-detalj
- Under projektet vad upplever du har prioriterats högst, produktens egenskaper eller kravet på commonality?
- Hur tror Du samarbetet uppfattas på olika nivåer inom organisationen?

### Avslutande tankar

- Vad anser Du är viktigt för ett fungerande commonality arbete?
  - Hur fungerar det idag?
- Vilka lärdomar kan göras från detta projekt inför kommande projekt?