



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Best of Both in B2B

En företagsfusion ur ett varumärkes- och kommunikationsperspektiv

Kandidatuppsats Marknadsföring

Företagsekonomiska institutionen

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Höstterminen 2013

Författare:

Anton Lindberg

Fredrik Persson

Handledare:

Peter Zackariasson

Förord

Ett stort tack till företagen Sandberg Trygg AB och BillerudKorsnäs AB som har ställt upp med att hjälpa oss att genomföra vår kandidatuppsats i marknadsföring. Ett extra stort tack till dem som ställt upp med att bli intervjuade trots fullspäckade scheman.

Vi vill även rikta vår uppskattning till vår handledare på skolan, Peter Zackariasson, och även Fredrik Hansson från Sandberg Trygg som båda bidragit med feedback och varit tillgängliga för stöd och frågor i processen.

Trevlig läsning!

Anton Lindberg

Fredrik Persson

Abstract

This section includes a brief summary of this essay in English.

Background

The phenomenon mergers and acquisitions (M&A) have become more common throughout the world the last few decades, both in size and numbers. Today, M&A play a central role in many corporations' growth strategies. The integration process and market communication is of outmost importance for the company and it is essential for it to be managed in a successful manner. This is because M&A force customers, employees and investors to reconsider its relationship with the new merged unit.

Purpose

The purpose of this essay is to examine and investigate on behalf of companies, who are facing a merger, how brand and communication can be utilized to create an even more successful brand and thus a stronger company. From a management perspective, through a business case, this essay describes how vision, strategy and communication in a merger between two prominent players in the same industry can be used to create a new stronger brand.

Research method

The empirical material has been conducted through eight qualitative interviews with representatives from Sandberg Trygg, a marketing consulting business, and BillerudKorsnäs, a paper packaging company which is also the studied case of this essay.

Result

In order to achieve a successful brand repositioning in a merger it is essential that the communication and brand strategies reflect the strategy behind the merger. It is therefore vital that the merger as well as the intended repositioning is a function of a clear business strategy.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem och utmaningar	1
1.3 Syfte och frågeställningar	2
1.4 Avgränsningar	2
2. Teoretisk Referensram	3
2.1 Motivering till vald teoribildning	3
2.2 Företagsfusion (Mergers & Acquisitions)	3
2.3 Fusionsstrategier	5
2.3.1 Best of Both	6
2.3.2 Business as Usual	7
2.3.3 Different in Kind	8
2.3.4 Backing up the Stronger Horse	8
2.4 Varumärkesidentitet	9
2.5 Marknadspositionering	10
2.6 Organisation och företagskultur	11
2.7 Intern och extern kommunikation	12
2.8 Företagsvärdering	12
3. Introduktion till företagscase	14
3.1 BillerudKorsnäs AB	14
3.2 Sandberg Trygg AB	15
4. Metod	16
4.1 Kvalitativ metod	16
4.2 Datainsamling	16
4.2.1 Primärdata	16
4.2.2 Intervjuade respondenter	17
4.2.3 Intervjumetod	18
4.2.4 Sekundärdata	18
4.3 Tillförlitlighet	19
4.4 Trovärdighet	20
5. Empiri och analys	21
5.1 M & A strategi samt fusionsstrategi	21

5.2 Gemensam varumärkesidentitet.....	23
5.3 Ompositionering på marknaden	24
5.4 Intern och extern kommunikation samt integration.....	27
5.5 Företagsstrategins påverkan på bolagsvärderingen	29
6. Slutsatser	32
7. Diskussion	33
7.1 Reflektioner	33
7.2 Rekommendationer till företag	33
7.3 Förslag till vidareforskning	34
Referenslista	35

1. Inledning

I den här delen inleds uppsatsen samtidigt som problem och utmaningar samt syfte diskuteras.

1.1 Bakgrund

Sammanslagningar och förvärv mellan företag har blivit alltmer förekommande på världsmarknaden (Matthews, 2013). Företagsförvärv har de senaste två decennierna ökat världen över i både antal och transaktionsvärde och idag spelar företagsförvärv en central roll i många företags tillväxtstrategi (IMAA, 2013). Enligt Whalley och Semler (2000) är motiven bakom företagsfusioner att det köpande företaget antingen vill nå nya kunder på nya marknader, erhålla ny kunskap, få tillgång till ny teknik, stärka sin marknadsposition genom ökad konkurrenskraft eller bredda företaget horisontellt alternativt vertikalt. Framförallt på mogna marknader där det finns svårigheter att ta nya marknadsandelar är företagsfusioner en prominent strategi för tillväxt, konkurrenskraft och värdeökande av bolag.

Sammanslagningsprocessen, integrationen och marknadskommunikationen är avgörande att den sker på ett framgångsrikt sätt för det nya bolaget då fusioner tvingar kunder, anställda och investerare att ompröva sina relationer med den nya sammanslagna enheten (Mizik, Knowles, & Dinner, 2011). Detta innebär stora utmaningar för det nya företaget, både internt och externt.

Bahadir (2008) påpekar att mestadelen av den akademiska forskningen om marknadskommunikation och varumärkesbyggande har fokuserat på företag under "steady state", d.v.s. utan störande förändringar i företagets strategi, ägande eller företagsförvaltning. Med andra ord behöver befintlig forskning kring marknadskommunikation och varumärkesbyggande vid företagsfusioner kompletteras.

1.2 Problem och utmaningar

Vid företagsfusioner ställs det nya bolaget inför utmaningar och problem, där strategiska beslut är direkt avgörande för det nya bolagets framgångar. Företaget behöver ta ställning till olika problem och utmaningar som uppstår beroende på vilket strategiskt beslut som är fattat. Konsekvensen av

besluten har påverkan på kommunikationen internt och externt, identitetsfrågor kring varumärket, marknadspositioneringsfrågor samt integrationen av företagen. Den övergripande utmaningen som uppstår vid en företagsfusion är att bolaget behöver ta hänsyn till de här frågorna och genomföra förändringarna på ett övertygande, hållbart och effektivt sätt.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka och redogöra för företag, som står inför en företagsfusion, hur varumärke och kommunikation kan utnyttjas för att skapa ett nytt framgångsrikare varumärke och därmed bolag.

Ur ett ledningsperspektiv, via ett företagscase, beskrivs hur vision, strategi och kommunikation i en sammanslagning mellan två framstående aktörer inom samma bransch används för att skapa varumärket i det nya bolaget. Det har gjorts genom att analysera och diskutera kring nedanstående forskningsfråga:

- Hur påverkas varumärke och kommunikation av strategin för en företagsfusion?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen är avgränsad till att behandla B2B-fusioner, men många av slutsatserna går troligtvis att applicera även på B2C-fusioner. Enbart ett case studeras och analyseras, där huvudsakligen marknadskommunikation och varumärkespositionering står i fokus. Data från kunder, konkurrenter eller andra utomstående intressenter har i detta arbete inte behandlats, utan enbart insamlad data från företagsrepresentanter och konsulter. Uppsatsen undersöks ur ett företagsperspektiv och är främst riktad till företag och framför allt företagsledning. Perspektiv som inte går att applicera på företagscasen har även uteslutits.

2. Teoretisk Referensram

I det här avsnittet redogörs den teoretiska referensram som är ett underlag för analysen.

2.1 Motivering till vald teoribildning

Nedanstående teoribildning ligger till grund för att förklara vilka frågor en företagsledning behöver ta ställning till i en företagsfusion utifrån varumärkes- och kommunikationsaspekter. Först definieras **företagsfusioner**, motiven bakom dem, samt synergieffekter. Sedan presenteras ett antal **fusionsstrategier** för att påvisa att det finns olika strategiska vägar att gå. Enbart en fusionsstrategi (Best of Both) studeras utefter ett företagscase, men flera nämns kortfattat för att ge en förståelse och överblick över vilka andra alternativ som finns. I en företagsfusion påverkas även bolagets **varumärkesidentitet**, mer eller mindre beroende på vilken fusionsstrategi som är vald samt hur starka de sammanslagna enheternas enskilda varumärken är innan fusionen. En företagsfusion influerar även bolagets **marknadspositionering** eftersom marknaden naturligtvis berörs av detta. Internt påverkas de samgående bolagen av fusionen eftersom två **organisationer och företagskulturer** möts och behöver integreras. Den **interna och externa kommunikationen** blir extra viktig i en företagsfusion eftersom intressenter tvingas ompröva sina relationer med den samgående enheten och då är det viktigt att kommunikationen sköts på ett tydligt och effektivt sätt. Slutligen förklaras **företagsvärdering**, vilket är en form av bevis om företagsfusionen varit framgångsrik eller ej med hänsyn till finansmarknaden och aktieägare.

2.2 Företagsfusion (Mergers & Acquisitions)

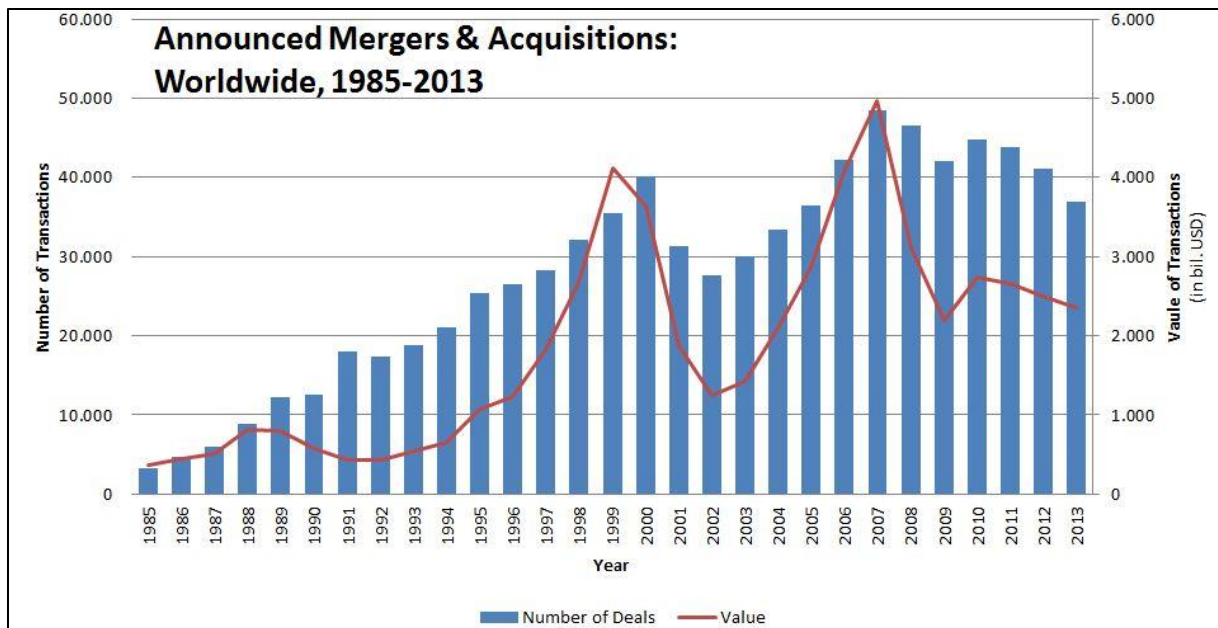
En företagsfusion (M&A) uppstår när två eller flera bolag sammanslås med varandra där samtliga tillgångar och skulder övertas av det köpande bolaget. Det finns flera olika motiv till en fusion, men mestadels är drivkrafterna finansiella (Alarik, 1982). Enligt Whalley och Semler (2000) är motiven till företagsfusioner att det köpande företaget antingen vill nå nya kunder på nya marknader, erhålla ny kunskap, få tillgång till ny teknik, stärka sin marknadsposition genom ökad konkurrenskraft eller bredda företaget horisontellt alternativt vertikalt.

Synergieffekter är en målsättning för de flesta fusioner där de två sammanslagna enheterna förstärker varandra så att slutresultatet blir större. Det finns flera olika typer av ekonomiska synergier. Kostnadssynergier innebär kostnadsreduceringar i företaget genom skalfördelar, oftast genom reduktion av administrationskostnader. Intäktssynergier uppstår när företaget utökar kretsen av kunder och produkter. Finansiella synergier innebär att det integrerade bolaget kan minska kapitalkostnader genom ökning av kassaflödet samt ökad förhandlingsstyrka gentemot banker. Marknadssynergier uppstår på grund av att det nya och större bolaget får en starkare förhandlingsmakt gentemot kunder och leverantörer, d.v.s. företaget kan förhandla om bättre marginaler (Sevenius, 2003).

$$1 + 1 = 3$$

En företagsfusion ska skapa värde och synergieffekter som annars inte är möjlig

Enligt DePamphilis (2009) kan företagsfusioner definieras som horisontell, vertikal eller konglomerad. En horisontell fusion innebär att två företag slås ihop inom samma bransch, där drivkrafterna ofta handlar om tröghet mot förändringar, resursbrist eller krav på att bli större. Vertikala fusioner uppstår när två bolag i samma produktionskedja slås samman. Bolagen är beroende av varandra, men konkurrerar inte sinsemellan, och motiven handlar istället om att sänka produktionskostnader. En konglomerad fusion kännetecknas av två oberoende företag som inte verkar inom samma marknadsområde eller bransch.



Världsutvecklingen av företagsfusioner 1985 – 2013 (IMAA, 2013)

2.3 Fusionsstrategier

Efter en sammanslagning kan ett företag välja strategi på fyra olika övergripande sätt argumenterar Ettenson & Knowles (2006). Den första strategin som kan användas är att ett nytt varumärke skapas genom att företagens namn och identiteter kombineras (Best of Both) som medför hävstångseffekt till varumärket genom de gamla varumärkena. I den andra strategin fortsätter företagen sin verksamhet i två separata företag (Business as Usual). Det innebär att företagen behåller sina ursprungliga namn och varumärkesidentiteter. Den här strategin bevarar varumärkeskapitalet men möjliggör inte för potentiella synergier. I tredje strategin behåller det nya företaget ett utav de gamla namnen och avvecklar det andra (Backing up the Stronger Horse). I sista strategin skapas ett helt nytt varumärke efter sammanslagningen (Different in Kind) (Ettenson & Knowles, 2006).

2.3.1 Best of Both

”Best of Both”, är ett strategiskt alternativ i uppköp eller sammanslagningar där poängen är att samla det bästa från båda bolagen. Huvudmeddelandet med den här strategin är att båda de behandlade bolagen kommer att bidra till det nya företags gemensamma framtid. För att kommunicera detta så är ett populärt alternativ att adoptera och integrera båda företagsnamnen och dess visuella identiteter. Samtidigt kan man exempelvis skapa en ny logotyp för att på samma gång signalera till nytänkande, förändring och ny vision.

Med ett nytt och kombinerat företagsnamn så kommer anställda att lättare få känslan av att ”vi är i det här tillsammans”, mot en gemensam framtid, samtidigt som man minimerar vinnar- och förlorarmentaliteten i bolaget. Oro och skepsis kan uppstå hos anställda likväl, där en ny framtid även kan innebära betydande förändringar i det dagliga arbetet eller uppsägning. Liknande effekter uppstår hos kunder, där det finns koppling till det gamla, men samtidigt signalerar på förändring och nytänkande. Utmaningar som uppstår gentemot kunder är att mindre konkurrens, vilket är en vanlig konsekvens av sammanslagningar, kan medföra misstankar om höjda priser och förlorande av makt. Det kan även finnas en kund som aktivt har avstått ifrån en av bolagens produkter, men nu tvingas göra affärer med dem trots allt. För finansiella intressenter och investerare signaleras samarbete och en starkare organisation, men kraven på synergieffekter och uppnådda mål blir höga. Dessa utmaningar som uppstår behöver skötas med tydlig samt konsistent intern och extern kommunikation (Ettenson & Knowles, 2006).

	Benefits	Challenges
Employees	<ul style="list-style-type: none">• Employees of both companies recognize a new chapter and feel that they are in it together.• Familiar names maintain a sense of identity; A new symbol brings the promise of a new culture.• The message is that the change will leverage each company's strengths and overcome their weaknesses.	<ul style="list-style-type: none">• Employees of both companies could become anxious — How new and different will things be?• Can management conflict be avoided when familiar ties are broken?• Employees could feel like "someone else has moved into my house."
Customers	<ul style="list-style-type: none">• The strategy signals connection with the familiar as well as a new promise.• New symbol signals a fresh start — Things will improve.	<ul style="list-style-type: none">• Customers who had previously avoided the other company could perceive that they were forced to switch. They could experience loss of control and loss of choice.• Will lower competition result in higher prices?
Investment Community	<ul style="list-style-type: none">• The strategy signals cooperation and a stronger organization.• New visual identity connects with the familiar while announcing the start of a new chapter.	<ul style="list-style-type: none">• Does one plus one equal three or something less than two?• Equity of both brands may be diluted.

Fördelar och utmaningar med Best of Both (Ettenson & Knowles, 2006)

2.3.2 Business as Usual

”Business as Usual” är ett strategiskt alternativ för uppköp av bolag där företagen drivs separat fast hamnar i en befintlig portfölj av bolag med samma ägare (Mizik, Knowles, & Dinner, 2011). I denna strategi påverkas inte anställda eller kunder i större utsträckning, från ett investerarperspektiv så kan dock volatiliteten i verksamheten minskas. Den uttryckliga avsikten med strategin är att få separata ansikten till marknaden för att behålla kunden, alternativt att ”hedga” sig mot risk. Fördelen med Business as Usual är att båda företagen kan behålla sina separata företagskulturer vilket minskar förvirring bland anställda samt att kunder känner sig bekväma eftersom företaget inte gör några ändringar externt (Ettenson & Knowles, 2006). Den enda egentliga förändringen sker i ägarskap.

	Benefits	Challenges
Employees	<ul style="list-style-type: none"> • A strong and unambiguous signal is sent: Business will continue as usual. • Employees of both companies keep their corporate culture with minimal or no disruption to current business practices. • Good will is built with the target firm — the lead company clearly sees value in the target brand. 	<ul style="list-style-type: none"> • If there are no demonstrable or noticeable changes, was the M&A necessary? • Target employees might wonder whether they are now just cogs in the wheel of a large conglomerate. They could also be anxious about the amount of control the lead company will exert. • But if there's too much independence between parent and subsidiary, are opportunities for cross-selling being forsaken?
Customers	<ul style="list-style-type: none"> • Customers are comforted by the familiar, as they experience no change with the company with which they do business. • Some synergistic benefits could be offered. 	<ul style="list-style-type: none"> • If there are no demonstrable changes, customers could question the M&A — was it just a financial or portfolio arrangement with no clear benefits for me? On the other hand, cross-selling of products could annoy customers.
Investment Community	<ul style="list-style-type: none"> • The deal rounds out the lead company's portfolio, helping make the business less volatile. It also offsets the lack of organic growth, adds value through synergies and offers opportunities for growth through cross-selling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Is the lead company overreaching in an unfamiliar or unattractive industry? • Does the M&A add value? Are there real synergies here? • Does the lead company have the bandwidth and resources to take on multiple brands and systems?

Fördelar och utmaningar med Business as Usual (Ettenson & Knowles, 2006)

2.3.3 Different in Kind

”Different in Kind”, är en strategi där ett helt nytt varumärke och en ny företagsidentitet skapas. Meningen med strategin är att skapa ett företag och en möjlighet som inte kan uppnås genom att företagen drivs självständigt. Den här strategin är förmodligen den mest resurskrävande strategin och samtidigt den mest riskabla (Mizik, Knowles, & Dinner, 2011). Det gör att ledningen måste vara säker på företagets nya vision och inriktning. De anställda kan motsätta sig den här strategin men om fusionen blir lyckad kan anställda bli motiverade vilket leder till att arbetsmoralen ökar. Företagets kunder kan bli förvirrade när de får fler tjänster och produkter att välja emellan, därför måste företaget leverera de högre förväntningar som kunderna har på det nya företaget. Eftersom ett helt nytt företag skapas kan det medföra att nya investerare blir intresserade av företaget (Ettenson & Knowles, 2006).

	Benefits	Challenges
Employees	<ul style="list-style-type: none">• An unambiguous signal is sent that something new and transformational has been created.• Morale of both companies' employees can increase.• Internal opportunities are created.	<ul style="list-style-type: none">• Employees could experience a sense of fear (the change eradicates the legacy and equity built up in their prior company) and a feeling that they must not have stood for much previously.• Implementation requires intensive resources.
Customers	<ul style="list-style-type: none">• Strategy can signal a new beginning in a less-than-exciting category.• New brand can be perceived as a new option (even though there is a net reduction in choice).• New expectations are generated.	<ul style="list-style-type: none">• Customers from both companies could become confused — Where are my services and products?• Skepticism could arise — Will any of the equities or associations from the previous corporate brands transfer to the new entity?
Investment Community	<ul style="list-style-type: none">• A clean break is made from the past, all while embracing a new future.• New investors could become interested.	<ul style="list-style-type: none">• The new entity has not leveraged any of the value present in the lead and target companies.• Strategy is costly to implement.

Fördelar och utmaningar med Different in Kind (Ettenson & Knowles, 2006)

2.3.4 Backing up the Stronger Horse

I strategin ”Backing up the Stronger Horse” behåller man varumärket och logotypen från det största företaget vid ett förvärv. Strategin kan vara mycket effektiv i branscher där relativt okända varumärken är verksamma och där möjligheter för sammangående mellan dessa bolag erbjuds. Då det ledande bolaget har ett starkare rykte kan sammanslagningen verka som en uppgradering för anställda i det minsta av bolagen, vilket medför karriärmöjligheter. Kunderna tycker ofta att det är lättare och inte lika tvetydigt att göra affärer med ett större företag men vissa tycker att de tappar kontrollen när bolaget blir större. Fusionen medför en vinnare/förlorare mentalitet i det nya bolaget,

personalen i det förvärvade företaget måste anpassa sig till det ledande företags företagskultur annars kan företags arbetsmoral skadas (Ettenson & Knowles, 2006).

	Benefits	Challenges
Employees	<ul style="list-style-type: none"> • Target-firm employees gain the clout and visibility of a larger organization. They also have a chance to begin a new career or start over without leaving the firm. 	<ul style="list-style-type: none"> • A winner/loser perception is created. • Both lead and target employees can face extreme disruptions. • Target employees have to adjust to another culture and different group dynamics.
Customers	<ul style="list-style-type: none"> • There's no ambiguity — customers know with whom they are dealing. • Customers of the target firm may enjoy benefits of dealing with a larger company. 	<ul style="list-style-type: none"> • Customers feel a loss of control — no choice, no voice. • Target customers might perceive they've been forced to switch to another company. They may also fear that their history and relationships will be lost or ignored. • Service companies may experience tremendous disruption because their corporate brand is often their face to the marketplace.
Investment Community	<ul style="list-style-type: none"> • Strong and clear communication is sent to the financial markets about who's in charge. 	<ul style="list-style-type: none"> • Does the elimination of target corporate equity make strategic sense? • Investor fears regarding the integration risks and customer migration must be addressed.

Fördelar och utmaningar med Backing up the Stronger Horse (Ettenson & Knowles, 2006)

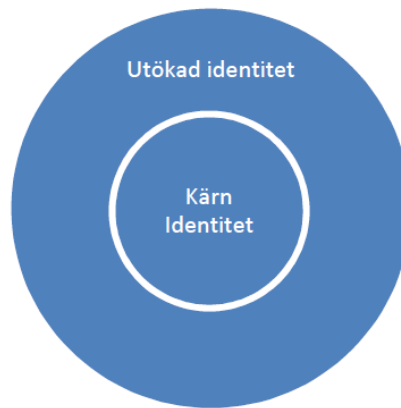
2.4 Varumärkesidentitet

Varumärkesidentiteten är företagets vision om hur varumärket vill uppfattas hos målgruppen (Mårtenson, 2013). Varumärkesidentiteten skiljer sig därmed från företagets image vilken definieras som kundens bild av företaget. Ett starkt varumärke är en tillgång som skapar värde för såväl kunder som för företaget. Varumärket ger fördelar i ökad konkurrenskraft, trovärdighet, lojalitet och igenkännande (Aaker, 2002).

Utifrån varumärkets identitet kan man enligt Aaker (2002) skapa varumärkets mening och riktning. Det beskrivs som unika associationer som företaget vill att konsumenten ska uppfatta och medför också ett löfte till konsumenten. Varumärkesidentiteten ska etablera en relation mellan kunden och varumärket genom att generera en värdegrund som består av emotionella, funktionella och självuttryckande fördelar (Mårtenson, 2013).

Varumärkesidentiteten består av tre delar enligt Mårtenson (2013): varumärkets själ, kärnidentitet och utvidgad identitet. Varumärkets själ formuleras som märkets löfte uttryckt på det enklaste, mest målmedvetna sättet och utgår från genuina behov hos målgruppen. Kärnidentiteten kan beskrivas

som ett antal dimensioner vilka ligger till grund för varumärkets vision. Utvidgad identitet innebär nya adderade värden för företaget, detta bör dock hanteras med försiktighet då det kan skada varumärkets själ (Mårtenson, 2013).



Identitetsstrukturen (Aaker, 2002)

2.5 Marknadspositionering

Enligt Trout & Reis (2001) innebär positionering att befästa en produkt i en potentiell kunds medvetande. Positioneringen utgörs av att varumärket och produkten kommuniceras till den valda målgruppen. Idag är konkurrensen hård då det finns många liknande produkter att välja mellan. Detta gör att varumärket måste ta en position i konsumenternas medvetande för att överleva, varumärket måste hitta en position där inget annat varumärke redan finns.

Enligt Aaker (2002) krävs det att företaget genomgår en ordentlig analys av varumärkets kärnvärden både internt och externt för att kunna positioneras på ett framgångsrikt sätt. I den analysen gäller det att hitta varumärkets unika differentieringsfördelar och vad kärnvärdena står för.

Positioneringen utgår från varumärkets själ och varumärkesidentiteten. Kommunikationen bör kretsa kring några få konsumentfördelar. Nyckelfördelen (key benefit) är ett uttalande om önskemål som produkten eller tjänsten tillfredsställer, alternativt vilket konsumentproblem produkten eller tjänsten löser bättre än konkurrenterna. Den nyckelfördel som företaget erbjuder kunder bör vara motiverande för målgruppen, möjlig att leverera samt unik för varumärket (Mårtenson, 2013).

Aaker (2002) menar att starka varumärken ofta har en identitet och en position som är konsekvent med tiden men om förändringar sker i dessa kan det vara mycket riskfyllt, kostsamt och även skada varumärket. Om ompositioneringen blir alltför stor kan det göra att varumärkets kunder blir förvirrade menar Trout & Reis (2001), vilket kan medföra att kunder tappar kännedomen om företaget och byter till ett annat varumärke. För att inte förlora befintliga kunder kan line-extension användas som innebär att grundprodukten inte ändras utan företaget lanserar ytterligare produkter inom samma produktkategori.

2.6 Organisation och företagskultur

Schein (2010) definierar organisationskultur som en process där individen lär sig företagets vedertagna beteendemönster, normer, regler, värden och sedvänjor. Organisationskulturen handlar inte bara om hur man ska tänka utan också om hur man ska känna. Nya medlemmar i en idrottsklubb lär sig att känna starkt för laget, de lär sig också hur de ska känna för konkurrerande lag, vilket också går att applicera på ett traditionellt företag.

Vidare hävdar Kronstam (2002) att företagskultur är det sätt man jobbar, tänker och lever på inom ett företag samt vilka värderingar, mål och visioner man har. Företagskulturen är en viktig beståndsdel i företagets varumärke och Sahlqvist (2007) pekar på vikten av att först bygga ett starkt varumärke internt för att sedan arbeta starkt utåt externt. Därför är det viktigt att satsa resurser på att övertyga och motivera medarbetare om hur viktig företagskulturen är och vikten av att alla är enade och drar åt samma håll. I många företag har säljarna personliga kontakter med kunderna vilket kan vara både en tillgång och ett missgynnande för företaget. Om säljarna vet vilken kundupplevelse som förväntas och säljarna levererar denna uppfattning har företaget lyckats, och vice versa om de misslyckas. Arbetet med företagskulturen handlar alltså om att få all personal att engagera sig i företaget så att varumärkeslöftet blir verklighet, vilket blir extra viktigt i fusionsomgångar.

2.7 Intern och extern kommunikation

Teorin om intern kommunikation visar hur kommunikationen sker internt i en organisation. Medarbetarna i företaget bör veta vad företaget står för annars kan förvirring skapas. Den interna kommunikationen ger medarbetaren en roll och skapar företagets värdegrund och kultur. Internkommunikationen ska också förbättra samarbetet mellan medarbetarna, motverka ryktesspridning samt minska personalomsättningen. Den ska också syfta till att minska oroligheter och stress (Eriksson, 2007).

Internkommunikationen ska fylla fyra funktioner enligt Kreps (1990):

- Sprida uppgifter och regler för verksamheten samt se till att medarbetarna strävar mot samma mål
- Koordinera företagets aktiviteter
- Förse ledningen med feedback om tillståndet i organisationen samt se hur den nedåtriktade informationen tas emot av de anställda
- Socialisera medarbetarna i företagskulturen

Den externa kommunikationen sker bland annat till kunder, där man markandsför delar av bolaget, exempelvis en viss produkt. Personalen bör skapa en känsla av trygghet och stabilitet i sitt förmedlande av företaget, samt på ett effektivt sätt sälja in bolagets nyckelfördelar. Kunden vill gärna ha en personlig kontakt till företaget vilket skapar en trygghet för kunden och gör företaget mer pålitligt förutsatt att säljaren upplevs som tillförlitlig. Extern kommunikation kan ses som en möjlighet att skapa ett större förtroende hos sina kunder (Pedersen, 2003).

Extern kommunikation förekommer även till finansiella intressenter (aktieägare, potentiella investerare osv.), där marknadskommunikationen sker i form av marknadsföring av hela bolaget. I kommunikation med finansiella intressenter är det viktigt att förmedla lönsamhet, utveckling, positivt anseende etc. (Mårtenson, 2013).

2.8 Företagsvärdering

Företagsvärdering innebär att försöka uppskatta det ekonomiska värdet på ett företag eller motsvarande verksamhet. I företagsvärdering skiljer man på begreppen företagsvärdering och aktievärdering. Företagsvärdet är företagets totala värde medan aktievärdet är värdet på ägarnas

aktier. Den största skillnaden är att aktievärdet inte tar hänsyn till värdet på företagets skulder (Nilsson, Isaksson, & Martikainen, 2002). I företagsvärdering är det viktigt att veta att värderingsmetoderna bygger på gissningar om framtiden (Sevenius, 2003). En tillgång som upplevs värdefull för en person kan för en annan vara helt värdelös beroende på nyttan av tillgången för personen (Nilsson, Isaksson, & Martikainen, 2002).

Det finns många olika metoder för företagsvärdering men en av de vanligaste värdringsmetoderna är komparativ värdering i så kallade "peer-groups" där liknande bolag jämförs med varandra. Inom olika peer-groups har man olika multipelvärderingar som är baserade på relativa värden bolagen emellan som direkt påverkar bolagsvärderingen (Aktiespararna, 2004). Komparativ värdering är en form av avkastningsvärdering, där målföretagets framtida värden uppskattas. Eftersom all multipelvärdering bygger på olika värden relation till varandra kan det vara bra att komplettera med faktiska värden för att kontrollera rimligheten i värderingen med hjälp av substansvärdering. Den här metoden är en redovisningsmässig värderingsmetod där substansvärdet motsvarar målföretagets egna kapital. I en jämförelse mellan ett företags marknadsvärdering och ett företags substansvärde är det snarare undantag än regel att dessa värden överensstämmer (Sevenius, 2003).

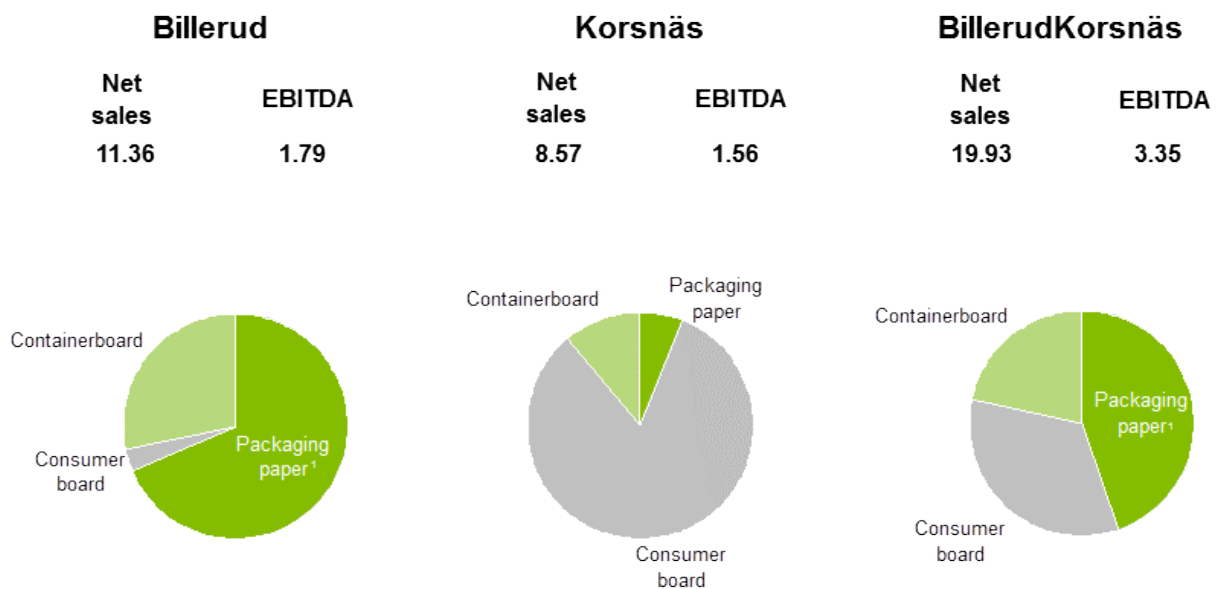
3. Introduktion till företagscase

I den här sektionen introduceras BillerudKorsnäs AB, som används som praktiskt case i uppsatsen. Börsnoterade Billerud AB köpte privatägda Korsnäs i juni 2012 och Sandberg Trygg AB har arbetat med BillerudKorsnäs i deras marknadskommunikation och integrationsprocess.

3.1 BillerudKorsnäs AB

Billerud AB var en tillverkare av förpackningspapper och bildades formellt 2001 ur Assi Domän. Tidigare Billerud hade sex fabriker, tre i Sverige, två i Finland och en i Storbritannien. Omsättningen innan sammanslagningen låg på drygt 11 miljarder SEK och företaget hade då ungefär 2300 anställda (BillerudKorsnäs, 2013).

Korsnäs var likt Billerud ett skogs- och pappersbolag. Bolaget hade tidigare två fabriker, samtliga i Sverige och hade innan sammanslagningen en omsättning på 8,5 miljarder SEK och omkring 1700 anställda.



Omsättning och produktområden för Billerud, Korsnäs och BillerudKorsnäs (BillerudKorsnäs, 2013)

Billerud och Korsnäs slogs samman den 29 november 2012 och är idag noterade på OMX Stockholm Large Cap. Bolaget har idag åtta produktionsanläggningar och försäljningskontor i ett tiotal länder där

omsättningen första året uppgick till knappt 20 miljarder SEK. Anledningen till fusionen var att bli mer kostnadseffektiva samt att adressera ett antal svagheter hos tidigare Billerud. BillerudKorsnäs beräknar att generera synergieffekter på minst 300 miljoner SEK årligen och att stärka de finansiella musklerna mot en mer osäker finansiell omvärld, samt att nå målet om att bli en internationell ledande tillverkare inom hela förpackningsindustrin (BillerudKorsnäs, 2013).

Numera är BillerudKorsnäs en världsledande leverantör av nyfiberbaserade förpackningsmaterial som är miljövänliga, starka och har unika egenskaper. De samarbetar med över 1500 kunder i mer än 100 länder. Affärsmodellen består av tre stöttepelare: högkvalitativt förpackningsmaterial, solution services och ett omfattande globalt nätverk (BillerudKorsnäs, 2013).

3.2 Sandberg Trygg AB

Sandberg Trygg är en marknadsföringsbyrå inriktade på B2B (business-to-business) med bas i regionerna Stockholm, Göteborg och Öresund. Sandberg Trygg arbetar med företag som verkar inom B2B, där samarbeten sker kring varumärkesstrategi, affärsstrategi och kommunikationsstrategi samt digitala lösningar. De arbetar med ett fåtal utvalda kunder med varierande kommunikativa utmaningar – från globala varumärkeskampanjer till lokala produktblad. Affärsområdet omfattar främst hälsovård, industri, IT/telekom samt juridik och finans. Sandberg Tryggs historia sträcker sig tillbaka till 1960-talet, där bolaget grundades ur Sveriges första renodlade B2B-byrå Anderson & Lembke (Sandberg Trygg, 2013). Arbets sättet utgår ifrån kreativa team som tar stöd av specialister som jobbar tvärs igenom byrån inom strategi, lokalisering och produktion. Varje team ansvarar för koncept, tonalitet, färger, design liksom tid, budget och produktionsplanering.



Sandberg Tryggs arbetsmetod i fem steg (Sandberg Trygg, 2013)

4. Metod

I det här kapitlet redogörs för hur studien genomfördes och motivering varför viss metodik använts.

4.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ metod är enligt Alvesson och Sköldberg (2008) beaktandet och fokuserandet på mångtydig och öppen empiri. Forskarens tolkningsarbete och analysförmåga är av stor vikt inom kvalitativ forskning. En kvalitativ ansats uttrycker en informants berättelse om hur saker och ting förhåller sig till det studerade ämnet och den här typen av empiri samlas ofta in med hjälp av intervjuer. Denzin och Lincoln (2005) betonar att forskarens närvaro är av yttersta vikt. De menar att kvalitativ forskning består av en uppsättning tolkande, materiella praktiker som gör världen synlig. Detta betyder att kvalitativa forskare försöker förstå eller analysera fenomen utifrån den innebörd människor ger dem, och om möjligt, i dess naturliga omgivning. I den här uppsatsen har en kvalitativ metod applicerats utifrån ovanstående premisser.

4.2 Datainsamling

Datainsamlingen för uppsatsen består av primär- och sekundärdata i form av intervjuer, information från litteratur, artiklar samt internet.

4.2.1 Primärdata

Primärdata definieras som information som samlats in av forskarna själva (Bryman & Bell, 2003). Forskningsfrågan i uppsatsen har anpassats till syftet med uppsatsen och primärdata har samlats in med hjälp av intervjuer. Andra exempel på primärdata kan vara studier, undersökningar och tester men intervjuer har valts för att lättare få svar på forskningsfrågan och skapa utrymme för att analysera och reflektera över informationen själva. Eftersom ett specifikt case har valts är närheten

till informationslämnaren viktig och därför tycktes intervjuer vara det bästa alternativet för insamlingen av primärdata.

4.2.2 Intervjuade respondenter

Samtliga intervjuade respondenter har medgivit till samtycke om inspelning av intervjun, användande av respondenternas fullständiga namn samt direkt citering.

Sandberg Trygg AB

Henrik Dubois – VD

Fredrik Hansson – Copywriter

Thomas Åslund – Brand Strategist

Ann-Sofie Holmström – Account Director

Chris Cornwall – Copywriter

Ola Carlberg – Art Director

Intervjuerna med medarbetarna på Sandberg Trygg genomfördes på plats på Sandberg Tryggs kontor i centrala Göteborg i december 2013. Anledningen till varför ovanstående respondenter intervjuades var dels för att samtliga har olika arbetsuppgifter samt att de flesta varit involverade i samarbetet med BillerudKorsnäs.

BillerudKorsnäs AB

Per Lindberg – VD

Peter Malmqvist – Market Communication Director

Intervjuerna med medarbetarna på BillerudKorsnäs genomfördes via telefon i december 2013, eftersom respondenterna från BillerudKorsnäs verkar i Stockholm. Anledningen till varför ovanstående respondenter intervjuades var för att VD och Market Communication Director var beslutsfattare i bolaget runt många frågor som uppsatsens innehåll handlar om.

4.2.3 Intervjumetod

Huvuddelen av det empiriska materialet i uppsatsen har samlats in genom intervjuer, både på plats och via telefon. Intervjuer kan genomföras på bl.a. två sätt, strukturerade eller ostrukturerade intervjuer. När intervjun är strukturerad finns förberedda och nedskrivna frågor. Vid den ostrukturerade intervjutekniken kan intervjun liknas vid ett fritt samtal, vilket möjliggör uppföljning av intressanta områden som kommer upp under intervjun (Kajiser & Öhlander, 1999).

I det här fallet har intervjuerna varit en blandning mellan strukturerad och ostrukturerad intervjumetod. Dessa intervjuer har analyserats och tolkats genom kategorisering av intervjudata för att finna mönster som kan appliceras på det studerade ämnet. Övergripande intervjufrågor har förberetts men intervjun har i ett senare skede övergått till ett fritt samtal. Anledningen till detta var att först ställa allmänna och liknande frågor till samtliga intervjuade, för att sedan kunna rikta in sig på frågor som är intressanta och även lämpliga för den intervjuade. Konsekvensen av en kombination av strukturerad och ostrukturerad intervjumetod samt att ställa liknande frågor var att trovärdigheten och tillförlitligheten i svaren ökade samt att författarna upplevde att de fick ut svaren de letade efter på ett bättre sätt.

4.2.4 Sekundärdata

I den här uppsatsen har litteratur, artiklar från tidsskrifter samt olika trovärdiga internetlänkar använts. Bryman och Bell (2003) definierar sekundärdata som publik data vilken redan finns tillgänglig i bl.a. litteratur, artiklar och på internet. Vidare beskrivs sekundärdata som en dokumentation som är skapad av en annan författare med ett annat syfte än vad den sökande författaren har. Den här formen av informationskälla är av mindre värde än primärdata men har utgjort en god grund för författarnas koppling mellan empiri och analys samt slutsatser i den här uppsatsen. I sekundärdatan som använts har trovärdigheten granskats noggrant genom källkritik

eftersom den är insamlad av någon annan. Sekundärdatan i den här uppsatsen har framförallt använts i framtagningen av teoribildningen samt även som stöd för analys och metod.

4.3 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet refererar till den grad av konsistens eller överensstämmande som observationer har när liknande fall tas upp i framtiden. Med andra ord innebär det om forskare kommer fram till liknande resultat, tolkning och slutsatser eller inte (Hammersley, 1992).

Med tanke på att de intervjuade på ett eller annat sätt är direkt inblandade i de behandlade bolagen så ger det naturligt en subjektiv synvinkel. Detta är inget problem i sig, men det kräver att hänsyn tas till detta i tolkningsarbetet. Samtidigt ökar tillförlitligheten då de intervjuade respondenterna både har olika roller samt kommer från två olika bolag.

Under arbetets gång har uppmärksammanden gjorts då respondenterna nämner liknande förhållanden vilket gör att tillförlitligheten ökar. Det var ett aktivt val att ställa liknande frågor till samtliga respondenter för att testa detta. Tillförlitligheten i undersökningen har säkerställts genom val av flera olika respondenter, där bland annat VD och projektledare för varumärkesbyrån intervjuats, samt även VD och markandschef för industriföretaget intervjuats. Totalt sett har åtta personer intervjuats för att säkerställa tillförlitligheten i undersökningen. Ökad tillförlitlighet har även adresserats genom inspelning och transkription av intervjuerna, vilket tar bort risken att den intervjuandes personliga perspektiv hamnar i konflikt med vad som faktiskt sades vid en potentiell minnesrekonstruktion av intervjun (Silverman, 2006). Annan metodik som kallas "respondent validation", som innebär att forskaren går tillbaka med sina observationer och slutsatser till dem man har studerat, har använts (Silverman, 2006). Detta görs för att öka validiteten då den intervjuade får möjligheten att bekräfta eller neka det som angivits. Baserat på ovan beskrivna metod bedöms tillförlitligheten vara god.

4.4 Trovärdighet

En uppsats trovärdighet eller validitet definieras som i vilken utsträckning observationer och slutsatser representerar och går att applicera på det sociala fenomen som arbetet behandlar. Det kan uttryckas som korrelationen mellan den teoretiska definitionen och den empiriska definitionen (Hammersley, 1992).

Till att börja med arbetar samtliga respondenter med eller i det behandlade bolaget, vilket bidrar till hög trovärdighet, då man kan förutsätta att de är pålästa och insatta i sin profession.

Naturligtvis har även källkritik tillämpats för att säkerställa att data som applicerats både är pålitlig och uppdaterad. Detta har gjorts genom en konstant komparativ metodik över flera källor. Trovärdigheten i detta arbete bör bedömas utifrån följande faktorer enligt författarna:

- Överensstämmelsen mellan sättet att genomföra företagsammanslagningen, och det därpå följande arbetet med varumärket, företagets strategi, vision, och kommunikation med teoribildningen inom området.
- Huruvida angreppssättet i det specifika fallet BillerudKorsnäs är jämförbart med det "normala" angreppssättet för Sandberg Trygg i liknande fall.
- Huruvida det har funnits en samsyn mellan Sandberg Trygg och företagsledningen i BillerudKorsnäs kring angreppssätt.

Slutsatsen är att det här caset väl ansluter till befintlig teoribildning, att angreppssättet väl följer etablerad praxis samt att samsynen mellan varumärkesbyrå och företag varit god. Detta borgar för att trovärdigheten i arbetet är god. Dock skall tilläggas att varje företagsfusion är unik.

5. Empiri och analys

I följande avsnitt sammanbinds det empiriska materialet erhållna från intervjuer och möten med representanter från Sandberg Trygg och BillerudKorsnäs, samt externt publikt material med den teoretiska referensramen i en analys.

5.1 M & A strategi samt fusionsstrategi

Bakgrunden till Billeruds förvärv av Korsnäs står att finna i att en fusion av de två bolagen skulle skapa ett nytt, större företag och att den här sammanslagningen adresserade ett antal svagheter i strukturen hos det tidigare börsnoterade Billerud (intervju med Malmqvist, 2013).

”Det är naturligtvis viktigt att skapa synergier i en sådan här sammanslagning, men det större syftet är att skapa ett bolag som är både starkare och bättre än de båda bolagen var för sig. Vi ville slå samman Billerud med ett bolag som kompletterade det, och som i sig var minst lika starkt som Billerud självt. Valet föll på Korsnäs.” – Per Lindberg, VD BillerudKorsnäs

Det borde ha varit någorlunda klart för ledningen att välja en strategi som bäst speglar Best of Both strategin redan innan transaktionen, d.v.s. att sätta ihop bolagsnamnen Billerud och Korsnäs, trots att Billerud faktiskt köpte Korsnäs. Troligtvis eftersom företagsfusionen var horisontell där bolagsformerna liknade varandra, båda bolagen är svenska samt relativt lika stora omsättningsmässigt. Samtidigt var Kinnevik AB största ägare i BillerudKorsnäs (25,1%) vid fusionen, som tidigare ägde hela Korsnäs, och därför är det rimligt att behålla Korsnäs namn i detta sammanhang.

”Best of Both worlds var en strategi som ledningen bestämde att driva tillsammans med styrelsen... Man var väldigt noga rent strategiskt med att detta är en kombination. Först pratade man om merger men sedan fick man inte göra det för det var tekniskt sett ingen merger.” – Henrik Dubois, VD Sandberg Trygg

Enligt Ettenson & Knowles (2006) så undviker Best of Both strategin vinnar- och förlorarmentalitet i bolaget, vilket uppenbarligen har varit viktigt för ledningen hos BillerudKorsnäs att minimera motsättningar internt. I ledningsgruppen sitter det sju medarbetare från tidigare Billerud och fem från Korsnäs, där fördelningen avspeglar omsättningen hos de båda bolagen innan fusionen (intervju

med Lindberg, 2013). Genom att bygga en ledningsgrupp med medarbetare från båda företagen skickas tydliga signaler om samarbete och gemenskap till de övriga medarbetarna:

”Vi ville ha en ledningsgrupp som kunde ta så brett ansvar som möjligt för integrationen, och som visade för omvärlden att vi gemensamt tar ansvar för det nya bolaget. Det fick inte bli det blå laget och det gula laget. Och frågan som var mest känslig var ju den nya identiteten.” – Per Lindberg, VD BillerudKorsnäs

Samtidigt som man har behållit båda företagsnamnen så har man utvecklat en ny logotyp, som är viktig för att på samma gång förmedla nytänkande och ny gemenskap. Logotypen är grön, vilket är en blandning av gult från Billerud och blått från Korsnäs. Samtidigt symboliserar grönt miljön, vilket troligtvis var ett aktivt val då BillerudKorsnäs arbetar utefter hållbar utveckling och miljötänkande (BillerudKorsnäs, 2013). En krona fanns i de båda gamla företagens logotyper och därför är det naturligt att en krona även är med i den nya. Men kronan har utvecklats till att även se ut som människor som håller hand i en ring för att signalera samhörighet och ”vi är i det här tillsammans”.



Gult + blått = grönt

Efter skapandet av den grafiska identiteten är agendan hos bolagsledningen att över huvud taget titta på vad man vill kommunicera och framhäva. Man tar fram ett antal värdeord som det nya bolaget ska stå för genom att sortera bland vad de båda företagen tar med sig till bordet. I den här processen har Sandberg Trygg haft ett stort inflytande och samarbete med BillerudKorsnäs i framtagningen och förädlingen av värdeord och nyckelfördelar (Holmström, 2013).

”En byrå har aldrig mandat att sitta och hitta på saker själva, och det är väldigt viktigt. Vi arbetar aldrig med egna saker som vi presenterar för ett företag, vi arbetar ju alltid med att först lyssna och sedan förvalta och förvandla. Oftast har man som företag en känsla av vad du vill göra, man kan ha en känsla av vad man vill förmedla men du kan inte rita och teckna eller du kan inte skriva eller förmedla det på det sättet. Där jobbar vi alltid tillsammans med bolaget. Marknadschefen på BillerudKorsnäs satt bokstavligen här på vårt kontor en tid för att vi enkelt kunde arbeta tillsammans och så

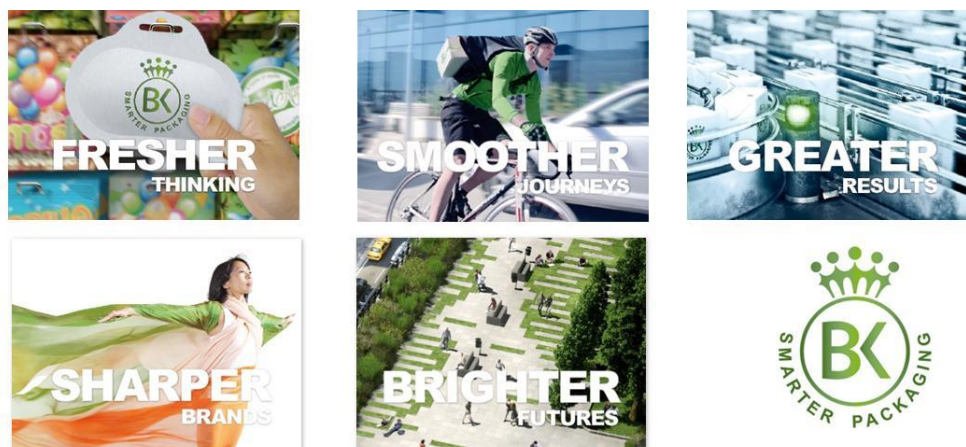
att vi snabbt kom vidare i beslut. Alltid, alltid samarbeta, aldrig själva.” – Ann-Sofie Holmström, Account Director Sandberg Trygg

5.2 Gemensam varumärkesidentitet

Efter framställning av strategin hos ledningen kopplas marknadskommunikationsavdelningen in där man utvecklar varumärkesidentiteten och den grafiska profilen på detaljnivå. Sandberg Trygg samarbetade med Billerud innan fusionen, där man inledningsvis hade två nyckelfördelar; ”The Natural Part in Smarter Packaging” och ”Embracing the Goods” (intervju med Cornwall, 2013). Den förstnämnde användes externt och i ett affärsperspektiv, där poängen var att förmedla att Billerud erbjöd smarta och högkvalitativa förpackningslösningar. ”Embracing the Goods” användes internt och för rekrytering, där man menar att man värdesätter företagets tillgångar, inte bara sina produkter utan även sitt mänskliga kapital. Enligt Dubois (intervju 2013) så var detta en utmaning för Sandberg Trygg att hantera, att man kommunicerade ett varumärke med två helt olika löften och med två helt olika målgrupper. Det är viktigt att företagsstrategin i termer av dess fusions-, marknads-, kommunikations- samt varumärkesstrategi hänger ihop:

”Man kan se det som en kedja. Företaget har en företagsstrategi för att nå sin vision, som ett resultat av företagsstrategin så har man en varumärkesstrategi. En varumärkesstrategi handlar mycket om hur man betar sig så då har man någon slags kultur, värderingar osv. Den här länken måste vara tydlig och klar. På Billerudtiden så var varumärkesstrategin inte klar. Den var formulerad men inte kommunicerbar...”
– Henrik Dubois, VD Sandberg Trygg

Nyckelfördelen ”The Natural Part in Smarter Packaging” överlevde fusionen medan ”Embracing the Goods” skrotades. ”The Natural Part in Smarter Packaging” blev även den övergripande nyckelfördelen och grundstenen för BillerudKorsnäs. Tillsammans utvecklade även BillerudKorsnäs och Sandberg Trygg fem kundnyttor; ”Fresher Thinking”, ”Sharper Brands”, ”Smoother Journeys”, ”Greater Results” samt ”Brighter Futures” (intervju med Carlberg, 2013).



BillerudKorsnäs fem kundnyttor (BillerudKorsnäs, 2013)

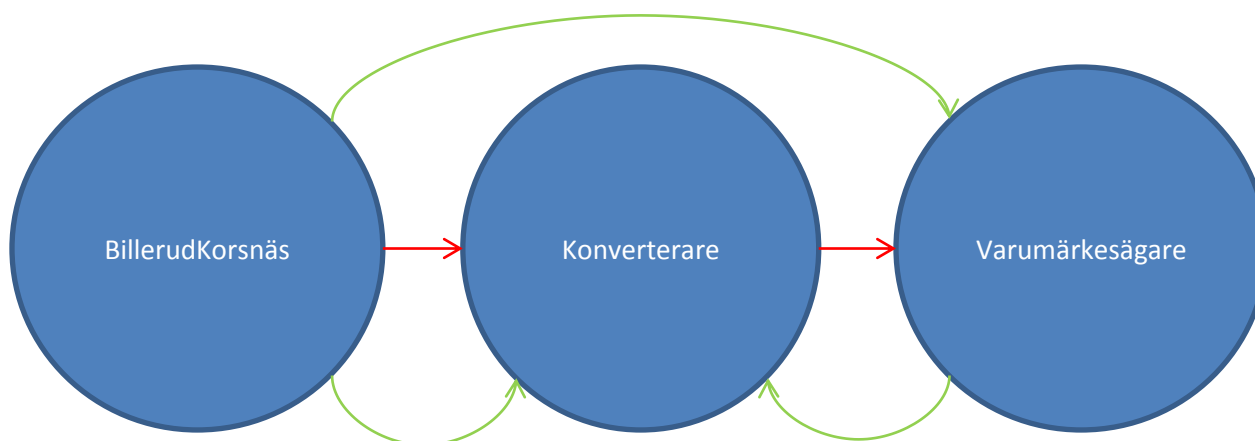
Mårtenson (2013) menar att varumärkesidentiteten ska bestå av varumärkets själ, en kärnidentitet och utvidgad identitet, vilket på flera sätt appliceras på hur BillerudKorsnäs har formulerat sin varumärkesidentitet. Men BillerudKorsnäs har utvecklat detta. Man är mer flexibel, där olika kundnyttor går att applicera på olika intressenter och omständigheter. Trout & Reis (2001) varnar dock för att utveckling av nya identiteter kan skapa förvirring och i sin tur skada bolaget. Som understöd till kundnyttorna har BillerudKorsnäs tillämpat "Success Stories" som hjälper till att omsätta teorin till praktiken. Ett exempel på en "Success Story" är sex Orreforsglas som förpackades i en specialförpackning som Prinsessan Victoria fick i bröllopspresent. Billerud förpackade lådan som sedan skickades runt över hela världen med olika transportmedel och när den öppnades var alla glasen hela för att påvisa att det är en smartare förpackning (intervju med Carlberg, 2013). Till varje fördel så finns det en underliggande förklaring som handlar om att BillerudKorsnäs gör en förflyttning och ompositionering mot slutkonsument.

5.3 Ompositionering på marknaden

Flera forskare och experter nämner att i samband med en sammanslagning så har bolaget en unik chans att ompositionera sig och byta identitet (Swystun, 2001) (Ettenson & Knowles, 2006). Detta tillfälle har BillerudKorsnäs utnyttjat. Men ompositioneringsresan påbörjades hos Billerud innan fusionen, där ledningen ville gå från det traditionella skogsbolaget till att bli ett förpackningsbolag, d.v.s. ta steget längre fram i värdekedjan. Uppköpet av Korsnäs var ett steg i den strategiska riktningen:

”Ja absolut, det är en jätteres. Den var redan påbörjad innan hopslagningen, köpet av Korsnäs var egentligen med för att stötta den positioneringen. Korsnäs stod väldigt mycket för förpackningar och i och med att Billerud ville ta det här steget så blir det en bra fusion som skjuter på positioneringen. Man ser också kanske att det är svårt att hitta investerare till detta om vi är ett skogsbolag, det kanske är lättare om man är ett förpackningsbolag. Det är sådana beslut man har tagit, vilken inriktning man vill ha.”
– Ann-Sofie Holmström, Account Director Sandberg Trygg

Den övergripande anledningen till ompositioneringen var att börja göra affärer direkt med varumärkesägarna istället för att gå via konverterare. För varumärkesägarna står förpackningen för omkring 2-5 % av produktionskostnaderna, medan för konverterare utgör förpackningen omkring 50-85 % (intervju med Dubois, 2013). Det gör således att varumärkesägarna har det enklare att acceptera prishöjningar, så istället för att sköta förhandlingar med konverterare runtom i världen så gör man affärer direkt med varumärkesägarna och kontrakterar konverterare vid behov. På det sättet blir konverterare snarare leverantörer än kunder. Det här verkar vara ett klokt val, då ompositioneringen gör att BillerudKorsnäs kan ta bort mellansteg, eller åtminstone sätta press på konverterare och på det sättet behålla fördelaktiga priser. Däremot är risken påtaglig att konverterare uppfattar detta som ett hot mot deras verksamhet, vilket i sin tur kan påverka relationen bolagen emellan negativt. Dock så är konverterare oftast små lokala aktörer, där de måste finnas nära slutdestinationen då det inte är kostnadseffektivt att transportera färdiga förpackningar runtom i världen. Detta gör att konverterare får mindre förhandlingsmakt om press sätts från både BillerudKorsnäs och varumärkesägarna, och därmed uppstår marknadssynergier för BillerudKorsnäs. Aaker (2002) argumenterade för att för stora förändringar i varumärkesidentiteten och positioneringen kan medföra stora risker för bolaget. Men i det här fallet där man valt en strategi som bäst speglar Best of Both strategin så lever varumärkena kvar vilket gör att man säkrare kan ompositionera sig utan att kunder tappar förtroende eller kännedom om bolaget.



BillerudKorsnäs ompositioneringsmodell

I samband med resan från skogsbolag till förpackningsbolag har BillerudKorsnäs även arbetat med innovation, framtiden och smarta lösningar för att övertyga kunder och väcka uppmärksamhet:

”Vi har i hela positioneringsarbetet försökt få BillerudKorsnäs att vara ett framtidsbolag, alltså ett bolag som ska vara lite steget före om man tittar på branschen. Man ska stå för en positiv framtidssyn. Där jobbar vi ganska mycket med att säljarna använder appar när de träffar kunder för olika kalkylatorer med olika parametrar för att ta fram rätt material, pris, mängd osv.” – Ann-Sofie Holmström, Account Director Sandberg Trygg

BillerudKorsnäs har som en konsekvens av ompositioneringen också förändrat sitt utbud av produkter och tjänster. Från att ha varit en traditionell tillverkare av fiberbaserade material till konverterare, riktas erbjudandet om smartare förpackningar till varumärkesägare. Företaget erbjuder nu också lösningar runt förpackningar, förpackningssystem och – logistik. Man satsar också på att utveckla erbjudandet till varumärkesägarna genom samarbete med andra leverantörer av kompletterande teknologier för t.ex. styrning och övervakning av kyltransporter (intervju med Malmqvist, 2013). Den här satsningen gör bolaget mer konkurrenskraftigt, eftersom man utmanar konkurrenter genom att ligga steget före dem i utvecklingen. Även relationen till kunder förbättras då effektiva lösningar naturligtvis uppskattas.

5.4 Intern och extern kommunikation samt integration

I integrationsprocessen ska de målsättningar och synergieffekter som är uppsatta genom strategiska beslut ge reell avkastning på den gjorda investeringen. Samarbetet mellan de nya medarbetarna i de båda organisationerna, överföring av kunskap och förverkligande av synergieffekter är ytterst en fråga om medarbetarnas inställning till transaktionen i allmänhet och till de nya ägarna i synnerhet (Sevenius, 2003). Med andra ord så är internkommunikationen det första steget i integrationen och även där ligger de största utmaningarna. Där är det avgörande att få medarbetare att sträva mot samma mål. Risken är stor att medarbetare, som ska fungera som missionärer för det nya bolaget, lever kvar i det förflutna om inte tydlig och övertygande information kommuniceras ut internt. Företagskulturen som finns inom organisationer influerar personalens beteende utan att de tänker på det. Det blir dock mycket uppenbart i samband med förvärv när två olika företagskulturer möts. Vilken kultur som blir dominant och vilken som får vika ner sig kan leda till missnöjd personal och försämrad affärsutveckling (Orrbeck, 2006).

”Vid alla förändringsprocesser så är första reaktionen: Det händer inte, det är förnekelse. Många försöker köra på Business as Usual trots att det nya bolaget har vuxit fram. Sen tror jag att detta är en väldigt smidig merger men likväl så finns det personer som inte vill vara med utan man vill leva kvar i det som var förr.” – Henrik Dubois, VD Sandberg Trygg

BillerudKorsnäs har ställts inför den här utmaningen och ett konkret exempel på problem som de ställdes inför var att Korsnäs och Billerud inte använde sig av samma system (intervju med Holmström, 2013). Detta kan förmodligen förklaras genom att Korsnäs var ett äldre, kanske något mera konservativt bolag än vad Billerud var. Ett sådant problem skapar irritation och motsättningar bland medarbetare då de tvingas ändra på sina dagliga arbetsrutiner.

”Det visade sig att vi i stort sett på alla områden hade olika system, på allt ifrån order-, lager och faktureringsystem till tidsrapportering. Ett av de mest synliga bevisen på integration är när dessa system förändras och då vi väljer ett av dessa system att gå vidare med. Vi ville att alla skulle förstå varför vi väljer ett visst system, och att internpolitiken runt detta minimeras” – Peter Malmqvist, Market Communication Director BillerudKorsnäs

Rent konkret innebar detta att man från företagsledningens sida har en transparent process för hur systemen utvärderas och väljs, och att det inte finns frågetecken runt objektiviteten i valen. Det gör

också att medarbetarna får förtroende för integrationsprocessen och att de val som görs inte är politiskt motiverade utan att de sker på rationella grunder. BillerudKorsnäs har tillsammans med Sandberg Trygg, som till varje pris vill undvika vinnar-/förlorarmentalitet inom organisationen, utvecklat en medarbetarhandbok till anställda för att förklara vad som har hänt och hur de förväntas att arbeta i framtiden. Andra rent konkreta integrationsåtgärder har gjorts, där man har skapat ett nytt intranät, interntidning, kundtidning och hemsida. Även varumärkesidentitet och löfte är nyutvecklat, vilket är en form av integrering bolagen emellan (intervju med Lindberg, 2013).

En annan faktor är att BillerudKorsnäs verkar i en relativt trögrörlig bransch, vilket gör att förändringar, både internt och externt, tar lång tid att genomföra och se resultat från. Det beror mestadels på att brukskulturerna är starka och är svåra att förändra (intervju med Dubois, 2013). Det kräver att ledningen är tålmodiga i sina krav på förändring och att samarbetet parterna emellan är ömsesidigt.

”Det tar tid att förändra kulturen i vilken organisation som helst, men jag brukar säga att kulturen inte sitter i väggarna utan i våra huvuden. Och även om det finns skillnader i kultur mellan våra bruk så är det viktigt att inte överbetona detta. Det är större skillnader mellan bruken i det gamla Korsnäs (Gävle och Frövi) än vad det är mellan Billerud och Korsnäs som bolag. Det viktiga är att fokusera på och kommunicera det som förenar oss och inte det som möjligen skiljer oss åt” – Peter Malmqvist, Market Communication Director BillerudKorsnäs

Nyckeln till en lyckad integration är att först få en enad front internt innan man gör alltför drastiska åtgärder i sin externkommunikation. Detta eftersom om medarbetarna inte köper vad det nya bolaget står för eller förstår sin roll kan medarbetarna inte heller övertala kunder att köpa produkter från BillerudKorsnäs på ett effektivt sätt. BillerudKorsnäs hanterade detta genom att först kommunicera det nya bolagets varumärke, identitet och erbjudanden med hela sin säljkår, för att senare kommunicera det till staber och produktion.

Förutom integration mellan bolagens medarbetare och organisationskultur så har även företagens produktportfölj integrerats. Numera har BillerudKorsnäs en komplett portfölj som gör att de kan erbjuda smarta och skräddarsydda förpackningslösningar till en bredare kundbas (intervju med Lindberg, 2013). En konsekvens av detta är att intäktssynergier uppstår eftersom Billerud och Korsnäs har dragit nytta av varandras produktportföljer och kundkretsar. Inom B2B så kretsar mycket av kommunikationen runt relationsmarknadsföring (intervju med Hansson, 2013). Det innebär att kommunikationen med kunder måste ske på ett smidigt och genomtänkt sätt därför att ett

misslyckat säljskenario kan riskera att man sänker hela bolagets varumärke. På det sättet är B2B-marknadsföring känslig då det finns liten plats för misslyckanden.



BillerudKorsnäs nya kundtidning (BillerudKorsnäs, 2013)

5.5 Företagsstrategins påverkan på bolagsvärderingen

Förvärvet av Korsnäs och bolagets gemensamma ompositionering från skogsbolag till förpackningsbolag har även haft en positiv påverkan på BillerudKorsnäs bolagsvärdering och aktiekurs. Numera tillhör BillerudKorsnäs en annan "peer-group", vilket innebär att de jämförs med andra bolag än tidigare.

"Värderingen av Billerud – utan Korsnäs – var till del beroende på den relativt starka volatiliteten i bolagets försäljning och en relativt stor valutaexponering. Som en konsekvens var Billeruds multipelvärdering under 2012 ca 4 x EBITDA, att jämföra med andra företag i förpackningsindustrin, vars multipel 6 x EBITDA." Per Lindberg, VD BillerudKorsnäs

Billerud var således "undervärderat" i förhållande till jämförelsebolag med ca 50 %. Vid sammanslagningen med Korsnäs minskade volatiliteten i bolaget väsentligt. Detta beror framför allt av två faktorer; dels försörjde Korsnäs i stort sett uteslutande konsumentsegment vilka har en betydligt större stabilitet över en konjunkturcykel, dels skedde försäljningen av Korsnäs produkter till största delen i SEK, medan Billerud sålde mestadels i EUR, vilket minskar valutaexponeringen.

”Vi har gått från 60 % till 75 % försäljning till konsumentsegment, och vi har minskat vår valutaexponering från 65 % till 30 % som en konsekvens av sammanslagningen. Vi har dessutom fått ett bredare och bättre erbjudande mot kunderna. Slutligen har vi genererat över 500 MSEK i synergier i sammanslagningen.” – Per Lindberg, VD BillerudKorsnäs

Billerud och Korsnäs verksamheter är komplementära snarare än överlappande. Endast en mindre del av synergierna kommer alltså från ren produktions- och kostnadsrationalisering. Den större delen av synergierna kommer från skalfördelar i inköp.

”Normalt sett kan man räkna med en 2-3% synergieffekt i förhållande till omsättningen, och vi ligger på ca 2,5 %, vilket är bra eftersom vi är komplementära. Ungefär 60 % kommer från inköp, ca 25 % från rationalisering av gemensamma funktioner och staber, och rätt lite, bara 15 % från besparingar i produktion.” – Per Lindberg, VD BillerudKorsnäs

Detta har resulterat i att det börsnoterade bolagets värde har ökat väsentligt. Detta är naturligtvis det viktigaste för finansiella intressenter och en värdeökning är nästintill en förutsättning för en lyckad fusion.

	Före (Juni 2012)	Efter (Dec 2013)
Börsvärde	6 000	16 500
+ Skuld	<u>0</u>	<u>8 000</u>
Företagsvärde	6 000	24 500

Ungefärligt värde av Billerud resp. BillerudKorsnäs före och efter transaktion (MSEK)

För att kunna förstå hur värdeutvecklingen varit på det börsnoterade bolaget så skall från värdet i december 2013 räknas de ca 11 000 MSEK som Billerud betalade för Korsnäs samt de ca 1 500 MSEK som aktieägarna bidrog med i en nyemission i samband med transaktionen dras. Det innebär att värdet på det ursprungliga bolaget gått från ca 6 000 MSEK till ca 12 000 MSEK. Ett annat sätt att uttrycka detta är att Billeruds värde före transaktionen var 6 000 MSEK, Korsnäs 11 000 MSEK och aktieägarna bidrog med 1 500 MSEK, d.v.s. totalt 18 500 MSEK, att ställas mot nuvarande värde på 24 500 MSEK. Transaktionen har därmed skapat stora värden för aktieägarna (1+1 = 3).

Även aktiekursen har nästan dubblerats sedan nyheten om uppköpet av Korsnäs släpptes i juni 2012 (Dagens Industri, 2013). Vad som även kan ha bidragit till aktiekursens ökning är att BillerudKorsnäs numera är noterade på OMX Stockholm Large Cap istället för Mid Cap, vilket har resulterat i att aktiens omsättning samt bolagets exponering ökat. Aktiekursens värdeökning är troligtvis också en form av försäkran att fusionen och integrationen är framgångsrik och uppskattad av finansmarknaden.



BillerudKorsnäs aktiekursutveckling sedan juni 2012 (Dagens Industri, 2013)

6. Slutsatser

Syftet med uppsatsen är att undersöka och redogöra för företag, som står inför en företagsfusion, hur varumärke och kommunikation kan utnyttjas för att skapa ett nytt framgångsrikare varumärke och därmed bolag.

Vid företagsfusioner ställs det nya bolaget inför utmaningar då fusioner tvingar kunder, anställda och investerare att ompröva sina relationer, men även stora möjligheter, där strategiska beslut är direkt avgörande för det nya bolagets framgångar. En relation till ett bolag avgörs i stor utsträckning utav hur bolaget sköter sin kommunikation samt marknads- och varumärkespositionering, därför är det av vikt att hantera de här frågorna på ett hållbart och effektivt sätt vid en fusion.

Valet av fusionsstrategi avgörs av karaktären på det uppköpta bolaget. Karaktären på det uppköpta bolaget måste reflekteras i den valda fusionsstrategin, som på bästa möjliga sätt ska hjälpa bolaget att uppnå sina mål med förvärvet. Det är viktigt att företagsstrategin i termer av dess fusions-, marknads-, kommunikations- samt varumärkesstrategi hänger ihop för att företaget ska bli framgångsrikt och växa sig starkt över tid. Kedjan måste vara klar och tydlig därför att företaget påverkas negativt om dessa drar åt olika håll.

Det är essentiellt att företagsfusionen är en del av företagsstrategin, inte hela företagsstrategin, d.v.s. uppköpet ska vara ett steg mot företagets långsiktiga strategi och vision. Med andra ord bör motivet till företagsfusionen vara ett resultat av företagets strategi och även adressera svagheter hos det köpande bolaget. Detta innebär också att en ompositionering på marknaden i samband med en fusion kan bli framgångsrik om fusionen görs som ett resultat av en medveten företagstrategi.

I det studerade caset var intentionen att lyfta fram det bästa ur de båda bolagen men samtidigt peka ut det nya, vilket avspeglas väl av Best of Both strategin. En Best of Both strategi får även konsekvenser för både intern och extern kommunikation. Internt måste kommunikationen speglas av transparens, objektivitet och tydlighet för att skapa trovärdighet och att undvika en upplevd vinnar-/förlorsituation. Externt av det nya företagets samlade styrkor, som blir ett resultat av de bästa av de två sammanslagna bolagen.

Det är angeläget att skapa värdeökning för företagets ägare. En finansiellt lyckad fusion kan mätas via företagsvärderingen och aktiekursutvecklingen, och skapas genom en konsekvent strategi för val av förvärvsobjekt, fusionsstrategi, ompositionering gentemot kunder och kapitalmarknad samt den interna och externa kommunikationen.

7. Diskussion

I den här avslutande delen diskuteras författarnas egna reflektioner och generella rekommendationer till företag samt förslag till vidareforskning.

7.1 Reflektioner

Vi tycker att området kring företagsfusioner och BillerudKorsnäs som företagscase har varit intressant att arbeta med. Vi har lärt oss om problem och utmaningar som uppstår och hur de kan hanteras, men även om möjligheter som erbjuds och hur de kan förvaltas på bästa sätt. Att få en inblick i hur arbetsprocesser och beslutsfattande går till är både lärorikt och nyttigt.

Förhoppningsvis kan den här uppsatsen hjälpa företag som står inför en egen företagsfusion och att innehållet i uppsatsen kan användas som hjälpmedel i framtiden. Vi ville belysa faktorer som vi tycker behöver tas hänsyn till ur ett varumärkes- och kommunikationsperspektiv, och vi ber läsaren att se uppsatsen som ett exempel på en företagsfusion samt att ta med sig det som anses vara relevant och applicerbart på den specifika bolagssituationen.

7.2 Rekommendationer till företag

Återigen är det viktigt att lägga på minnet att alla företagsfusioner är unika, vilket innebär att alla företagsfusioner påverkas olika beroende på fusionens och bolagens situation. Nedan beskrivs de generella rekommendationer till företag som står inför en fusion:

- Det är essentiellt att företagsfusionen är en del av företagsstrategin, inte hela företagsstrategin, d.v.s. uppköpet ska vara ett steg mot företagets långsiktiga strategi och vision. Med andra ord bör motivet till företagsfusionen vara ett resultat av företagets strategi.
- Det är viktigt att strategin bakom fusionen avspeglas i den interna och externa kommunikationen.
- Karaktären på det uppköpta bolaget måste reflekteras i den valda fusionsstrategin, som på bästa möjliga sätt ska hjälpa bolaget att uppnå sina mål med förvärvet. Det är ledningens ansvar att företagsstrategin i termer av dess fusions-, marknads-, kommunikations- samt

varumärkesstrategi hänger ihop för att företaget ska bli framgångsrikt och växa sig starkt över tid. Kedjan måste vara klar och tydlig därför att företaget påverkas negativt om dessa drar åt olika håll.

7.3 Förslag till vidareforskning

Ett förslag till vidareforskning kan vara att undersöka hur olika intressenter, d.v.s. kunder, konkurrenser och investerare, uppfattar en viss företagsfusion och på vilket sätt de påverkas av den. Förslagsvis kan man även studera ännu mer ingående hur medarbetare internt uppfattar företagsfusionen och när företagskulturer möts.

Ett annat förslag är att analysera företagsfusioner där bolag har valt en annorlunda fusionsstrategi gentemot vad BillerudKorsnäs gjorde. Det skulle vara intressant att jämföra två eller flera bolag som har valt olika fusionsstrategier för att se hur utfallet skiljer sig och hur de liknar varandra. Det skulle bidra till forskningen om att fortsätta utveckla färdiga teorier som går att applicera på företagsfusioner i allmänhet.

Referenslista

- Aaker, D. A. (2002). *Buidling Strong Brands*. London: Simon & Schuster.
- Aktiespararna. (Februari 2004). *Aktiespararna.se*. Hämtat från Aktiespararna.se:
<http://www.aktiespararna.se/Artikelarkiv/Repotage/2004/februari/Multipelvardering--snabbt-och-latt-satt-att-vardera-aktier/?lb=no&kampanj=pop-up-nej-tack> den 3 Januari 2014
- Alarik, B. (1982). *Fusioner: Drivkrafter, beslut och samordning*. Göteborg: BAS.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2007). *Tolkning och reflektion*. Sverige: Studentlitteratur AB.
- Bahadir, C. S. (2008). *Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder? USA*.
- BillerudKorsnäs. (2013). *BillerudKorsnäs hemsida*. Hämtat från www.billerudkorsnas.com.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.
- Carlberg, O. (2013). Art Director Sandberg Trygg. (A. Lindberg, & F. Persson, Intervjuare)
- Cornwall, C. (2013). Copywriter Sandberg Trygg. (A. Lindberg, & F. Persson, Intervjuare)
- Dagens Industri. (2013). *www.di.se*. Hämtat från <http://www.di.se/stockwatch/billerud/overview/>.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. USA: Sage Publications Inc. .
- DePamphilis, D. (2009). *Mergers, Acquisitions, and other Restructuring Activities*. San Diego.
- Dubois, H. (2013). VD Sandberg Trygg. (A. Lindberg, & F. Persson, Intervjuare)
- Eriksson, P. (2007). *Planerad kommunikation - Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Kristianstad.
- Ettenson, R., & Knowles, J. (2006). Merging the Brands and Branding the Merger. *MITSloan*.
- Hammersley, M. (1992). *What's Wrong with Ethnography?* London & New York: Routledge .
- Hansson, F. (2013). Copywriter Sandberg Trygg. (A. Lindberg, & F. Persson, Intervjuare)
- Holmström, A. S. (2013). Account Director Sandberg Trygg. (A. Lindberg, & F. Persson, Intervjuare)
- IMAA. (2013). *Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances*. Hämtat från <http://www.imaainstitute.org/statistics-mergers-acquisitions.html#MergersAcquisitions>.
- Kaijser, L., & Öhlander, M. (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Författarna & Studentlitteratur.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: Theory and Practice*. New York: Longman.

- Kronstam, K. (2002). *Det hållbara företaget - En bok om företagskultur och värderingsstyrda företag*. Göteborg: IHM Publishing.
- Lindberg, P. (2013). VD BillerudKorsnäs . (A. Lindberg, & F. Persson, Intervjuare)
- Malmqvist, P. (2013). Market Communication Director BillerudKorsnäs. (A. Lindberg, & F. Persson, Intervjuare)
- Marmenout, K. (2005). *A Disputing Perspective on Post-merger Integration*. Montreal, Canada: Faculty of Management, McGill University .
- Matthews, C. (2013). Mergers and Acquisitions Boom! Is This a Good Sign for the Economy? *Time Magazine* .
- Mizik, N., Knowles, J., & Dinner, I. (2011). *The Importance of Post-Merger Branding*. Chapel Hill, NC, USA.
- Mårtenson, R. (2013). *Marknadskommunikation - Kunden Varumärket Lönsamheten*. Lund.
- Nilsson, H., Isaksson, A., & Martikainen, T. (2002). *Företagsvärdering - med fundamental analys*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Orrbeck, M. (2006). *Företagsförvärv i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pedersen, K. (2003). *Offentlig kommunikation i teori & praksis*. Köpenhamn: Handelshøjskolens Forlag.
- Reis, A., & Trout, J. (2001). *Big Brands Big Trouble - Lessons Learned the Hard Way*. Canada.
- Reis, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York.
- Sahlqvist, A. (2007). Stark företagskultur ger starka varumärken. *BrandNews*.
- Sandberg Trygg. (2013). *Sandberg Trygg hemsida*. Hämtat från www.sandbergtrygg.se.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. USA: PB Printing.
- Sevenius, R. (2003). *Företagsförvärv - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data - Third Edition*. London: TJ International Ltd.
- Swystun, J. (den 3 December 2001). *Northern Exposure - Building Brands in Mergers & Acquisitions* . Hämtat från BrandChannel: http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=21
- Whalley, M., & Semler, F.-J. (2000). *International Business Acquisitions: Major Legal Issues and Due Diligence - 2nd Edition*. USA: World Law Group Series.
- Åslund, T. (2013). Brand Strategist Sandberg Trygg. (A. Lindberg, & F. Persson, Intervjuare)