



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Förvärv inom 3PL-industrin

En studie som undersöker förvärvsaspekter och
kandidater för en mindre 3PL-aktör

Kandidatuppsats i Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Vårterminen 2019

Handledare: Rickard Bergqvist

| Författare: | Födelseår: |
|--------------------|-------------------|
| David Oscár | 1997 |
| John Eneroth | 1996 |

Sammanfattning

Inom 3PL-branschen finns det många aktörer, stora som små, som tillhandahåller logistiska tjänster för företag och sköter kedjan från lagerhantering och transport till slutkund.

Logistikbranschen växer år för år i Sverige och omsätter idag närmare 60 miljarder kronor. Med en växande bransch finns det mer pengar att tjäna för aktörerna vilket betyder att incitament för att ge sig in i branschen även ökar. Detta möjliggör även för befintliga aktörer att genom förvärv även växa på annat sätt än organiskt. Förvärv av olika slag är något som sker varje dag. Det finns forskning som visar på vad som gör förvärv lyckade samt vad som är väsentligt att beakta vid förvärv generellt. Dock finns en upplevd lucka gällande vad som specifikt krävs för 3PL-branschen, vilket gav upphov till denna uppsats.

Vid förvärvsanalyser är det flera olika parametrar som bör tas i beaktning. Ekonomiska aspekter gällande avkastning och skuldsättning är faktorer som kommer påverka hur företaget mår och vilken lönsamhet som finns i dagsläget. Beteendefokuserade aspekter som företagskultur är också viktiga faktorer för att ett förvärv ska leva upp till de ekonomiska fördelarna som kalkylerats fram, efter att affären är gjord.

Företaget som använts som utgångspunkt i arbetet, Vätterleden Logistik AB, har framfört sina mål kring vad de ämnar att få ut av sitt förvärv. Med tidigare nämnda aspekter att ta hänsyn till utfördes en screening av bolag. Screeningen utfördes genom att steg för steg eliminera kandidater utifrån krav och önskemål som sattes av Vätterleden, samt faktorer som ekonomiska och kulturella aspekter som inte överensstämmer med det Vätterleden söker. Det resulterade i ett flertal intressanta kandidater både stora och små. För att analysera dessa gjordes en SWOT-analys där styrkor och svagheter jämfördes med Vätterleden.

Uppsatsens slutsats landar i att det finns flera aspekter att beakta vid förvärv. För Vätterledens del gäller det att se till dess egna behov och hitta en kandidat som kan hjälpa de att tillfredsställa dessa vad gäller exempelvis lageryta. Generella beaktningar för 3PL-förvärv är bland annat skuldsättning i bolag, avkastning på kapital, företagskultur, skalfördelar och leasing. Det är även viktigt att göra en grundlig besiktning av eventuella bolag att förvärva för att ta reda på alla dessa bitar samt att veta vilka behov det är som ska uppfyllas vid förvärv.

Innehållsförteckning

| | |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Problemdiskussion | 2 |
| 1.3 Syfte | 3 |
| 1.4 Frågeställningar | 3 |
| 1.5 Definitioner av begrepp | 4 |
| 1.5.1 Tredjepartslogistik (3PL)..... | 4 |
| 1.5.2 Lagerhanteringssystem (WMS) | 4 |
| 2. Teoretisk referensram | 4 |
| 2.1 Företagsbesiktning och utvärdering | 4 |
| 2.1.1 Utmaningar vid förvärv | 5 |
| 2.2 Kultur och ägande | 6 |
| 2.3 Skalfördelar och synergier | 7 |
| 2.4 Utvärdera 3PL-företag | 8 |
| 2.5 Leasing av materiella tillgångar | 9 |
| 2.5.1 Fördelar med leasing..... | 10 |
| 2.5.2 Nackdelar med leasing..... | 10 |
| 2.6 SWOT | 11 |
| 3. Metod | 12 |
| 3.1 Val av metod | 12 |
| 3.2 Val av ämnesområde | 13 |
| 3.3 Insamlingsmetod, reliabilitet och legitimitet | 13 |
| 3.3.1 Intervju..... | 14 |
| 3.3.2 Metodkritik..... | 15 |
| 3.3.3 Screening | 15 |
| 3.4 Arbetsgång vid screening | 16 |
| 3.5 Forskningsetiska aspekter | 20 |
| 4. Resultat | 21 |
| 4.1 Dagens förutsättningar | 21 |
| 4.2 Vätterledens önskemål hos kandidater | 22 |
| 4.3 Applicerad SWOT-analys på Vätterleden Logistik | 23 |
| 4.4 Screening | 26 |
| 4.5 Profilering av kandidater | 29 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.5.1 JAB Logistic AB..... | 29 |
| 4.5.2 Logit Europe AB..... | 29 |
| 4.5.3 Imex Lagerservice AB..... | 29 |
| 4.5.4 Korallen Aktiebolag | 30 |
| 4.5.5 Tex Press Logistik AB..... | 30 |
| 4.5.6 LM Logistik AB | 30 |
| 4.5.7 Älvsereds Logistik AB | 30 |
| 4.5.8 Reach Logistics Göteborg AB | 31 |
| 5. Analys..... | 31 |
| 5.1 Ekonomiska aspekter..... | 31 |
| 5.2 Kultur och ägande | 32 |
| 5.3 Storskalighet | 33 |
| 5.4 Analys av kandidater | 35 |
| 5.4.1 JAB Logistic AB..... | 35 |
| 5.4.2 Logit Europe AB..... | 37 |
| 5.4.3 Imex Lagerservice AB..... | 38 |
| 5.4.4 Korallen Aktiebolag | 39 |
| 5.4.5 Tex Press Logistik AB..... | 41 |
| 5.4.6 LM Logistik AB | 42 |
| 5.4.7 Älvsereds Logistik AB | 44 |
| 5.4.8 Reach Logistics Göteborg AB | 45 |
| 5.5 Allmänt för alla kandidater | 46 |
| 6. Slutsats | 47 |
| 6.1 Vad bör beaktas vid förvärv av 3PL-aktörer? | 47 |
| 6.2 Vad bör Vätterleden Logistik beakta vid förvärv av en 3PL-aktör? | 49 |
| 6.3 Vilka kandidater hade passat Vätterleden Logistik att förvärva? | 50 |
| 6.3.1 JAB Logistic AB..... | 50 |
| 6.3.2 Korallen Aktiebolag | 51 |
| 6.3.3 Reach Logistics Göteborg AB | 51 |
| 7. Källförteckning..... | 53 |
| 7.1 Böcker..... | 53 |
| 7.2 Tidskriftsartiklar | 53 |
| 7.3 Hemsidor | 55 |
| 7.4 Övriga..... | 57 |

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Tredjepartslogistikföretag (3PL) är idag ett utbrett fenomen. Det finns många aktörer i samhället. Allt från små åkerier som sköter enkel logistik och lagerhållning till mer komplexa företag som sköter flera stora företags hela logistikkedjor. Det finns möjlighet för total outsourcing av logistikverksamheten eller genom delvis outsourcing i form av enstaka aktiviteter. Denna bredd på marknaden har också lett till att det finns många olika typer av aktörer att välja mellan för någon som är ute efter att outsourca sin logistikkedja eller någon enstaka logistikaktivitet (UC, 2019). Det finns stora aktörer som exempelvis Postnord och DHL som omsätter miljardbelopp på att hantera logistikaktiviteter åt företag samtidigt som det finns mindre aktörer som fokuserar på att vara flexibla och personliga för att kunna konkurrera med de större aktörerna (UC, 2019). Vätterleden Logistik är ett av dessa mindre logistikföretag som agerar som en tredje part för andra företags logistikbehov. De omsätter cirka 20 miljoner kronor årligen och har ett tiotal anställda. De kan till skillnad från Postnord och andra bjässar erbjuda företag en flexibel logistiklösning med kundanpassade upplägg för att kunna konkurrera med de större aktörerna.

3PL-branschen blir mer och mer lönsam för varje år som går enligt statistik och aktörerna på marknaden, både stora som små, anställer årligen mer och mer folk (UC 2019). Detta resulterar i att det krävs tillväxt och utveckling för att kunna hänga med i konkurrensen i branschen. Detta förstärks även då ett företags lönsamhet och framgång beror på dess storlek gentemot dess konkurrenter (Berriategortua et al., 2018). För att nå tillväxt så finns det flera alternativ att tillgå varav det vanligaste sättet är förvärv (Berriategortua et al., 2018) vilket innebär att ett företag helt enkelt köper upp ett annat för att växa och öka omsättning och därmed även möjlig avkastning. Genom att köpa upp bolag och växa kan en mindre aktör helt plötsligt bli en inflytelserik part på en konkurrenskraftig marknad varpå förvärv blir ett möjligt alternativ för bolag att hålla uppe konkurrenskraften. För Vätterleden Logistiks del handlar det om att förvärva antingen ett mindre bolag eller möjligtvis ett likartat bolag även om det finns utrymme för att göra ett större förvärv. Det finns dock en mängd faktorer att beakta vid sådana här affärer vilket kommer att undersökas och belysas i denna uppsats.

1.2 Problemdiskussion

Förvärv är komplicerat i många fall och svårigheterna för förvärv samt implementering av det nya bolaget i det befintliga kan vara många. Var fjärde förvärv ger inte det finansiella resultat som förväntades inför förvärvet gjordes (Mirvis, 2001). Svårigheterna samt risken för sämre finansiella resultat än beräknat, visar på vikten av att arbetet kring ett förvärv görs på rätt sätt. Detta innebär analyser av det egna företaget och screening av företag som finns på marknaden. Idag finns det generella tillvägagångssätt för förvärv i form av ekonomiska nyckeltal för att visa på vilka företag som är aktuella för förvärv. Det som visar sig i forskning är dock vikten av kombinationen mellan ekonomiska, beteendemässiga samt kulturella aspekter (Marks & Mirvis 2011).

Vätterleden Logistik AB är en mindre aktör i 3PL-branschen som genom förvärv vill växa sig större. Bolaget är idag, enligt deras VD, ett kundfokuserat företag som genom flexibla lösningar för sina kunder ger dem mervärde gentemot andra aktörer. Företaget har idag kunder med konfektionsartiklar med säsongstoppar under tidig sommar och höst. Kunderna är koncernägda bolag vilket gör att förvärvet kommer medföra de första utomstående kunderna i deras 3PL-verksamhet. Detta kan komma att ställa högre krav på verksamheten då de eventuellt nya kunderna har större förmåga att byta 3PL-aktör om tjänsten inte lever upp till förväntningarna än vad deras befintliga kunder har. Den nuvarande verksamheten finns för att tillgodose koncernens bolag vilket kan minska motivationen för god kvalitet och dessutom kravet på detta. Det kan därför ses som en utmaning för Vätterleden att ta sig an nya kunder och något som de bör ta i beaktning vid ett förvärv.

Vätterleden har inte tidigare utfört förvärv. Bolaget är ungt, och har haft en god tillväxt genom koncernens bolag. Nu krävs dock vidare kunder utanför koncernen för att växa. Med ett förstagångsförvärv i bolaget är det viktigt med kunskap kring hur det bör göras för att få lyckade resultat. Kunskap inom den bakomliggande koncernen finns dock eftersom denna tidigare förvärvat andra bolag. 3PL-branschen är dock något nytt även för koncernen vilket gör det viktigt att ta nya aspekter i beaktande. Nyckeltal som skiljer sig från branscher, samt kapitalbindning som finns inom 3PL är några exempel på skillnader. Även kulturella aspekter kan ha stort inflytande på bolaget.

I dagsläget har Vätterleden Logistik nått maxkapacitet på sin lageryta vilket gör att de genom ett förvärv även är ute efter att tillgodose detta problem med ytterligare kvadratmeter för att bedriva och utveckla sin verksamhet på. Vidare så saknar de även en del kompetens i form av individuella funktioner i bolaget såsom ekonomiavdelning, HR-avdelning och sälj-avdelning vilket kan komma att bli aktuellt i fall de skulle växa så pass mycket att detta krävs för att kunna bedriva verksamheten på ett effektivt sätt. Något som Vätterleden dock redan idag besitter så är det IT-utveckling och IT-investeringar där de ligger i framkant vid en jämförelse med liknande konkurrenter varpå det skulle vara fördelaktigt för Vätterleden att förvärva en kandidat som idag har en sämre IT-mognad för att kunna implementera sina egna system och skapa värde genom förvärvet.

Bolaget har en kapitalstark ägare i koncernen. Detta medför att tillgången till kapital i form av eget eller lånat kan ordnas till en låg kostnad. Förutsättningarna gör att eventuella skulder hos kandidater kan effektiviseras genom lägre räntekostnader. Med en god ekonomisk backning finns även uthållighet för att skapa god lönsamhet hos bolaget efter förvärv när verksamheterna ska integreras.

Alla dessa faktorer mynnar ut i att följande frågeställningar för att undersöka vilka kandidater som är relevanta för Vätterleden Logistik samt vad som bör beaktas vid ett eventuellt förvärv har tagits fram:

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vad som bör beaktas vid förvärv av 3PL-aktörer, samt att ta fram lämpliga kandidater att förvärva för Vätterleden Logistik.

1.4 Frågeställningar

Frågeställningarna som ämnas att besvaras och belysas i denna uppsats är följande:

1. Vad bör beaktas vid förvärv av 3PL-aktörer?
2. Vad bör Vätterleden Logistik beakta vid förvärv av en 3PL-aktör?
3. Vilka kandidater hade passat Vätterleden Logistik att förvärva?

1.5 Definitioner av begrepp

1.5.1 Tredjepartslogistik (3PL)

En 3PL-aktör är en aktör som erbjuder logistiktjänster till kunder utanför sitt eget företag, en typ av outsourcing. Det kan handla om flera olika logistikaktiviteter såsom frakt, packning, lagring och distribution. 3PL kan innebära outsourcing av frakt men även en hel kedja från frakt till packning, till lagring, till distribution (Rouse, 2018). I denna uppsats så behandlas främst 3PL som en aktivitet som behandlar lagring, plockning och packning och i vissa fall även transporter och distribution. Det kan nämnas att Vätterleden Logistik sysslar med lagring, plockning, packning och distribution dock ej själva transporten vilken dem i sin tur outsourcar till en annan aktör.

1.5.2 Lagerhanteringssystem (WMS)

Ett lagerhanteringssystem eller WMS är en mjukvara eller ett affärssystem som automatiserar och hanterar företags lagerhantering och processer för distribution och lagring (Techopedia.com, 2019). WMS används för att få en centraliserad och digital visualisering för företags lager samtidigt som det ger verktyg för att bearbeta, hantera och övervaka den operativa verksamheten i ett lager (Techopedia.com, 2019).

2. Teoretisk referensram

2.1 Företagsbesiktning och utvärdering

Enligt Morrison et al. (2008) så använder sig dem allra bästa förvärvarna av vissa principer vid förvärv av bolag. Den första principen innebär att dem har förvärvsteam, ofta omfattande sådana, med kompetenser inom specifika områden. Detta gör att dem får djup insyn i de olika delarna i företaget som dem gör en företagsbesiktning på eftersom de ofta har experter på de olika områdena som dem vill titta närmare på. Vidare så har dem även rutiner, processer och dokumenterade stadgar på hur en företagsbesiktning ska gå till och hur denna anpassas efter företagets egna behov och förutsättningar vilket underlättar processen och effektiviserar besiktningen av företagen som är intressanta. Företag med stor rutin på bolagsförvärv har även grundlig och tydlig målsättning av sina existerande funktioner när det gäller exempelvis

supply chain management och IT-funktioner. Detta gör att det snabbt och enkelt kan få ett företag att gå över till ens egna system vilket kan göra förvärv mer kostnadseffektiva än någon som inte har samma rutiner och kan tillhandahålla samma tillvägagångssätt. Dessutom har dessa förvärvare en ytterst tydlig målsättning med vad det är de är ute efter i ett företag och vad de vill uppnå med ett eventuellt förvärv. De kan även med lätthet se vad som behöver göras och vilka eventuella investeringar som krävs inom det förvärvade företaget och samtidigt väga dessa mot inkomsterna som förvärvet kommer innebära när det är funktionsdugligt integrerat i den nuvarande verksamheten.

2.1.1 Utmaningar vid förvärv

Enligt statistik så lyckas mindre än en fjärdedel av alla sammanslagningar och förvärv med att nå sina tänkta finansiella och strategiska mål (Mirvis, 2001). Detta kan bero på flera anledningar enligt Mirvis (2001). Till exempel att företaget valde fel bolag att förvärva, de köpte bolaget vid fel tidpunkt, de betalade för mycket för bolaget samt en anledning som finns i de flesta sammanhang, nämligen att företaget inte hade rätt rutiner och processer på plats vid genomförandet av förvärvet. För att ett förvärv eller en sammanslagning ska bli framgångsrik krävs det att flera saker tas i beaktning samt efterföljs och att företaget vågar dra i handbromsen ifall varningssignaler uppkommer.

Strategiska investeringsbeslut, som beslut om förvärv, är väldigt komplexa och osäkra för företag att göra samtidigt som det kommer ha stor påverkan på företagets framtid (Alkaraan, 2017). Det läggs mycket energi åt konventionella, finansiella tillvägagångssätt för att värdera den ekonomiska nyttan av ett förvärv men det läggs inte lika mycket åt att bedöma hur beslutet kommer påverka företagets konkurrenskraft och överliggande strategi (Alkaraan, 2017). I en sådan analys vill förvärvaren titta på saker som produkt/tjänstekvalité, passning med strategier och hur det påverkar företagets konkurrenssituation (Alkaraan, 2017). Det bör helt enkelt ligga fokus på både förvärvets kapacitet att bidra med ekonomiskt värde samtidigt som det tittas på hur det påverkar konkurrenspositioner, hur kvalitén på produkten/tjänsten ser ut och hur väl förvärvet passar ihop med företagets strategi (Alkaraan, 2017).

Det är också lätt att undervärdera de strukturella utmaningarna som medföljer ett förvärv vilket innebär att även beteendemässiga aspekter måste beaktas i företagsbesiktning vilket

gör det än mer komplext (Marks & Mirvis 2011). Vilken kompetens besitter företags personal och hur är organisationen uppbyggd är exempel på vad som bör tas i beaktning menar Marks & Mirvis (2011), för att kunna se ifall företagen är kompatibla med varandra. En undersökning menar på att av de framgångsrika förvärven är 40% av förvärvarna mer troliga att utföra en beteendemässiga företagsbesiktning än i de förvärv som misslyckas (Marks & Mirvis 2011).

2.2 Kultur och ägande

Kultur är ofta definierat som “hur vi gör saker och ting här” och företagskulturen styr de normer och värderingar som influerar styrningen av ett företag (Denison & Ko, 2016). Det är viktigt att vid ett beslut om att hitta kandidater för förvärv att kolla på företagskultur tidigt i processen eftersom det kan upplevas vara problem som gör att kulturkrockarna är för stora och kommer påverka de finansiella resultaten (Denison & Ko, 2016).

Denison consulting group har utformat en modell för att utvärdera företags egna kultur vilken består av fyra steg: Mission, Consistency, Involvement och Adaptability (Denison et al, 2006). Mission handlar om vart organisationen och gruppen är på väg. Finns det ett långsiktigt mål som motiverar i organisationen. Till detta handlar det om det finns strategi som gruppen tror på samt att de förstår sig på dem (Denison et al, 2006). Consistency är inriktat på värden. Vad det finns för kärnvärden i verksamheten, och eftersträvas dessa. Överenskommelse förmåga bland de anställda vid kritiska ögonblick samt konstruktivt tänkande. Det handlar även om det går att arbeta effektivt över gränser i företaget så som olika avdelningar eller olika arbetspass (Denison et al, 2006). Involvement handlar om den medverkan de anställda har i verksamheten, hur gruppen är organiserad och de roller som finns. Anställdas uppfattning av inblandning i sina arbetssysslor och om det som utförs har en positiv påverkan på organisationen. Involvement ser också till hur samarbeten premieras hos företaget samt vad de anställda tycker om teamwork och gemensamma mål (Denison et al, 2006). Sista kategorin i modellen är Adaptability. I denna kategorin ses det på hur organisationen kan svara på externa signaler och behov på marknaden som uppstår. Kundfokus och dess prioritet samt hur företaget kan anpassa sig efter enskilda kunder. Sist handlar det om hur organisationen ser på lärande i verksamheten och kunskapsutbytet bland personalen (Denison et al, 2006).

2.3 Skalfördelar och synergier

Ett företags storlek har stor inverkan på hur framgångsrikt och hur lönsamt företaget är (Berrioategortua et al., 2018). Detta eftersom företag med ökad storlek också kan dra nytta av skalfördelar och på så sätt få ner sina kostnader vilket i sin tur påverkar den vinst företaget kan uppnå. Ett exempel som demonstrerar ovanstående påstående är Spanien. Där står små företag för 75% av landets anställningar vilket påverkar landets ekonomi mycket negativt (Berrioategortua et al., 2018). Om de hade tagit till vara på de skalfördelar som större företag drar nytta av hade den ekonomiska aktiviteten gynnats eftersom de hade kunnat göra mer för mindre och därmed öka spanska företags konkurrenskraft och landets ekonomi därigenom (Berrioategortua et al., 2018). Grundpelaren är alltså att ju större företaget är ju högre lönsamhet kan företaget åstadkomma (Berrioategortua et al., 2018).

Med skalfördelar eller skalekonomier menas att den långsiktigt genomsnittliga kostnaden minskar när skalan av produktion, arbete eller leveranser ökar (Qi-Wei Jiang & Wei-Ya Chen, 2010). Det blir alltså billigare att exempelvis tillverka en enhet ju fler enheter du tillverkar. I logistikbranschen kan det liknas med att det blir billigare att hantera ett gods ju mer gods som hanteras. Observera att den totala kostnaden inte minskar utan att det är kostnaden per enhet som gör det. I logistikbranschen finns det även specifika faktorer som påverkar skalfördelarna som till exempel nivå på teknologiska funktioner i sin värdekedja vilket innebär att skalfördelarna ökar ju högre teknologisk integration som finns i sina olika aktiviteter i kedjan (Qi-Wei Jiang & Wei-Ya Chen, 2010). En andra faktor som påverkar skalfördelarna inom logistikbranschen är organisationen och ledarskapet i företaget vilket innebär hur väl företaget integrerar och hanterar humana resurser och hur väl de optimerar och integrerar funktionella resurser i sin operativa verksamhet (Qi-Wei Jiang & Wei-Ya Chen, 2010). Tillgång till kapital är en tredje faktor som väger in inom logistikbranschen då det krävs finansiering av den avancerade teknik som krävs för att uppnå skalfördelar inom detta område (Qi-Wei Jiang & Wei-Ya Chen, 2010). Enligt Berrioategortua et al. (2018) så finns det vetenskapliga bevis på att ett företags prestation och lönsamhet i och med att storleken på företaget ökar, detta eftersom det uppnås skalfördelar. Detta gör det attraktivt och försvarbart att sträva efter att utöka sin verksamhet för att få ner genomsnittliga kostnader och nå skalfördelar genom ökad produktion vilket kan göras med exempelvis förvärv som är det vanligaste sättet (Berrioategortua et al., 2018).

2.4 Utvärdera 3PL-företag

När det gäller just 3PL-företag så finns det specifika faktorer att se över vid förvärv och företagsbesiktning. 3PL-företag kan utvärderas efter sina strategi- och verksamhetsmål vilket visar på effektiviteten hos företagen (Kayakutlu & Buyukozkan, 2011). Enligt Kayakutlu & Buyukozkan (2011) finns det fyra nivåer att utgå ifrån. Dessa är, prestationsmål, planeringsaktiviteter, logistikverksamhet och prestanda-attribut för logistikverksamheten. Även Green et al. (2008) anser att det är viktigt att bolaget sätter upp vilka mål det är företaget vill uppnå med outsourcing till ett 3pl-företag. Vidare så bör bolaget även involvera hela organisationen vid utvärdering av 3PL-företag och inte bara se till vad en viss funktion i bolaget skulle tjäna på (Green et al., 2008). Valet av 3PL-aktör bör alltså göras i samarbete med hela organisationen så att alla delar och funktioner kan integreras med 3PL-aktören och bolaget kan effektiviseras i alla dess funktioner och avdelningar vare sig det gäller logistik, försäljning, tillverkning eller marknadsföring. När ett bolag väljer en 3PL-aktör så nämner Green et al. (2008) även att bolaget bör se till sina befintliga kunders behov och önskningar och hur en 3PL-aktör skulle kunna förenkla deras vardag och anpassa sig till deras förutsättningar.

Genom att optimera den operationella prestationen så finns det ett signifikant samband att även den finansiella prestationen kommer att påverkas positivt (Liu & Lyons 2011). Alltså så finns det ett motiv inom 3PL-industrin att fokusera mer på den operationella verksamheten än att fokusera på finansiell prestation och finansiella mål. Genom att förbättra den operationella verksamheten kommer de finansiella resultaten att följa efter och på så sätt öka lönsamhet något som kanske skiljer sig mot andra verksamheter där det krävs andra incitament för att förbättra finansiell prestation.

Kapitalstrukturen hos en 3PL-aktör kan ses tydligt i dess debt-to-equity ratio, där det tydligt framgår hur aktören finansierar sina tillgångar (Hofmann & Lampe, 2013). Detta mått visar även på hur riskfördelningen ser ut i bolaget (Hofmann & Lampe, 2013). Har bolaget en hög skuldsättning, alltså en hög debt-to-equity ratio, så har bolaget krav på sig att betala tillbaka pengar som de lånat och lider därför en högre risk än om de hade haft låg skuldsättning och lite lånat kapital. Att låna kapital är dock ofta ett billigare alternativ än eget kapital (Hofmann & Lampe, 2013). Att ha en högre skuldsättningsgrad medför också att return on equity (ROE) och kassaflöde påverkas eftersom bolaget blir tvungna att betala ränta och amortera skulderna

(Hofmann & Lampe, 2013). Vidare konstaterar Hofmann & Lampe (2013) att en skuldsättningsgrad på 40% till 50% tycks vara standard inom logistiknäringen samt en långsiktighet vad gäller operativ lönsamhet.

Likviditet är en viktig del inom logistiknäringen om en aktör håller på med transporter och innehar en fordonsflotta som behöver bränsle, underhåll och chaufförer ofta innan de mottar sin betalning. Detta är dock inte fallet om en aktör inte innehar detta eftersom det då krävs mindre kapital för att hålla verksamheten rullande (Hofmann & Lampe, 2013). Vad gäller icke tillgångsbaserade 3PL-aktörer, alltså sådana som inte uppnår lönsamhet med hjälp av exempelvis lastbilar och båtar utan med hjälp av värdeskapande aktiviteter som att plocka och packa ordrar, så kan dessa i de flesta fall finansiera sina långsiktiga tillgångar med eget kapital eftersom dessa aktörer nästan alltid har tillgång till sådant (Hofmann & Lampe, 2013).

För att få en bild av en 3PL-aktörs prestation ses detta lättast på ROE och return on assets (ROA). I ett bolags balansräkning bör ROE vara högre än ROA för att bolaget ska tjäna mer åt sina ägare än det betalar i ränta på skulderna (Hofmann & Lampe, 2013). Generellt så är ROE och ROA ofta lägre inom logistiksektorn jämfört med andra sektorer där ROA brukar ligga på cirka 10% och ROE på cirka 15% (Hofmann & Lampe, 2013). Till skillnad från transportföretag som uppnår lönsamhet genom att sikta mot höga nettomarginaler så uppnår 3PL-aktörer lönsamhet genom att ha en hög omsättningshastighet på sina tillgångar (Hofmann & Lampe, 2013).

2.5 Leasing av materiella tillgångar

Det finns två typer av leasing, den ena är finansiell leasing och den andra operationell leasing. Finansiell leasing innebär att företaget som leasar maskinen själva står som ägare för den. Detta innebär att företaget kan till exempel skriva ner maskinen i sin balansräkning eftersom den maskinen finns med som en tillgång. Idén med finansiell leasing är att företaget finansierar den inköpta maskinen för att slippa betala av produkten på en gång. Operationell leasing å andra sidan innebär att företaget som brukar maskinen inte står som ägare utan hyr denna från en annan aktör som i sin tur äger maskinen och har ansvar för den. Betalningen för en operationell leasing sker som operativa utgifter i resultaträkningen och syns därför inte i balansräkningen som en tillgång till skillnad från finansiell leasing då den finns med som en

tillgång. I finansiell leasing anses leasingen som ett lån och räntebetalningarna syns i resultaträkningen tillsammans med nedskrivningar av maskinen. (Corporate Finance Institute, 2019).

2.5.1 Fördelar med leasing

Att leasa istället för att köpa frigör kapital eftersom företaget inte behöver tillhandahålla maskinens värde utan istället betalar maskinens värde med vinsten som tillgången kommer att generera när den implementeras i verksamheten. Kapitalet som frigörs kan istället läggas på andra lönsamma investeringar istället för att sitta fastbundet i en maskin eller annan tillgång. När företaget dessutom betalar maskinen från resultaträkningen så minskar vinstskatten eftersom kostnaderna ökar vilket även detta frigör kapital (Griesinger, 1955). För att detta ska löna sig gäller det dock att företaget håller kapitalet de frigör i arbete och inte låter det stå stilla hos banken eftersom detta kommer leda till att leasingupplägget, om räntan inte är väldigt hög, inte blir lönsamt (White, 1957).

Vid användning av operationell leasing så minskar risken att företaget fastnar med omodern utrustning som de investerat stora summor i och inte har råd att byta ut. Detta eftersom företaget genom operationell leasing inte själva äger utrustningen och inte heller behöver investera summan som utrustningen kostar (White, 1957).

2.5.2 Nackdelar med leasing

En nackdel som White (1957) tar upp är att företaget som leasar en tillgång ofta utsätts för övervakning av aktören som leasar ut tillgången. Detta krävs i många fall för att tillgången ska hållas i bra skick och för att minska risken för aktören som leasar ut tillgången. Det finns dock en risk att detta begränsar friheten och verkningsgraden för företaget som leasar tillgången. Vidare nämner även White (1957) att företaget löper risken att tillgången tas ifrån de när leasingkontraktet tar slut. Därför bör företaget se till att ha en option på tillgången så att det går att köpa ut tillgången när leasingperioden är över om det skulle behövas för verksamheten.

Ytterligare en nackdel med leasing är att det ofta är komplexa kontrakt som är svåra att ta sig ur i förtid (Anon, 2015). Detta leder till att företag kan binda upp sig på en maskin som de inte längre behöver men fortfarande måste betala för enligt det gällande leasingkontraktet.

Eftersom företaget inte själva äger tillgången inom operationell leasing så kan de heller inte sälja den om den inte skulle behövas längre. Detta är dock ett lättare fall vid finansiell leasing då företaget faktiskt står som ägare till tillgången i denna och kan därmed göra sig av med tillgången och betala tillbaka till leasingbolaget i förtid, dock med den ränta och eventuella andra kostnader som den finansiella leasingen innebar.

2.6 SWOT

SWOT som står för styrkor, svagheter, möjligheter och hot är ett analysverktyg som kan användas för att utvärdera ett företags konkurrensposition och för att ta fram strategiska planer (Grant, 2019). Detta verktyg kan användas till en mängd olika ändamål även utöver detta. Paschalidou, et al. (2016) använder exempelvis SWOT-analys för att se om det går att använda planteringar för produktion av mat eller biobränsle. Ett annat exempel är Mbachu och Frei (2011) som tittat på organisationers strategiska hälsa med hjälp ut av SWOT-analys. Det finns alltså en vid vy av potentiella områden för en SWOT-analys att appliceras. Genom att titta på ett företags styrkor och svagheter så upptäcks hjälpsamma och harmfula interna faktorer medan möjligheter och hot ämnar till de externa faktorerna (Castilla & Hay, 2006).

Det finns dock saker som visar på bristerna med en konventionell SWOT-analys. Till exempel så nämner Valentin (2001) att modellen bortser från flera underliggande faktorer. Han tar upp exemplet IBM och att deras storlek och konkurrenssituation enligt en SWOT-analys skulle vara en styrka något som visade sig inte stämma då det fanns andra företag som tog över PC-branschen från att IBM varit marknadsledande. Vidare nämner Valentin (2001) även att en SWOT-analys inte ser till vilka faktorer som är kritiska och vilka som är sekundära utan alla behandlas lika. Konventionella SWOT-analyser riskerar därför att bli undermåliga och ytliga vilket resulterar i dåligt underbyggda strategiska beslut. Annan kritik mot SWOT-modellen är att de styrkor ett företag har lätt kan bli subjektiva eftersom modellen sällan ser till vad det är som görs dåligt i företaget (Gürel & Tat, 2017). Det finns också en risk att SWOT-analysen antar en för generell bild och inte tar hänsyn till kringliggande omvärldsfaktorer vilket kan göra den irrelevant. Likaså går den inte in på faktorer i detalj vilket gör att hänsyn inte tas till hur viktiga de är eller hur de påverkar företaget, utan de listas enbart upp (Gürel & Tat, 2017).

En modell som ämnar till att råda bot på ovan nämnda tillkortakommanden är den resursbaserade SWOT-analysen (Resource-based SWOT-analysis) vilken tar hänsyn till fler faktorer än vad den konventionella analysen gör (Valentin, 2001). I denna modell delas styrkor, svagheter, möjligheter och hot in i materiella och immateriella resurser och förmågor vilket bidrar till ett bredare fokus och en mer strukturerad analys. Att det även läggs fokus på de immateriella resurserna är något som lämpar sig väl när det kommer till analys av just förvärvskandidater eftersom detta är värden som är mer aktuella idag och värden som ofta leder till ett framgångsrikt förvärv (Harvey & Lusch, 1995). De materiella och immateriella resurserna och förmågorna är följande enligt Valentin (2001):

- Finansiella vilket innefattar tillgång till kapital och tillgång till finansiella marknader.
- Fysiska vilket innefattar fastigheter, utrustning, teknologi, råmaterial och liknande.
- Funktionella vilket innefattar avsatta resurser för expertis inom olika områden, exempelvis ekonomiavdelning.
- Legala vilket innefattar patent, varumärken och intellektuell egendom.
- Humana vilket innefattar anställdas egna kunskap och expertis.
- Organisatoriska vilket innefattar kultur, delade visioner och värderingar, rutiner och arbetsrelationer.
- Informatoriska vilket innefattar information om konkurrenter och kunder.
- Relationella vilket innefattar strategiska allianser och relationer till olika aktörer.
- Anseende vilket innefattar saker som ger företaget ett högt anseende hos kunder och andra aktörer.

3. Metod

3.1 Val av metod

Denna studien är uppbyggd på en kvalitativ grund med kvantitativa inslag från tidigare forskning och teorier kring förvärv och vad som bör beaktas. Den kvalitativa metodiken har använts för att skapa en djupare kunskap om området till studien, i kombination med hård data från kvantitativa fakta som bokslut och statistik som bidrog till att lätt få en tydlig bild samt överblick av datan. Det empiriska materialet har lagt grunden för arbetet, för att slutsatser om det enskilda fallet och frågeställningen senare kunde tas. Det är således en

deduktiv empirisk relation till verkligheten, genom att utgå ifrån företaget Vätterleden (Patel & Davidson, 2011).

För att kunna besvara frågeställningarna som ställs i denna uppsats har en blandad modell (Mixed Model) applicerats. Till skillnad från en blandad metod där blandningen endast avser insamlingen av data så har vi i denna uppsats använt den blandade metoden i alla olika delar av uppsatsen såsom teori, resultat, analys och slutsats vilket gör det till en blandad modell istället för metod (Tashakkori & Teddlie, 1998). En blandad modell innebär att det finns inslag av både kvantitativa och kvalitativa metoder för datainsamling och analys (Tashakkori & Teddlie, 1998). Denna metod användes eftersom vi hade att göra med både numeriska data i form av bokslut och statistik såväl som mer tolkande teoretisk data i form av vetenskapliga artiklar och böcker. Genom att blanda dessa två metoder fram och tillbaka har vi även använt oss av en viss triangulering vilken ger oss möjlighet att blanda kvantitativ och kvalitativa tillvägagångssätt genom hela uppsatsens gång (Jick, 1979).

3.2 Val av ämnesområde

Vätterleden logistik annonserade ett uppdrag för kandidatuppsats som innefattade att hitta kandidater för bolaget att förvärva. Detta var intressant för oss samtidigt som vi såg en öppning att genom Vätterledens kompetens och uppdrag undersöka förvärv samt 3PL-industrin. Genom uppsatsen skulle vi både kunna få en bredare kunskap inom området i kombination att praktiskt applicera detta på ett verkligt fall.

3.3 Insamlingsmetod, reliabilitet och legitimitet

Den teoretiska referensramen bygger på källor som är hittade genom att söka i databaserna Google scholar och Göteborgs Universitetsbiblioteks egen söktjänst. Detta har resulterat i ett flertal olika källor men framförallt vetenskapliga artiklar och böcker. Alla artiklar, med ett fåtal undantag, har varit granskade av ämnesexperter vilket tyder på dess legitimitet och reliabilitet. Vi har också försökt hålla oss till ovanstående databaser för att hitta just vetenskapliga artiklar och böcker för att undvika data och fakta som inte är akademiskt grundad och publicerad. Den teori som används i arbetet har utgått från att kunna besvara den frågeställning som ställts. Vetenskapliga artiklar har använts till teorin i studien, som understöd för diskussion och analys. Det är därför primär- och sekundärkällor som lägger grunden för arbetet och senare tolkade av oss författare till studien. I uppsatsen utfördes en

intervju av verkställande direktör på Vätterleden Logistik och studiebesök på företaget gjordes i samband med intervjun. Detta kom att ligga till grund för empirin och vidare screening av bolag. Utöver detta så har information från bolags hemsidor analyserats. Databasen Retriever samt utdrag från Upplysningscentralen ligger till grund för den screening som gjorts fick. Genom dessa filtrerades bolag vilket gjorde det möjligt att utföra en screening samt analysera de olika kandidaterna mot varandra. Upplysningscentralen (UC) gav statistik kring branschen samt kompletterade med kandidater som inte kom med i och med filtreringen i Retrievers databas. På detta sätt minimerades risken för att missa kandidater som kunde vara aktuella.

3.3.1 Intervju

Intervju av Roger Johansson, VD på vätterleden logistik AB, genomfördes på ett semistrukturerat sätt. Valet av semi struktur gör att kvalitativ intervjuteknik öppnar upp för nya riktningar av samtalet, och information som tidigare inte var känt kan bearbetas under intervjutillfället (Bryman & Bell, 2015). Efter att intervjuens material bearbetats och använts i uppsatsen har en återkoppling via mail skett till Roger Johansson som bekräftat att det som tagits upp är korrekt.

Frågorna som ställdes under intervjutillfället var av öppen karaktär som gav Roger Johansson möjlighet att svara fritt i den mening att det inte gavs möjlighet till ja och nej svar. Frågornas utformning gav möjlighet för Roger att själv bestämma vad han ansåg vara viktigt och betydande i frågans besvarande. Anledningen till den öppna karaktären av frågor var att minska den distans mellan information som kan uppstå ifall frågorna ställs på ett enformigt vis som medför en vinkling av datainsamlingen. Det är en fördel med den lägre struktureringen (Patel & Davidsson, 2011).

Intervjun utfördes på Vätterleden Logistikts lokaler i Kungsbacka. Roger Johansson gav en rundtur av lokalen och berättade om verksamheten. En kortare genomgång av IT-system som används gavs även. Efter detta utfördes intervjun genom att en person ansvarade för anteckningar av Rogers svar och upprepning av svar ifall oklarheter förekom. Frågor ställdes av båda intervjuare på plats efter den ordning som var överenskommen. Följdfrågor utöver planerade frågor ställdes vid behov.

Första delen av intervjun handlade om vad Roger ansåg vara styrkor och svagheter hos företaget idag, vilket var bearbetning av SWOT-analysen för Vätterleden. Olika kategorier gick igenom steg för steg och sammanfattades i slutet för att ge chans för att eventuellt lägga till eller komplettera redan angivna svar. Sedan ställdes en generell fråga angående eventuella svagheter som upplevs i företaget. Svaret följdes upp med ytterligare frågor.

Andra delen av intervjun kom att handla om vad för typ av kandidat och vad som anses vara aktuellt för företaget att förvärva. Frågorna ämnade att få fram en ideal kandidats egenskaper samt vad som anses av företaget vara mer prioriterat än annat. Roger fick fritt ord kring vad som anses vara fördelaktiga egenskaper hos ett förvärv och vad som är viktigt i branschen.

Den sista delen av intervjun var utformad så att Roger fick ge sin syn på vad i verksamheten som fungerar bra idag och som gärna tas med in i ett förvärv. Även här var det öppna reflekterande frågor som ställdes för att få Rogers syn på vad som är framgångsrikt hos Vätterleden Logistik idag.

3.3.2 Metodkritik

Det finns alltid en risk för att det teoretiska materialet inte återspeglar verkligheten utan vinklar sig efter författarens agenda (Patel & Davidson, 2011). Denna risk har försökts minimeras genom en stor mängd teori där flera olika källor använts. Kombination av artiklar, böcker och statistik medför att olika typer av källor använts.

Intervjun är gjord med en person vilket medför risken att information kring branschen kan vara vinklad. Anledningen till att endast en person intervjuats är p.g.a arbetets inriktning på Vätterleden Logistik AB, där personens uppgifter ligger till grund för utförande av den screeningprocess som utförts. Komplettering av information från de kandidater som finns med i screeningen, i form av information på hemsidor, gör att trender och nyckelord kan verifieras mot det som intervjupersonen nämnt. Detta kompletteras och konstateras även gentemot den teori som ligger till grund för arbetet.

3.3.3 Screening

I screeningen har följande aspekter tagits i beaktning: lokal, ekonomi, lokalisering, ägandestruktur, kultur, kunder hos företaget, IT-system, funktioner som ekonomi-, HR- och

säljavidelning. Inom ekonomi ingår nettoomsättning, skuldsättningsgrad, skuldränta, Return On Assets (ROA) och Return On Equity (ROE) som aspekter att ta hänsyn till när bedömning av bolagen gjorts. Dessa värden togs fram utifrån vad den litteratur som presenterats i teorin sa. För att företaget ska vara en kandidat att förvärfvas ska bolaget haft en omsättning upp till 100 miljoner kronor någon gång under de senaste tre åren. Gränsen sattes vid 100 miljoner kronor eftersom det var detta som utifrån intervju med VD på Vätterleden Logistik ansågs vara aktuellt.

För att kunna ta fram ett ramverk för screeningen och även få fram faktorer som är relevanta för Vätterleden att beakta vid ett förvärv så utfördes en analys av Vätterledens styrkor och svagheter i dagsläget. SWOT-analysen kom att göras utifrån Valentins (2001) modell på en resursbaserad SWOT-analys där det fokuseras på en organisations resurser och förmågor i olika områden och identifierar styrkor, svagheter, möjligheter och hot utifrån detta. I denna uppsats kom fokus att ligga på styrkor och svagheter, inte möjligheter och hot eftersom fokus låg på interna faktorer och inte externa. Först gjordes en profil över Vätterledens resurser och förmågor utifrån Valentins (2001) modell över de olika immateriella och materiella kategorier som tagits upp. Denna profil gjordes utifrån intervju med Vätterleden Logistiks VD och när en grundläggande bild av Vätterleden togs fram så kom detta att omvandlas och analyseras till olika styrkor och svagheter som Vätterleden i dagsläget har att förhålla sig till. När screeningprocessen sedan var avslutad så började arbetet med att applicera den SWOT-analys som gjorts av Vätterleden på de olika bolag som screeningen resulterade i.

3.4 Arbetsgång vid screening

Steg 1

Genom att söka igenom databasen Retrievers databas så togs initiala kandidater fram. De initiala parametrarna som användes i sökningen i databasen var ej börsnoterade bolag, bolag i Västra Götaland och Halland samt bolag inom branscherna "Magasinering & varulagring" och "Godshantering". Vi gick vidare med bolag som hade en omsättning under 2015-2017 på minst 3,5 miljoner kronor samt bolag som inte hade mer omsättning under år 2015, 2016 eller 2017 än vad som kan anses rimligt för Vätterleden att beakta, i detta fall 100 miljoner kronor. Tillsammans med detta urval bearbetades en lista över bolag som var verksamma inom logistiktjänster. Listan var ett utdrag ur Upplysningscentralen (2019) för maj 2019 med sortering på företag som ägnar sig åt logistiktjänster. I denna lista sorterades först alla

kandidater efter vilket län de var verksamma i. Här gick vi vidare med de som var intressanta, alltså de bolag som låg i Hallands och Västra Götalands län precis som tidigare gjorts med bolagen från Retrievers databas.

Steg 2

I nästa steg tittade vi på var specifikt företagen var verksamma i sina respektive län. Eftersom Vätterleden har önskemål om att förvärva ett bolag som ligger inom området, vilket kan liknas med en triangel, Göteborg - Borås - Varberg så undersöktes de kandidater som tagits fram hittills för att se om de låg inom det önskade området. Detta gjordes genom att titta på företagens respektive hemsidor och besöksadresser i bolagsregister. De bolag som låg inom önskat område lämnades kvar för beaktning medan de som inte gjorde detta ströks.

Steg 3

När vi hade fått fram en mer begränsad andel kandidater från föregående steg så började vi titta på vad företagen ägna sig åt och inom vilket område de var verksamma. Detta gjordes genom att söka upp respektive företags hemsida och läsa oss till vad det var som ingick i verksamheten. Företag som inte hade en hemsida eliminerades från kandidatlistan eftersom det inte går att ta reda på vad deras verksamhet innebär i och med detta. Företag som var aktiva inom tredjepartslogistik behölls på listan medan bolag som inte gjorde det ströks. Företag som exempelvis ägna sig uteslutande åt transportverksamhet ströks medan de som ägnade sig åt tredjepartslogistik tillsammans med transportverksamhet behölls. Bolag som visade sig vara internationella med kontor i flera länder togs också bort från listan eftersom detta inte är något som Vätterleden är intresserade utav.

Steg 4

I nästa skede har respektive kandidats ägarstruktur tagits fram. Detta har gjorts genom att dels tittat i Retrievers databas som använts i tidigare steg och dels genom varje företags hemsida för att se om bolagen ingår i någon bakomliggande koncern. Storleken och om det finns utländska bolag och ägare inblandade i koncernen undersöktes även. Bolag som ingår i internationella koncerner är inte intressanta för Vätterledens del att beakta vilket gör att dessa har eliminerats i detta steg.

Eliminerade i steg 4

Collicare Logistics AB

Göteborgs Fjärrtransporter Aktiebolag

Medical Log Point AB

BGM Logistics AB

Seko Global Logistics (Sweden) AB

Steg 5

Efter fyra genomförda steg finns det nu 17 kandidater kvar att beakta. I steg fem, så har vi tittat på information om resterande bolag. Allmänt om bolaget, vad de gör mer exakt, har de några kärnvärden, innehar de någon lokal de nämner och liknande. Denna information har tagits fram genom att undersöka respektive företags hemsidor. Här har vi även tittat på vem det är som står bakom företaget. Indikationer på att det är familjeägt eller inte till exempel. Bolag som inte passar in på det Vätterleden är ute efter har sållats ut. Det har bland annat handlat om att de inte innehar någon lokal, är fokuserade på fel affärsområden eller marknad och att de är stora bolag som inte inte håller på med plock och pack vilket Vätterleden är ute efter.

Eliminerade i steg 5

C Land Logistics AB

Jek Forwarding AB

Mantum Logistics AB

Falkenbergs Terminal AB

Q-Trans AB

Distribution Import & Service i Sverige AB

One More Family AB

Adressopost Aktiebolag

Cms Team Sweden Aktiebolag

Steg 6

När ovanstående steg var gjorda fanns det åtta kandidater som uppfyllt de krav som ställts från Vätterledens sida och som är intressanta att ta i beaktning. Det gjordes då en sammanställning av företagens årsredovisningar. Varje kandidats värden fördes in i ett dokument för att göra det möjligt för direkt jämförelse. De värden som togs fram var

nettoomsättning, avkastning på eget kapital (ROE), avkastning på totalt kapital (ROA) samt skuldsättningsgrad och skuldränta vilket innebär den genomsnittliga räntan på företagets skulder. Alla värden som togs fram var under perioden 2015 till och med 2017 för att få så aktuell data som möjligt. Som källa för all inhämtning av data användes Retrievers databas som också användes i tidigare steg.

| Slutgiltiga kandidater |
|-------------------------------|
| JAB Logistic AB |
| Logit Europe AB |
| Imex Lagerservice AB |
| Korallen Aktiebolag |
| Tex Press Logistik AB |
| Lm Logistik AB |
| Älvsereds Logistik AB |
| Reach Logistics Göteborg AB |

Utöver finansiell data så gjordes också en profilering i enlighet med Valentins (2001) modell över den resursbaserade SWOT-analysen gällande respektive kandidat. Denna har sammanställts i resultatet längre ner i denna uppsats tillsammans med den finansiella data som tagits fram. I profileringen var målet att få fram information i den mån det var möjligt angående flera faktorer. Faktorerna som användes togs fram utifrån det Vätterleden själva sagt att de är intresserade utav och vad som framgått ut av den SWOT-analys som gjorts av Vätterleden. Faktorerna som undersöktes var vad bolaget ägnade sig åt och vad verksamheten hanterade för aktiviteter. Vilka kunder som bolaget hade i sin portföljs och arbetade på uppdrag för. Om bolaget hade någon lokal till sitt befogande och om de dessutom stod som ägare för denna eller om de bara använde den på hyrbaserad basis. Hur företaget ägdes till exempel om det var ett familjeföretag som drivit bolaget i flera år eller om det var någon annan typ av ägarstruktur. Vidare så undersöktes om det fanns några kärnvärden eller ledord om företaget som de arbetade efter exempelvis att de är kundserviceinriktade eller att de värnar om sina anställda och liknande. Även IT-mognad undersöktes för att se om de hade investerat i några IT-system på senare tid och om det fanns några system på plats eller inte. Slutligen så tittade vi även på hur många anställda som arbetade på företagen. All denna information togs fram genom att undersöka respektive företags hemsida och ta reda på så

mycket som möjligt i den mån det gick. Utöver hemsidor så togs även viss information från Retrievers databas som använts i tidigare steg i screeningprocessen. All den önskade informationen fanns inte att tillgå vid en så här ytlig undersökning varpå endast det som gick att ta reda på har redovisats i resultatet.

Analysen som görs av de åtta kandidaterna i detta arbete har gjorts utifrån profileringen som gjorts i de ovanstående stegen samt den SWOT-analys som gjordes tillsammans med VD på Vätterleden och följer i den mån det gått Valentins (2001) modell över hur en resursbaserad SWOT-analys ska gå till. Genom att se till vad Vätterleden har som styrkor och svagheter samt önskemål på ett förvärv kan detta jämföras med den profilering som tagits fram vid screeningen av kandidater. Analysen av respektive kandidat har gjorts utifrån den information som gått att tillgå. Detta gör att vissa kandidater har en mer utförlig analys än andra eftersom det gått att hitta mer information om dessa bolag.

3.5 Forskningsetiska aspekter

Enligt Vetenskapsrådet (2002) finns det fyra stycken huvudkrav gällande forskningsetik. Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa fyra bör uppfyllas för att forskningen ska anses etiskt korrekt. Det informationskrav som benämns handlar om de som medverkar i uppsatsen blir informerade av uppsatsen ändamål och att den som medverkar gör detta på frivilliga grunder. Samtyckeskravet innefattar att den medverkande i forskningen själv får välja sin grad av involvering i uppsatsen. till exempel om dess namn ska finnas med i texten. Det tredje kravet, konfidentialitetskravet, handlar om enligt den medverkande känsliga uppgifter som lämnas behandlas med sekretess samt information till exempel i form utav personuppgifter. Det sista kravet som ställs av Vetenskapsrådet är nyttjandekravet, det innebär vilka som får använda sig, samt ta del utav det insamlade materialet.

I denna uppsats har samtliga fyra krav uppfyllts genom att författarna informerat den intervjuade om syftet med arbetet samt utförde intervjun under frivilliga grunder med möjlighet att avbryta utan negativa konsekvenser. Författarna har även framfört att den intervjuade själv får välja sin involvering i uppsatsen samt är medveten om att personen intervjuas utifrån sin position som VD på företaget. Personen är även medveten om att anteckningar skett under intervjutillfället samt godkänt namnpublicering. Då inga

konfidentiella uppgifter behandlats i arbetet så har inte konfidentialitetskravet berörts i större utsträckning än personuppgifter. Dessa uppgifter har aldrig lämnats ut och är inte ämnat att göras i framtiden. Det insamlade materialet har enbart setts och använts av författarna i arbetet.

4. Resultat

Avsnitt 4.1 samt 4.2 behandlar den intervju som ägt rum med Roger Johansson, VD på Vätterleden Logistik.

4.1 Dagens förutsättningar

Vätterleden Logistik ingår i en större koncern, Vätterleden invest, som har ett antal olika verksamheter inom tillverkning och handel. Vätterledens affärsidé är att sänka kundernas logistikkostnader samtidigt som de själva kan göra en vinst på att åstadkomma detta.

Vätterleden ser sig själva som konkurrenskraftiga gentemot större aktörer då de kan vara mer personliga, flexibla och anpassade mot kunden. Vätterleden idag har ungefär 12 medarbetare varav 10 stycken av dessa arbetar på lagret med att bland annat plocka och packa ordrar.

Bolaget omsätter runt 20 miljoner kronor. För att hantera peakar i verksamheten och ojämnheter i efterfrågan på marknaden så hyrs det vid vissa tillfällen in en eller ett par externa extraarbete om det inte går att lösa på annat sätt. Vätterleden huserar idag tre långsiktiga kunder som de lagrar, plockar, packar och distribuerar varorna för. För en av kunderna har de även ett mindre reservdelslager som de lagerför, plockar, packar och skickar för kundens räkning.

Bolaget hanterar både leveranser till grossister och butiker såväl som e-handel direkt till privatpersoner för sina kunders räkning. Vätterleden hanterar utöver detta även returerna för kunderna. Kunderna som huserar sin långsiktiga logistiklösning hos

Vätterleden idag är Salming Sport AB, Scandinavian Travel Innovation AB och Libro Fashion Works AB. För Salming så hanterar Vätterleden bland annat innebandyklubbor, skor och sportkläder medan för de övriga kandidaterna så hanterar de resväskor och andra väskor. Väskorna tillverkas i stor utsträckning i Asien och transporteras med båt till Göteborg. Dessa tre bolag ägs av samma bolag som står bakom Vätterleden logistik. Vidare så hanterar Vätterleden även lagring av varor för en kortsiktig fjärde kund men gör detta utan plockning, packning och distribution vilket gör att den värdeskapande aktiviteten i detta fallet är låg.

Vätterleden har som minst aktivitet mellan januari och mars vilket gör dessa månaderna till mindre lönsamma än resterande året. Lagerlokalen som Vätterleden logistik i dagsläget huserar är ungefär 8000 kvm stor inräknat en mindre kontorsyta. Denna yta används idag till nästan maximal kapacitet, inkluderat den tillfälliga lagerhållningen för en kortsiktig kund.

För att hantera den operationella verksamheten och administrationen av ordrar, plockning, packning och distribution använder sig Vätterleden logistik av informationssystem. Systemen som används är Consafe för att hantera lagerverksamheten och Consignor för att hantera fraktverksamheten. Att Vätterleden som en mindre aktör på 3PL-marknaden har sofistikerade IT-system ger de en konkurrensfördel och detta har möjliggjorts då det finns systerbolag i koncernen som har kunnat hjälpa till att avlasta den kostnad som det innebär att implementera dessa system.

Idag har Vätterleden en god position i form av förhandlingsförmåga. Koncernens starka ekonomi har möjliggjort för företaget att få goda förutsättningar angående frakt. Kostnaderna ser företaget som låga och möjligheterna att få ner ett förvärvs frakt-utgifter som goda. Förhandlingsstyrkan anses öka vid ett förvärv då Vätterleden blir en större aktör än innan.

Kulturellt benämner Vätterledens VD, Roger Johansson, det kundfokus som företaget har. Roger anser att företaget är flexibla i att hitta lösningar för dess kunder, samt är mer personliga i bemötandet än de större aktörerna på marknaden. Flexibiliteten och kundfokus är en av delarna som gör Vätterleden åtråvärt enligt Roger.

4.2 Vätterledens önskemål hos kandidater

Vätterleden Logistik har genom VD Roger Johansson uttryckt att företaget är ute efter nya kunder. För att kunderna ska vara optimala för Vätterleden bör de ha mycket plock och pack och inte bara lagerhållning för att det ska bli lönsamt. Bolaget är också i behov av att utöka sin lageryta med upp till 10.000 kvm vilket även detta är något som bolaget letar efter i ett förvärv. Totalt vill Vätterleden ha upp mot 20.000 kvm totalt vilket skulle kunna uppnås med antingen en komplettering till befintlig kapacitet genom ett andra lager i närheten av det befintliga eller om det är finansiellt hållbart, hyra eller köpa en annan lokal för hela verksamheten. Förvärvet bör också enligt Vätterledens önsknings ha befintliga kunder som skulle kunna övergå i Vätterledens regi och på så sätt utöka verksamheten. Optimalt hade

varit om dessa kunder också hade mycket små ordrar och mycket variation i artiklar för att värdeskapandet ska bli så stort som möjligt för Vätterleden. Vidare så är bolaget även ute efter att komplettera den befintliga säsongsvariationer och täcka upp den lucka som idag ligger i januari till mars då verksamheten har lägre sysselsättning. Eftersom vätterleden som relativt liten aktör har investerat i sofistikerade IT-system och redan har denna infrastruktur på plats hade det varit fördelaktigt och även värdeskapande att hitta ett förvärv som i dagsläget inte har lika moderna IT-system eller några alls för att implementera Vätterledens system och på så sätt effektivisera och modernisera den förvärvade verksamheten och skapa mervärde i processen. Geografiskt så är Vätterleden ute efter att förvärva ett bolag med verksamhet i området Göteborg-Borås-Varberg, alltså inom eller i närheten av den triangel som skapas om linjer skulle dras mellan dessa städer.

4.3 Applicerad SWOT-analys på Vätterleden Logistik

Finansiellt

Styrkor för Vätterleden Logistik inom det finansiella området är framförallt tillgången till kapital och framförallt tillgången till billigt kapital. Detta åstadkommer Vätterleden Logistik genom att ingå i en familjeägd större koncern som dels har eget kapital att investera i verksamheten vilket kan göras med enkelhet då det inte finns en mängd aktieägare som måste godkänna detta utan en majoritetsägare som kan ta sådana beslut. Utöver eget kapital kan Vätterleden även få tillgång till billigt lånat kapital eftersom det finns en större välmående koncern i bakgrunden som kan backa upp detta lån och på så sätt få ner räntan.

Fysiskt

Vätterleden har gjort investeringar i IT-infrastruktur vilket kan ses som en styrka eftersom detta är något som mindre aktörer inom logistiknäringen inte har råd med eller inte tycker sig se behovet av ett sådant system. Att Vätterleden redan har detta på plats innebär att de kan integrera sin verksamhet i detta system och även eventuella nyförvärv kan integreras i detta system för att på så sätt få ett förvärv att gå så smidigt som möjligt till och integreras i verksamheten. Systemet som de använder används dessutom av stora koncerner som exempelvis IKEA vilket talar för att det är ett sofistikerat och välutvecklat system, något som många konkurrerande aktörer till Vätterleden saknar.

Vätterleden Logistik har också styrka i att de levererar direkt från sitt lager till privatpersoner för sina kunders räkning och kan därför bedriva lager och distribution för kunders webbaserade butiker något som kan locka kunder. Dessutom tillhandahåller de reservlager åt sina kunder och möjliggör en helhetslösning där alla logistikaktiviteter kan läggas under ett och samma tak för sina kunders räkning. Utöver detta så har Vätterleden även dagliga internationella avgångar vilket innebär att de kan hantera internationella kunder.

En svaghet som Vätterleden lider av är att de inte äger sin egen logistikfastighet. Detta innebär osäkerhet för verksamhetens framtid då vetskapen inte finns var de ska befinna sig om fem år. Detta hade inte varit ett problem om de satt på ett stadigt och väl förhandlat hyreskontrakt men detta existerar inte i dagsläget vilket resulterar i en osäkerhet kring framtiden och något som ämnas att lösas. Vidare så är även Vätterleden i behov utav att expandera sin yta för att växa. De behöver inte enbart en ny och långsiktig lokal utan även mer yta än i dagsläget för att utveckla verksamheten.

Funktionellt

Även om Vätterleden Logistik sitter på mycket kunskap och erfarenhet inom logistik så saknar bolaget funktioner utöver de operationella. Till exempel så finns det ingen ekonomiavdelning eller säljvdelning på plats något som i dagsläget inte blir någon svaghet eftersom verksamheten fortfarande är såpass liten. Om ett förvärv skulle göras kommer det bli svårt att kunna driva företaget framgångsrikt om sådana funktioner inte existerar och byggs upp. Likaså kommer Vätterleden att behöva bygga upp en HR-funktion om företaget skulle växa för att kunna hantera en ökad personalstyrka och allt som detta medför.

Legalt

I dagsläget så besitter inte Vätterleden några patent eller varumärken.

Humant

Styrkor i Vätterledens humankapital finns i stor utsträckning då de har en VD med bred erfarenhet inom logistik och en lageransvarig som även den har erfarenhet från andra verksamheter. Utöver detta så finns även en styrelse på plats som har stor kunskap inom logistikområdet samt ägare med mycket erfarenhet och kunskap på området.

Organisatoriskt

Vätterleden Logistik har direkt kontakt med den bakomliggande koncernens olika parter och beslutsfattare såsom finansdirektör och andra högt uppsatta parter i organisationen. Detta gör att beslutsvägarna blir korta och direkta vilket resulterar i att Vätterleden kan agera snabbt och verkningsfullt i strategiska beslut och investeringar. Den organisatoriska kulturen i koncernen kan ses som en styrka för Vätterleden Logistik eftersom det finns mycket erfarenhet och hög kompetens i koncernen och styrelsen vilken blir lättillgänglig för Vätterleden att utnyttja och dra fördelar av. Vätterleden Logistik i sin tur jobbar med teamkänsla hos sina anställda och tittar mycket på hur gruppen fungerar tillsammans och att det finns en sammanhållning i den. De ser gärna att de identifierar sig med ett entreprenöriellt tänk mer än att de bara ser sig som arbetare i företaget. Dessa faktorer bidrar till större engagemang från de anställdas sida och kan dessutom vara viktigt vid framtida förvärv för att kunna integrera eventuella nya verksamheter med den befintliga.

I dagsläget har Vätterleden Logistik en efterfrågan på sin tjänst som är styrd av säsongen på de produkter de hanterar. Under försommaren till och med tidig höst har företaget mer att göra än övriga tiden av året och det är som lugnast mellan januari och mars. Detta är något som gör att resurserna inom företaget inte används fullt ut under hela året och det finns kapacitetöverskott under vissa perioder. Detta kan ses som en svaghet i företaget och en möjlighet till förbättring finns.

Informatoriskt

Informationen som finns om kunder och konkurrenter är ofta tillgänglig för alla och Vätterleden besitter egentligen inte någon unik information om konkurrenter eller potentiella kunder utan det är istället vad som kan göras med informationen som blir viktigt.

Relationellt

Eftersom Vätterleden är en mindre aktör på sin marknad kan de erbjuda en flexibilitet och närhet med sina kunder något som en större och mer dominant aktör inte hade kunnat eller velat. Detta leder till att Vätterleden kan bygga långsiktiga relationer till kunder och på så sätt hålla dessa nära och kvar i verksamheten. Dessutom så behandlar Vätterleden de logistiska aktiviteterna för flera bolag som ingår i den bakomliggande koncernen vilket resulterar i att det finns en redan etablerad relation med dessa företag. Utöver detta så kan Vätterleden erbjuda lukrativa fraktavtal till sina kunder i och med att den bakomliggande koncernen förhandlar dessa vilket kan stärka relationer till kunder såväl som att locka nya.

Det kan dock finnas en svaghet med att Vätterleden tar hand om logistiken för de bolag som ägs utav samma ägare som de själva. Till exempel så kan detta avskräcka nya kunder som inte tror att de kommer bli tillräckligt prioriterade framför de egna kunderna som Vätterleden hanterar och väljer därför ett annat alternativ. På samma sätt skulle de egna bolagen i koncernen kunna sätta krav som Vätterleden inte kan säga nej till eftersom de måste ta hänsyn till koncernen i första hand och inte sig själva vilket kan gå ut över övriga kunder hos Vätterleden Logistik.

Anseende

Styrkan hos Vätterleden Logistiks anseende ligger i den bakomliggande koncernen som agerar på flera olika marknader och som kan både rekommendera och stå bakom Vätterleden Logistik och höja dess anseende.

4.4 Screening

Nettoomsättning (Retriever, 2019)

| Namn | 2017 (TKR) | 2016 (TKR) | 2015 (TKR) |
|-----------------------------|------------|------------|------------|
| JAB Logistic AB | 35 650 | 27 075 | 17 312 |
| Logit Europe AB | 29 061 | 29 015 | 28 590 |
| Imex Lagerservice AB | 24 836 | 24 850 | 24 690 |
| Korallen Aktiebolag | 21 759 | 11 959 | 19 097 |
| Tex Press Logistik AB | 8 877 | 8 910 | 7 809 |
| Lm Logistik AB | 6 389 | 7 152 | 5 754 |
| Älvsereds Logistik AB | 3 703 | 3 307 | 4 685 |
| Reach Logistics Göteborg AB | 4 306 | 2 643 | 1 494 |

Avkastning på eget kapital (ROE) (Retriever, 2019)

| Namn | 2017 (%) | 2016 (%) | 2015 (%) |
|-----------------------------|----------|----------|----------|
| JAB Logistic AB | 390,9 | 745,9 | 244,4 |
| Logit Europe AB | 20,8 | 32,8 | 36,6 |
| Imex Lagerservice AB | 57,8 | 25 | 51,6 |
| Korallen Aktiebolag | -12,6 | -306,6 | 28,5 |
| Tex Press Logistik AB | 59,8 | 34,1 | 29,3 |
| Lm Logistik AB | 14,2 | 39,4 | 39,4 |
| Älvsereds Logistik AB | 93,1 | 135,2 | 17,6 |
| Reach Logistics Göteborg AB | -514 | -18,2 | 329,5 |

Avkastning på totalt kapital (ROA) (Retriever, 2019)

| Namn | 2017 (%) | 2016 (%) | 2015 (%) |
|-----------------------------|----------|----------|----------|
| JAB Logistic AB | 23,3 | 42,5 | 32,9 |
| Logit Europe AB | 14,3 | 14,7 | 16,6 |
| Imex Lagerservice AB | 23,5 | 9,7 | 17,6 |
| Korallen Aktiebolag | 0,5 | -33,1 | 14,1 |
| Tex Press Logistik AB | 26,4 | 20 | 18,3 |
| Lm Logistik AB | 5,1 | 17,5 | 17,7 |
| Älvsereds Logistik AB | 43,2 | 16,4 | 7,3 |
| Reach Logistics Göteborg AB | -11,2 | 4,7 | -56,2 |

Skuldsättningsgrad (Retriever, 2019)

| Namn | 2017 (%) | 2016 (%) | 2015 (%) |
|-----------------------------|----------|----------|----------|
| JAB Logistic AB | 17,1 | 16,98 | 6,45 |
| Logit Europe AB | 0,48 | 1,26 | 1,25 |
| Imex Lagerservice AB | 1,56 | 1,79 | 2,11 |
| Korallen Aktiebolag | 9,38 | 8,04 | 1,1 |
| Tex Press Logistik AB | 1,26 | 0,7 | 0,6 |
| Lm Logistik AB | 2,24 | 1,35 | 1,34 |
| Älvsereds Logistik AB | 1,25 | 11,49 | 30,72 |
| Reach Logistics Göteborg AB | 36,2 | -10,19 | -6,32 |

Skuldränta (Retriever, 2019)

| Namn | 2017 (%) | 2016 (%) | 2015 (%) |
|-----------------------|----------|----------|----------|
| JAB Logistic AB | 1,8 | 1,1 | 0,1 |
| Logit Europe AB | 0,6 | 0,4 | 0,6 |
| Imex Lagerservice AB | 1,6 | 1,2 | 1,5 |
| Korallen Aktiebolag | 1,9 | 1 | 1 |
| Tex Press Logistik AB | 0 | 0 | 0 |
| Lm Logistik AB | 1,1 | 1,3 | 1,6 |
| Älvsereds Logistik AB | 3,5 | 6,1 | 7 |

| | | | |
|-----------------------------|-----|-----|-----|
| Reach Logistics Göteborg AB | 2,7 | 2,5 | 4,9 |
|-----------------------------|-----|-----|-----|

4.5 Profilering av kandidater

4.5.1 JAB Logistic AB

JAB Logistic AB är ett familjeägt bolag beläget i Göteborg som ägnar sig främst åt lastbilstransporter och terminalverksamhet. De är en av de största aktörerna i Göteborg inom sin nisch men är marknadsmässigt en mindre aktör på 3PL-området. De har sin terminal utanför Göteborgs hamn vilket medför en snabb och enkel tillgång till sjötransport. JAB Logistic har 20 stycken anställda och har fokus på personlig kontakt vilket de också framför som en konkurrensfördel. De trycker även på att de fokuserar på kvalitet. De lagerför kunder som Volvo, Scania och Dometic. Utöver lagerverksamhet så förmedlar de mycket transporter åt sina kunder (JAB Logistic AB, 2019).

4.5.2 Logit Europe AB

Logit har hållit på med tredjepartslogistik sedan 2001 och har ett drygt 20-tal anställda. De håller på med konfektionslogistik och har även tullager samt inriktning mot e-handelslogistik. Det finns ingen överordnad ägare och ingår inte i någon koncern. De hanterar ordrar i alla led från administration, plock, paketering och distribution. De nämner att de anser att långsiktighet och trygghet är viktigt samt att de värderar samarbeten med sina kunder och vill bli en integrerad del av kundernas respektive verksamheter. Enkel och informationsfattig hemsida. I verksamhetsbeskrivningen nämns modernt IT-stöd. Logit är belägna i Varberg längs med motorvägen, E6 (Logit Europe AB, 2019).

4.5.3 Imex Lagerservice AB

Bolag som inte har någon uppdaterad hemsida vilket resulterar i en begränsad mängd information om bolaget. Enligt Retrievers databas så innehar de ett fastighetsbolag vilket kan tyda på att de äger och förvaltar en lagerfastighet. I deras bolagsbeskrivning står det att man ska bedriva terminalhantering, lagerhantering, lagerhållning samt godstransporter. Bolaget är beläget i Hällingsjö (Imex Lagerservice AB, 2019; Retriever, 2019)

4.5.4 Korallen Aktiebolag

Familjeföretag med stor erfarenhet inom konfektionsbranschen med kunder såsom Nudie Jeans, Acne Jean samt ett tiotal andra modemärken. Det är ett tredjepartslogistikföretag som har funnits sedan 1985 och har ett drygt 30-tal anställda. Det finns ett holdingbolag som förvaltar fastigheter vilket tyder på att de innehar en lagerlokal vilken i så fall är belägen i Borås. De har nyligen flyttat till större lokaler än vad de hade tidigare. De har sedan 2010 ett WMS-system på plats i form av NYCE vilket tyder på en hög IT-mognad men gör fortfarande än idag en del arbete manuellt utan scanning. De har även tullager. En liten organisation med enstaka personer på olika funktioner i företaget (Korallen Aktiebolag, 2019).

4.5.5 Tex Press Logistik AB

Tex Press är ett Tredjepartslogistikföretag inom konfektionsindustrin med bas i Mölndal. De håller på med plockhantering och transporter och trycker på flexibiliteten med tredjepartslogistik för sina kunders räkning. De har en fastighet och har 2012 utökat sin lageryta och dessutom anskaffat grannfastigheter för att utveckla lagerverksamheten så att de kan plocka och hantera större sändningar. Bolaget har knappt tio anställda (Tex Press Logistik AB, 2019).

4.5.6 LM Logistik AB

Bolaget erbjuder lager och distributionstjänster till små och medelstora företag. De har jobbat med flera stora modebolag såsom Filippa K och har varit verksamma i 20 år. Förutom att fokusera på hög servicenivå så strävar de efter att vara kundfokuserade och att hitta kundanpassade lösningar. De sköter ordermottagning, lagerhantering samt packning och fakturering för sina kunder. De har kunder inom framförallt modeindustrin såsom Twist and Tango men även andra typer av kunder finns. Enligt SNI sköter de uthyrning och förvaltning av industrilokaler och har ca 10 anställda belägna i Vegby strax utanför Borås (LM Logistik AB, 2019).

4.5.7 Älvsereds Logistik AB

Älvsered är framförallt inriktade på företag som driver butiker på nätet. De säger själva att de strävar efter att bli bäst och inte störst och har bedrivit logistikverksamhet i cirka 20 år. De arbetar med kundanpassade lösningar och rättar sig efter kunden. Bolaget lagrar, plockar &

packar och transporterar åt sina kunder. Det är ett litet bolag med enbart två anställda beläget i Älvsered nära varuhuset Gekås Ullared (Älvsered Logistik AB, 2019)

4.5.8 Reach Logistics Göteborg AB

Reach är ett bolag som erbjuder 3PL, transport management samt konsulttjänster inom logistik och lagerverksamhet. Kunder i företaget agerar på olika marknader och sträcker sig från hårvård och bruksartiklar i form av tobak, till industrikomponenter. I koncernstrukturen finns ett fastighetsbolag, i kombination med investering av automation i lokalerna tyder detta på att lokalen ägs av koncernen. Kulturen hos företaget uppfattas som flexibel och kundfokuserad, i kombination med att hjälpa kunder att växa snabbt som kan tyda på ett målfokus. Bolaget har en egen IT-avdelning och kan erbjuda sina kunder både IT-system, webbshoppar och digital reklam. Deras automation i plock och pack verksamheten ger signaler om att det finns stor IT-kunskap samt att de har avancerade system. I dagsläget har Reach Logistics Göteborg AB 5 anställda. De har växt under de senaste 3 år från 2 st anställda. Funktioner i form av ekonomi och IT är satta på huvudkontoret för koncernen, lokaliserat i borås (Reach Logistics Göteborg AB, 2019).

5. Analys

5.1 Ekonomiska aspekter

Att förvärva bolag i olika branscher medför skillnader i strategi i tillvägagångssättet företaget närmar sig kandidater, samt skillnader i vad som är relevant för den typen av bransch kandidaten tillhör. Det finns även likheter oavsett vilken bransch som är aktuell. Den likhet som är genomgående är den ekonomiska situation ett bolag befinner sig i. Det är viktigt för ett företag att veta vilket stadie ett eventuellt bolag som är av intresse för förvärv befinner sig i. Genom att analysera årsredovisningar kan företaget få en inblick i tillväxten hos kandidaten, bland annat lönsamheten i bolagen samt skuldsättningen som bolaget har. Högre skuldsättning bidrar till en större risk i bolaget då ränta måste betalas (Hofmann & Lampe, 2013). Detta ger en första anblick av företag som kan vara aktuella. Det finns olika strategier för att analysera resultatet av jämförelsen. De egna förutsättningarna som det förvärvande

företaget besitter kan göra det aktuellt att förvärva ett bolag som har en nedåtgående trend eller vad företaget anser vara nära en konkurs. Andra förvärvare har endast förutsättningar att förvärva växande bolag då de inte sitter på tillräckligt starka ekonomiska eller strategiska muskler för att ändra en negativ trend.

Vad som framgått under arbetet med analys av ekonomiska värden för 3PL-branschen är ägandet av materiella tillgångar. Denna typ av ägande är ofta låg när jämförelser görs mellan kandidaterna i branschen. Det finns en likhet hos de olika bolagen i form utav små tillgångar överlag. Det är vanligt med större poster av rörliga kostnader hos kandidaterna vilket kan tänkas vara leasing. Branschen är beroende av utrustning i form utav truckar, maskiner samt eventuellt fordon som till exempel lastbilar för att verksamheten ska kunna bedrivas. Var utgiftsposterna i resultaträkningen finns kan ge signaler om det rör sig om finansiell eller operativ leasing. För finansiell leasing rör det sig även om poster i balansräkningen.

Behovet av större yta att husera verksamheten på är något som troligen krävs vid ett köp av annat företag. Om företaget äger en fastighet som inte är fullt utnyttjad så finns stora möjligheter att för samma lokalkostnad kunna öka sina intäkter genom mer aktivitet. I kontrast till att hyra yta kan detta då bli fördelaktigt resultatmässigt. Det bör även tas i beaktning att ett lukrativt hyreskontrakt kan vara en bättre lösning för företaget i slutändan. Detta är något som måste analyseras djupare vid ett förvärv.

5.2 Kultur och ägande

Kultur och ägande är också något som är generellt gällande förvärv. Det krävs planering och eftertanke vid förvärv av ett bolag, då ett bolag sällan har samma uppbyggnad eller företagskultur som det förvärvande bolaget (Denison & Ko, 2016). Det kan finnas bakomliggande ägarstrukturer i form av koncerner som har stark kultur. Det kan leda till kulturkrockar att kombinera två eller flera olika typer av kulturer som kan bidra till att produktivitet, motivation eller kvalité sjunker, som i sin tur kan resultera i att lönsamheten som förvärvaren hade tänkt att uppnå, inte blir lika hög. Det går dock även att komplettera med kulturer som det kan finnas brist på, till exempel om kvalitetsnivån hos det förvärvande bolaget är dålig kan ett förvärv av ett bolag med tradition av kvalitéfokus bidra med en höjande effekt. Det kan vara till en fördel att analysera beteendemönster hos ett förvärv om möjligheten finns för att se ifall signaler på möjligt samspel finns (Denison et al, 2016).

Gällande 3PL är det likt andra branscher en fråga om den kultur som valts alternativt utan aktivt val infallit i företaget. Det uppvisas inga tydliga skillnader i påverkan av företagskultur hos ett 3PL företag jämfört med ett företag i annan bransch. Det bör tas i beaktning att olika typer av kulturer hos ett bolag kan bidra med olika resultat, till exempel målstyrd kultur kan lämpa sig för ett företag vars syfte är att växa med X % årligen, då det är vad en styrelse eller koncern kräver. Enligt Marks & Mirvis (2011) kan det uppstå låsningar hos gruppen ifall två kulturer krockar vid ett förvärv, som i sin tur kan leda till ett sämre resultat.

Ett företag vars verksamhet handlar om kvalitetskontroller är möjligen inte lämpade för att jobba i en kultur där starka mål om bestämda antalet kontroller som ska utföras under en arbetsdag. Det kan då finnas risk att kvalitén sjunker och verksamheten brister i sin kärnverksamhet. Under analyseringen av kandidater har kundfokus ofta lyfts fram hos företagen i deras beskrivningar. Denna kultur av kundfokus kan antas vara viktigt i branschen. Kunder kan ha olika behov och att kunna svara på detta kan vara fördelaktigt. Mindre aktörer har möjligen lättare att svara på kundens önskemål, då det kan vara svårare att i större bolag organisera sig om individuella beslut och tillvägagångssätt används i verksamheten. Med standardisering försvinner troligen en del av kundfokus hos företaget.

I Vätterledens fall har de i intervju påpekat deras goda förmåga att kundanpassa sig. Det talas även om god laganda och att de anställda jobbar som ett team. Detta skulle medföra att bolaget även klassas under involvement kategorin enligt Denisons modell. Med det i åtanke skulle då ett förvärv med samma typer av kultur passa företaget. Ett kundfokuserat och teamorienterat företag som gör att de strategiska mål och ledarskap Vätterleden har idag med större sannolikhet även skulle passa det förvärvade företaget. En fördel med fortsatt kundfokus som en hög prioritet är att kunderna som Vätterleden har idag troligen har vant sig vid samt värdesätter detta hos företaget. Det finns många aktörer på marknaden och då kan de stora kundfokus göra att vätterleden kan bidra med ett mervärde, jämfört med andra bolag.

5.3 Storskalighet

Att förvärva ett bolag medför tillväxt. Tillväxten gör att företaget blir en större aktör på marknaden samt att eventuella kunder hos det förvärvade företaget finns kvar i den nya bolagsstrukturen. Detta kan medföra större intäkter hos bolaget, ofta kombinerat med ökade utgifter då verksamheten blir större. Det finns fördelar att hämta från en uppskalning av

verksamheten ifall det görs rätt. Delade kostnader är ett exempel på storskaliga fördelar (Qi-Wei Jiang & Wei-Ya Chen, 2010). Kostnader kopplade till lokal är en kostnad som kan delas i bolaget. Vid ägande av fastigheten är det fler sålda varor/tjänster att dela den fasta kostnaden på. När företaget hyr sin lokal kan det bli större kostnader ifall mer yta krävs vilket kan medföra en lägre storskalig fördel alternativt ta bort den helt då kostnader och intäkter blir lika stor. Andra kostnader som maskiner och inventarier, på samma sätt som ägandet av lokal, är en kostnad som är fast och på så sätt minskas per vara genom att fler varor/tjänster säljs. Det kan dock krävas fler maskiner för att kunna hantera den ökade volymen i verksamheten vilket medför ökade kostnaderna likväl som för hyrd lokal. Vid leasade maskiner och inventarier kan även långa kontrakt eller skador på maskiner leda till större kostnader än vad som är nödvändigt för företaget. En effektivitetsförbättring hos det nya företaget kräver möjligtvis färre maskiner. Att ta sig ur kontrakten kan vara svårt och kostsamt. En ytterligare fördel hos ett större bolag är att framtida investeringar kan delas på det större bolaget vilket i sin tur gör att kostnaderna per produkt blir lägre.

Generellt för 3PL-branschen är fasta avgifter i form utav till exempel lokaler en storskalig fördel då denna typ av företag kräver en stor yta för lagerhållning samt hantering av gods. Det kan jämföras med kontorsverksamheter där ytan som krävs ofta är mindre då inga varor ska lagerhållas i någon större utsträckning. Andra fördelar med större 3PL aktörer kan tänkas vara maskindelning samt möjlighet att effektivisera med flera skift i verksamheten. Antalet maskiner skulle kunna hållas på samma nivå då en implementering av fler skift i verksamheten leder till ökade intäkter. Detta skulle dock kräva att företagen har tillräckligt med kunder för att täcka kostnaden som extra arbetskraft innebär samt att alla delar av verksamheten kan fungera under alla skift. En synergieffekt med att förvärva ett bolag och placera dessa i samma lokal är utjämningen då kunder behöver mer eller mindre arbete. Då man placerar allt i samma lokal skulle det vara lätt att skifta mellan de olika kunderna och täcka upp för eventuella ökning i hanteringen av gods för kundens räkning.

Vätterleden har uppgett och kortfattat visat under besök hur deras IT-system fungerar. Deras system är avancerat och ger ett effektivt arbetssätt. Fördelen med IT-systemet är integrationsmöjligheter hos ett förvärv som kan effektivisera verksamheten, samtidigt som kostnaderna för systemet kan bli mindre per såld vara/tjänst. Det är fördelaktigt att undersöka en kandidats aktuella IT-system. De kan möjligtvis arbeta med samma/liknande system som Vätterleden eller ingenting alls vilket gör integrationen lättare. Det skulle dock även kunna

vara långa licenser hos ett annat ej integrerbart system som kan medföra stora löpande kostnader eller svårigheter att samköra verksamheterna. Det som upplevs vara en svårighet vid analys av företags IT-system är att det sällan är något företagen skyltar med, vilket gör att kontakt måste göras med företagen och därmed vara en del av analysen som får göras när kandidater redan bestämts. Ytterligare möjlig storskalig fördel för Vätterleden är en jämnare efterfrågan under året. Under intervjun har det framgått av dem att en pik i efterfrågan finns, denna inträffar under försommaren fram till tidig höst. Detta har att göra med produkterna som säljs är eftertraktade under bland annat skolstart på höstterminen. Vid förvärv av ett företag med produkter som säljs i större kvantitet under en period utanför den nuvarande piken, skulle innebära att en jämnare nivå hålls i verksamheten. Maskiner står ej oanvända och personal står inte utan arbetsuppgifter. Behovet av extra inhyrd personal minskas även. Roger uppgav även i intervju att företaget önskar en kandidat med mycket plock och pack, dvs hantering av gods snarare än magasinering. Detta då Roger upplever att kompetensen och effektiviteten i företaget är god inom området, samt att lönsamheten är större vid hantering av godset än vid magasinering.

5.4 Analys av kandidater

5.4.1 JAB Logistic AB

Finansiellt

JAB är ett familjeägt bolag med 20 anställda vilket påminner mycket om Vätterledens struktur och organisation. Detta gör alltså de båda bolagen skulle kunna lämpa sig för en sammanslagning och att det är familjeägt gör även processen för att köpa upp bolaget enklare än om det finns en hel koncernstruktur att förhålla sig till. Genom att titta på nettoomsättningen för JAB de senaste tre åren går det att konstatera att de har fördubblat sin omsättning under dessa tre år. Detta kan tyda på att de har ett gott rykte och kunder som är villiga att låta de sköta sina logistikaktiviteter åt dem. Även avkastningen på egna kapitalet i bolaget är mycket positivt då det ligger på flera hundra procent. Tittar vi dock vidare på avkastningen på det totala kapitalet är denna avsevärt lägre vilket tyder på att det finns mycket lånat kapital i bolaget vilket också gestaltar sig i den relativt höga skuldsättningen. Att de har mycket lån i bolaget innebär också att de förmodligen har stora räntekostnader. Räntan på det lånade kapitalet är dock relativt låg för JABs del i jämförelse med övriga kandidater.

Fysiskt

Då det inte har gått att tillgå någon information om JABs IT-infrastruktur och mognad så är det svårt att göra en analys på detta området. Det kan dock sägas att de har en relativt välarbetad hemsida om man jämför med övriga kandidater vilket kan tyda på att de har en IT-funktion i bolaget och därmed även IT-system på plats. Oavsett om de har det eller inte så har Vätterleden IT-system på plats som antingen skulle kunna komplettera eller ta över JABs och på sätt kunna effektivisera och förbättra den operationella verksamheten.

JAB verksamhet befinner sig inte i direkt anslutning till vad Vätterleden ägnar sig åt då JAB lagerför och levererar till kunder som Scania och Volvo, dvs verkstadsindustrin. Detta gör att Vätterledens styrka med att de levererar direkt till slutkund och tar hand om all logistik vad gäller e-handel till privatpersoner inte kan appliceras på JABs verksamhet och därför inte resultera i några effektiviseringar i och med detta. Vad som däremot kan gynna Vätterleden är att JAB är belägna vid Göteborgs hamn vilket skulle gynna Vätterledens befintliga kunder eftersom dessa får mycket leveranser från Asien som kommer in via båt vilket skulle resultera i ett kort avstånd för dessa leveranser att ta sig till lagerföring. Det finns dock inga uppgifter på om JAB äger lokalen själva eller om de hyr den, vilket gör det svårt att dra någon slutsats om ett eventuellt förvärv hade gynnat Vätterleden när det gäller lokal.

Funktionellt

Då detta är en av de större aktörerna av kandidaterna som analyseras, med ett 20-tal anställda, skulle man kunna tänka sig att de har en ekonomifunktion, HR-funktion med mera. Detta behöver dock inte vara fallet, någon ansvarig över de olika funktionerna bör dock finnas i företaget. Om bolaget skulle ha en ekonomifunktion och liknande hade detta varit ett plus vid ett förvärv för Vätterleden eftersom detta är något de saknar i dagsläget och något de skulle behöva att bygga upp om organisationen skulle växa sig tillräckligt stor. Om JAB dock inte skulle besitta sådana funktioner skulle det resultera i att Vätterleden i och med detta förvärvet skulle behöva bygga upp funktionerna då JABs organisation är relativt stor.

Relationellt

Då Vätterleden Logistik bygger sin konkurrenskraft på att de har en personlig touch med sina kunder samtidigt som de kan vara mer flexibla än de större aktörerna på grund av sin storlek är det viktigt att ett förvärv delar dessa värden för att de inte ska tappa konkurrensförmågan.

Det är därför en positiv faktor att JAB säger sig satsa på personlig kontakt med sina kunder för att visa engagemang och se detta som en konkurrensfördel. Vidare så förhandlar JAB likt Vätterleden fraktavtal åt sina kunder. Detta gör att ett eventuellt förvärv skulle kunna resultera i en ännu starkare förhandlingspartner på fraktmarknaden och ännu mer lukrativa fraktavtal vilket skulle gynna både JABs existerande kunder såväl som Vätterledens samt potentiella framtida kunder. Det skulle även kunna ses som en konkurrensfördel för att locka nya kunder till verksamheten likväl som att få gamla kunder att stanna kvar. Ytterligare en faktor som gör denna kandidat intressant är att de inte verkar ha någon kund med konkurrerande verksamhet gentemot Vätterleden Logistiks befintliga kunder vilket skulle underlätta ett förvärv och behålla JABs befintliga kunder även efter förvärvet. JABs finansiella utveckling har en negativ kurva de senaste åren där avkastningen sjunkit samtidigt som lånen har ökat och dessutom skuldräntan. Detta skulle dock kunna förklaras med deras kraftigt ökade omsättning och indikationer finns därmed på att de gjort investeringar som de lånat kapital för att finansiera tillväxt i företaget.

5.4.2 Logit Europe AB

Finansiellt

Omsättningsmässigt har Logit ingen tillväxt de senaste åren utan står still kring 29 miljoner. Detta kan bero på flera olika saker och kan vara i högsta grad avsiktligt. Det kan bero på att de inte har yta att växa på, eller att de helt enkelt är nöjda med sin nuvarande kundportfölj och organisation. Avkastningsmässigt så ligger Logit i positiva siffror med ROE på 20 till 30 procent de senaste tre åren och en ROA på runt 15 procent. Det finns dock en negativ trend lönsamhetsmässig då både ROE och ROA minskat de senaste tre åren. Logit har en väldigt låg skuldsättningsgrad vilket betyder att de har lite lånat kapital och en mindre risk eftersom det mesta i bolaget är finansierat av det egna kapitalet snarare än lånat kapital. Detta medför också att de har en låg skuldränta.

Fysiskt

IT-mässigt så finns det indikationer på att Logit skulle ha ett modernt IT-system på plats. Det går dock inte att tillgå någon information om detta och i vilken utsträckning detta är implementerat. Detta gör det svårt att analysera just denna faktor men på liknande sätt som med JAB Logistic så kan det finnas effektivitetsvinster med att sammanfoga Vätterledens IT-mognad med Logits för att uppnå bättre och effektivare resultat.

Genom att titta på företagets verksamhet går det att identifiera flera likheter med Vätterledens, eftersom båda ägnar sig åt både konfektionslogistik samt e-handelslogistik. Detta gör att Vätterledens affärsmodell, där de kan leverera från lager direkt till privatkund som beställt via e-handel och dessutom sköta reservdelslager för sin kunds räkning, i anslutning till detta skulle kunna leda till en lyckas sammanslagning av de båda parterna för att uppnå inte bara skalfördelar men även utveckla verksamheterna genom att komplettera varandra. Det finns ingen information att tillgå om eventuell ägande av lagerfastighet. Logit sköter sin verksamhet i Varberg.

Funktionellt

Likt JAB är denna kandidat en av de större på listan vilket leder till samma analys av detta företaget.

Relationellt

Likt Vätterleden Logistik så jobbar Logit även dem med långsiktighet gentemot sina kunder. De trycker även på att de vill förmedla trygghet till sina kunder och att de vill bli en integrerad part i sina kunders verksamhet samtidigt som de vill bygga långsiktiga relationer till sina kunder vilket även detta är saker som också Vätterleden Logistik anser vara viktiga delar för att nå konkurrenskraft i denna branschen. Likt JAB ägnar sig Logit även åt fraktförmedling vilket på samma sätt som JAB skulle kunna resultera i en ökad konkurrenskraft på fraktmarknaden vid ett eventuellt förvärv. Det som däremot skulle kunna leda till problem är att Logit är verksamma inom konfektionsindustrin vilket även Vätterledens kunder är till viss del i dagsläget vilket skulle kunna resultera i att vissa kunder kanske inte är intresserade utav att ha sin logistikverksamhet tillsammans med en konkurrent hos Vätterleden.

5.4.3 Imex Lagerservice AB

Finansiellt

Omsättningsmässigt står Imex likt Logit stilla runt 25 miljoner de senaste åren vilket precis som med Logit tyder på att de inte har gjort några satsningar och är möjligen nöjda med hur bolaget ser ut idag, samt dess kunder. Alternativt att de har svårt att locka nya kunder eller att

de planerar för investeringar längre fram i tiden. Avkastningen på eget kapital dippade 2016 men låg 2017 på upp emot 60% med en avkastning på totalt kapital på 23,5% vilket betyder att de tjänar mer pengar åt sina ägare än de betalar av på skulder. Imex har en nedåtgående skuldsättningsgrad vilket tyder på att de amorterar sina skulder och de har en relativt låg skuldsättning jämfört med övriga kandidater. En trend med uppåtgående ränta finns, dock fortfarande bland de lägre i jämförelse med övriga kandidater.

Fysiskt

Genom att besöka Imex hemsida är intrycket att det inte finns någon särskild IT-mognad i bolaget då hemsidan upplevs omodern men också att det inte finns någon information på den. Detta bådär gott för ett eventuellt förvärv gällande IT eftersom Vätterleden i detta fallet inte skulle behöva betala för något existerande IT-system och istället kunna implementera det system som de själva besitter idag och på så sätt effektivisera både den operationella och den administrativa verksamheten i bolaget.

Av den begränsade informationen som finns om bolaget framgår det att de innehar ett fastighetsbolag vilket tyder på att de äger och förvaltar sin egen lagerfastighet något som Vätterleden är intresserade utav eftersom de själva sitter osäkert i sin befintliga fastighet. Ett förvärv av detta bolag hade alltså kunnat leda till att de får tag i en definitiv lagerfastighet att bedriva sin verksamhet i.

Funktionellt

En av de mellanliggande aktörerna sett till omsättning på listan men som ändå omsätter runt 20 miljoner kronor om året. De har sannolikt någon typ av ekonomiansvarig och HR-ansvarig i organisationen men osannolikt självständiga funktioner som sköter ekonomi, personal och liknande. Detta gör att de på liknande sätt som de två större aktörerna på listan hade resulterat i att Vätterleden får bygga upp dessa funktioner själva.

5.4.4 Korallen Aktiebolag

Finansiellt

Korallen har en ökande omsättning sett till de senaste åren där de 2017 omsatte ca 22 miljoner kronor. De två senaste åren har Korallen haft en negativ avkastning på sitt egna kapital och avkastningen på det totala kapitalet var negativt 2016 och kring nollan 2017.

Detta betyder att de inte tjänade några pengar till sina ägare dessa åren men avkastningen på det totala kapitalet, alltså inkluderat skulder, var något positiv på en halv procent. Korallens skuldsättning har ökat från en till dryga nio procent de senaste åren och under 2017 ökade även skuldräntan till 1,9% vilket är en av de högre jämfört med övriga kandidater. Detta resulterar i att de betalar mycket i räntor vilket skulle kunna ersättas med vinst om räntan var lägre och lånen mindre.

Fysiskt

IT-mässigt verkar Korallen vara ett förhållandevis moget bolag. De har investerat i ett lagerhanteringssystem men håller trots detta på med en del manuellt arbete i lagret utan scanning. Detta är något som Vätterleden med dess sofistikerade lagersystem skulle kunna förbättra och i framtiden eliminera för att effektivisera administration och operativt arbete. Det som dock kan bli ett problem är ju att Korallen innehar ett annat lagersystem än det som Vätterleden använder sig utav och det kan finnas problem i att integrera de båda systemen tillsammans.

Bolaget ägs av ett holdingbolag vilket också sysslar med förvaltning av fastigheter. Detta tyder på att Korallen innehar en egen lagerfastighet som de arbetar i och något som Vätterleden skulle kunna flytta in i vid ett eventuellt förvärv förutsatt att det finns tillräckligt med utrymme för de båda bolagen. Detta skulle alltså kunna tillgodose Vätterledens behov av lagerlokal i framtiden.

Funktionellt

En av de mer sofistikerade organisationerna utifrån den information som finns att tillgå till exempel vad gäller IT, fastighet och anställda. Det finns enligt deras hemsida en ekonomi och HR-ansvarig samt lageransvarig. Alltså har de en viss typ av funktion uppbyggd kring olika delar i företaget. Dessa skulle med största sannolikhet kunna gå att integrera i Vätterleden Logistiks organisation vid ett förvärv för att på så sätt ha dessa funktioner i hela organisationen efter förvärvet och slippa att anställa nya ansvariga utan använda de som Korallen redan har inne i sitt bolag.

Relationellt

Eftersom Korallen är ett mindre familjeföretag skulle det kunna tänkas att företaget har ett närmare relation till sina kunder än vad en större publik aktör har vilket i sådana fall skulle

vara något som kunde komplettera Vätterledens verksamhet eftersom de arbetar på just detta sätt själva. Det som dock kan tänkas vara ett problem är att Korallen sköter tredjepartslogistik för konfektions och modeföretag vilket skulle kunna vara ett problem eftersom Vätterleden i dagsläget har sina egna koncernbolag som sysslar med sportkonfektion vilket skulle kunna resultera i att kunderna inte vill gå in i Vätterledens regi.

5.4.5 Tex Press Logistik AB

Finansiellt

Tex Press är ett av de mindre företagen sett till omsättning med en omsättning på knappt 9 miljoner 2017. 2015 var omsättningen knappt 8 miljoner så en viss ökning har skett de senaste åren vilket tyder på att de kan attrahera nya kunder alternativt ta hand om de befintliga kunderna de har. Avkastningen båda vad gäller ROE och ROA har ökat de tre senaste åren där ROE är högre än ROA vilket betyder att de tjänar pengar på det egna kapitalet och utvecklingen ser lovande ut. Däremot har skuldsättningen ökat något vilket tyder på att de har lånat pengar för att uppnå denna positiva ökning på avkastningen. Dock är räntan obefintlig vilket tyder på att det är kortfristiga skulder. Exempelvis har de hittat ett mer effektivt sätt att betala leverantörer på eller liknande.

Fysiskt

Det inte finns information att tillgå angående hur företagets IT-mognad ser ut men genom att titta på bolagets hemsida ser det ut som att de ändå har lagt tid på att göra denna och att det finns en viss intelligens gällande IT. Detta säger ju dock inte om de innehar något lagerhanteringssystem eller om de gör allt manuellt. Detta gör att det blir svårt att göra någon analys angående detta men det kan, som i tidigare fall, konstateras att Vätterleden skulle kunna effektivisera delar i bolagets verksamhet genom att implementera sitt IT-system om det inte finns något på plats i dagsläget.

Tex Press har 2012 utökat sin lageryta genom att anskaffa grannfastigheten vilket gör att de besitter en lagerlokal som skulle kunna vara av intresse för Vätterleden vid ett eventuellt förvärv eftersom detta skulle kunna tillgodose det behov som Vätterleden har av att hitta både mer och långsiktig lageryta.

Funktionellt

En av de mindre aktörerna sett till omsättning och personalstyrka av de kandidater som tagits fram med en mindre personalstyrka vilket talar för att det inte finns några ekonomi eller HR-funktioner på plats. Dock hade ett förvärv av ett mindre bolag likt detta kanske inte krävt att Vätterleden behöver bygga upp några sådana funktioner vilket gör även detta alternativ attraktivt ur den vinkeln.

Relationellt

Precis som Vätterleden Logistik så trycker Tex Press på att de kan vara mer flexibla än sina större konkurrenter vilket ger dem konkurrensfördelar gentemot dessa. Detta gör att ett eventuellt förvärv hade kunnat bli framgångsrikt eftersom de båda bolagen redan i dagsläget arbetar utifrån samma förutsättning. Likt flera andra aktörer på denna lista sysslar även Tex Press med att förhandla frakt som de sedan förmedlar till sina kunder att ta del av och på samma sätt som analysen gjorts hos de andra kandidaterna skulle även gå att applicera på Tex Press. Vidare så håller även Tex Press likt andra kandidater på med konfektionslogistik vilken även denna analys, på samma sätt som med andra kandidater, går att applicera på Tex Press. Alltså hade det kunnat vara ett problem för Tex Press kunder att integreras med Vätterleden eftersom det kan innebära konkurrerande verksamhet.

5.4.6 LM Logistik AB

Finansiellt

Svängande omsättningskurva som gick upp 2016 för att sedan 2017 gå ner till drygt 6 miljoner. Detta skulle kunna vara ett resultat av att de tappat kunder de senaste åren eller att de har kunder som har en kortare tidshorisont på sina lagerbehov. Det skulle även kunna ha med fluktuationer i deras kunders efterfrågan att göra vilket gör att lagerbehovet hos LM därmed går upp och ner med i likhet med denna förändringen i efterfrågan hos kunderna. Även ROE och ROA har på senare tid gått ner från att ha varit stabil tidigare vilket innebär att de inte lyckats ha samma avkastning på sitt egna och totala kapital på senare tid. Även detta bekräftar bilden om att det skulle röra sig om eventuella fluktuationer eller att kunder kommer och går. Skuldsättningsgraden har ökat på senare tid vilket betyder att även risken i bolaget ökat eftersom denna ökning innebär att kapitalet som de kan få krav på sig att betala tillbaka har blivit högre i förhållande till det egna kapitalet. Däremot har skuldräntan gått ner vilket betyder att de betalar mindre för det lånade kapitalet i bolaget.

Fysiskt

LM har inga uppgifter om IT-system på sin hemsida men eftersom de sköter såväl orderhantering, lagerhantering som fakturering skulle det vara osannolikt att det går att sköta alla dessa aktiviteter manuellt utan något tekniskt stöd av ett informationssystem av något slag. Detta resulterar i att Vätterledens investering i IT-system kan komma att bli icke verkningsfullt vid ett förvärv av detta bolag eftersom de redan besitter någon typ av system. Detta utesluter dock inte att Vätterleden skulle kunna implementera sitt eget system för att antingen komplettera befintligt system eller helt enkelt ersätta det för att på så sätt effektivisera verksamheten.

Likt Vätterleden så arbetar LM med ordermottagning, lagerhantering och plockning för klädvarumärken vilket skulle kunna komplettera Vätterledens befintliga verksamhet. Att de dessutom enligt uppgifter förvaltar sin lagerfastighet och därmed äger denna ger Vätterleden ytterligare skäl att beakta denna kandidat för förvärv eftersom de själva tittar på alternativ var de ska lägga sin egen verksamhet i dagsläget.

Funktionellt

På liknande sätt som Tex Press så är även denna kandidat en mindre aktör som förmodligen inte har några funktioner på plats. På samma sätt kan detta även vara attraktivt eftersom Vätterleden förmodligen inte behöver göra om i sin egen organisation och investera i HR och ekonomifunktioner i organisationen eftersom utökning är relativt liten.

Relationellt

LM Logistik jobbar med fokus på kunden och utifrån dennes önskemål med kundanpassade lösningar och en hög servicenivå. Detta liknar även den filosofi som Vätterleden Logistik arbetar efter vilket gör LM attraktivt gällande detta. Till skillnad från många andra kandidater i detta arbetet så håller inte LM på med fraktförmedling i dagsläget men genom ett förvärv skulle detta kunna bli något de kunde erbjuda de befintliga kunderna och andra potentiella kunder eftersom Vätterleden har tillgång till lukrativa avtal i och med att de har en stor koncern bakom sig som förhandlar med speditörer. LM sysslar dock, likt andra kandidater, med modeföretag som kunder vilket på samma sätt som nämnts tidigare kan vara ett problem eftersom Vätterleden Logistiks bakomliggande koncern har ett sportkonfektionsbolags logistikaktiviteter huserat hos Vätterleden Logistik.

5.4.7 Älvsereds Logistik AB

Finansiellt

Det minsta bolaget på listan sett till omsättning med en svängande omsättning de senaste åren som 2017 var 3,7 miljoner kronor. Detta kan bero på samma saker som vid LM Logistiks fall att det kan finnas fluktuationer i deras kunders efterfrågan och liknande. Bolaget har en relativt hög avkastning på sitt egna kapital samt det totala kapitalet men det finns väldigt stora svängningar från år till år vilket gör det svårt att dra någon riktig slutsats. Det som går att konstatera är att de inte har någon stadig inkomst eller utgift från år till år vilket leder till den stora variationen i både omsättning och avkastning mellan åren. De ha en ökande skuldsättningsgrad de senaste åren och dessutom en skuldränta som förvisso har halverats från 2015 men som ändå är högst av alla kandidaterna som tagits upp i denna analysen.

Fysiskt

Eftersom bolaget är så pass litet är det osannolikt att de investerat i något sofistikerat lagerhanteringssystem. Detta gör att Vätterleden vid ett eventuellt förvärv skulle kunna implementera sitt eget system för att effektivisera verksamheten och kunna uppnå bättre lönsamhet.

Älvsered arbetar med tredjepartslogistik för e-handlare något som även Vätterleden gör vilket skulle kunna innebära att ett förvärv resulterar i skalfördelar och en utvidgning av den befintliga verksamheten. Bolaget plockar, packar och transporterar åt sina kunder likt Vätterledens verksamhet. Det finns inga uppgifter om hur lagerfastighetssituationen ser ut för bolaget men de bedriver verksamheten i någon typ av lokal som ligger med närhet till varuhuset Ullared där deras kunder får sina produkter levererade. Om Vätterleden skulle vara intresserade av att få in en fot i denna marknad skulle alltså förvärv av detta bolaget vara av intresse för Vätterleden.

Funktionellt

Den minsta aktören av kandidaterna på listan sett till omsättning och anställda med bara ett par anställda vilket innebär att det inte finns några resurser till att ha en ekonomifunktion och HR-funktion eller liknande. Ett förvärv av denna kandidat hade resulterat i att Vätterleden kan fortsätta driva sin organisation på i stort sett exakt samma sätt som tidigare.

Relationellt

Älvsered Logistik är ett logistikföretag som fokuserar på att vara bäst och inte störst. Detta ligger i linje med Vätterleden Logistiks egna vision om att de inte vill bli en för stor aktör utan kunna hålla sig flexibla och kundanpassade för att växa med kunden. Även kundanpassning har Älvsered som ledord och de rättar sig efter kunden för att ge denna den flexibilitet som större aktörer inte kan erbjuda på samma sätt som Vätterleden gör. Detta gör att de hade lämpas sig väl vid förvärv eftersom de båda bolagen har samma vision vad gäller kundens plats i företaget. Älvsered är också en aktör som förmedlar frakt till sina kunder. Dock är de en väldigt liten aktör på marknaden sett omsättning vilket gör att Vätterledens förhandlingsmuskler hade förmodligen kunnat komma väl till pass för att uppnå ännu bättre fraktavtal till deras kunder.

5.4.8 Reach Logistics Göteborg AB

Finansiellt

Ett nystartat bolag som ökat sina intäkter sedan 2015 till över 4 miljoner kronor. De tillhör en större koncern i grunden. De har en negativ avkastning på såväl totalt som eget kapital där avkastningen på eget kapital 2017 var minus 514%. Detta behöver dock inte vara något alarmerande eftersom det är ett nystartat bolag som antagligen har planer på att på längre sikt vända avkastningen och helt avsiktligt ha dålig avkastning de första åren. De har även den högsta skuldsättningsgraden av alla bolag i denna analysen vilket även detta är förståeligt eftersom de är nystartade och antagligen gör stora investeringar i verksamheten som de behöver låna pengar till. Dock är skuldräntan relativt hög vilket gör att lånen i bolaget kostar mycket pengar i räntekostnader. Den tidigare negativa skuldräntan tyder på att de har haft mer skulder än tillgångar i bolaget vilket kan vara försvarbart då de kan ha lånat mycket pengar för att göra framtida investeringar.

Fysiskt

Reach logistics tycks ha en väldigt hög IT-mognad. Detta eftersom de har en hel del automation i sina lager vilket tyder på stora investeringar i IT. Dessutom ingår de i en större koncern som likt Vätterleden kan ha gjort investeringar gemensamt i sofistikerade lagerhanteringssystem för att stödja och effektivisera verksamheten. Detta tillsammans med att det finns en IT-avdelning tyder på att IT-mognaden är betydande. Det ingår ett fastighetsbolag i koncernen som talar för att de äger sina lokaler. Att de gjort stora

investeringar i automation tyder även detta på att de äger sina lokaler eller i alla fall har långsiktiga kontrakt på lagerlokalerna eftersom det vore oekonomiskt att göra dessa investeringar för att sedan behöva göra om de på annan ort vid ett senare tillfälle.

Funktionellt

Eftersom bolaget ingår i en större koncern finns det funktionellt kapital i form av olika funktioner såsom ekonomi och IT gemensamt i koncernen. Något som dock finns lokalt i just detta bolag är enstaka anställda med olika roller inom sälj, transport och utveckling. Detta är enskilda kompetenser som Vätterleden Logistik saknar i sin organisation eftersom Vätterleden Logistik sköter detta genom sin VD och den operativa verksamheten genom sin lageransvariga.

Relationellt

Reach logistics är likt Vätterleden Logistik ett bolag som satsar på att vara flexibla för sina kunders räkning och kunna erbjuda det som de större aktörerna inte kan. De fokuserar också på kunden för att hjälpa och avlasta denna och för att få den att uppnå tillväxt genom att använda sig utav Reach Logistics. Även detta liknar mycket det arbete som Vätterleden Logistik bedriver och det finns gemensamma mål och tillvägagångssätt mellan bolagen. Dessutom bedriver Reach Logistics kunder inte någon konkurrerande verksamhet med Vätterledens befintliga kunder. Detta eftersom Reach Logistics klientel bedriver verksamheten inom hårvård, tobak och industrikomponenter vilket inte liknar det som finns hos Vätterleden idag. Detta resulterar i att ett förvärv istället för att konkurrera med varandra hade kunnat komplettera varandra för att kunna såväl jämnar ut de efterfrågesvängningar som Vätterleden har i dagsläget som att få Vätterleden en med diversifierad kundportfölj.

5.5 Allmänt för alla kandidater

Organisatoriskt

Eftersom Vätterleden Logistik har korta beslutsvägar inom den koncern de tillhör kan detta vara något som även gynnar en extern part vid ett eventuellt förvärv eftersom Vätterleden kan besitta saker som kandidaterna ovan saknar. Detta leder till att Vätterleden kan förvärva ett bolag och kan applicera sin kunskap i detta bolag. Vad gäller kulturen i just Vätterleden Logistiks egna verksamhet som innebär att de försöker lyfta fram teamkänsla hos sina anställda samtidigt som de söker efter en entreprenöriell anda snarare än någon som bara är

ute efter nästa löneutbetalning. I detta avseende skulle det gå att dela in kandidaterna ovan i två grupperingar. De större organisationerna med över 20 miljoner i omsättning och relativt stora personalstyrkor och de mindre organisationerna med en mindre personalstyrka och lägre omsättning. Genom att titta på bolagen på detta sätt skulle det antagligen vara lättare att hitta anställda med en entreprenöriell anda i de mindre organisationerna eftersom dessa anställda utgör en större del av bolaget än det motsatta fallet. Detta eftersom det finns färre anställda att fördela ut risken på och varje anställd bär ett större ansvar för företaget. Detsamma gäller teamkänsla eftersom det blir lättare att få ihop en teamkänsla om det gäller fem anställda än om det gäller 30.

6. Slutsats

6.1 Vad bör beaktas vid förvärv av 3PL-aktörer?

Vid förvärv är det viktigt till en början att ha en djup insyn i sin egen verksamhet samt att ha rutiner och tillvägagångssätt på plats för sina egna funktioner i bolaget. Detta eftersom det förenklar och snabbar på vid integrering av ett förvärvat bolags avdelningar och funktioner. Det är också av stor betydelse att bolaget har tydliga mål med vad det är man vill med förvärvet eftersom detta underlättar den övergång som kommer ske från det att företaget förvärvas till det att det blir en integrerad och lönsam del i det förvärvande företags verksamhet. Detta på grund av att det lätt går att identifiera vad som behöver göras och vilka eventuella investeringar och liknande som behöver göras i sådana fall.

Utöver eventuella investeringar finns det flera andra ekonomiska aspekter att ta i beaktning när man ska utvärdera ett 3PL-förvärv. Leasing utgör ofta en stor del av ett 3PL-företag eftersom det ofta finns truckar, inventarier och ibland en fordonsflotta i dessa bolag. Detta gör att det är viktigt att se över hur situationen kring leasingen ser ut i ett bolag innan man eventuellt förvärvar det. Det kan finnas antingen finansiell eller operativ leasing vilket är fördelaktigt att reda ut innan ett förvärv eftersom en finansiell leasing löper högre risker för ett företag eftersom de då riskerar att ha investerat i maskiner som de sedan inte har råd att byta ut och riskerar att bli omoderna vilket är lättare att förhindra vid operationell leasing.

Det är också viktigt att titta på om företaget är bundna till några dyra och oekonomiska leasingavtal som sedan förvärvaren kommer tvingas att betala. Andra ekonomiska faktorer att beakta vid ett förvärv av en 3PL-aktör är framförallt några finansiella nyckeltal för att få en inblick i hur företaget presterar och hur de finansierar sin verksamhet. Detta går att se i företagets avkastning på eget kapital och avkastning på företagets totala kapital. Är dessa siffror positiva innebär det att företaget lyckas att tjäna mer pengar än vad finansieringen av verksamheten kostar och inom logistiksektorn bör ROE respektive ROA ligga på 15% respektive 10% vilket dock i verkligheten enligt denna studie skiljer sig rejält mellan olika 3PL-aktörer där vissa ligger på ROE upp mot hundratals procent medan andra ligger på mer normala nivåer. Ett annat viktigt finansiellt mått för att se hur ett företag finansierar sin verksamhet går att se i företagets skuldsättning som talar om hur mycket skulder bolaget har i förhållande till sitt egna kapital. Är denna hög betyder det att företaget finansierar sin verksamhet genom mycket lånat kapital snarare än med eget kapital och löper därför en högre risk eftersom lånat kapital är kapital som kan krävas tillbaka och dessutom kostar i räntekostnader. Inom de 3PL-bolag som undersöktes i denna uppsats så tycks skuldsättningsgraden skifta rätt så rejält. Detta beror dels på att vissa bolag är nystartade och förmodligen har lånat kapital för att investera i verksamheten inledningsvis medan andra äldre aktörer kanske har investerat i en ny lagerfastighet eller annan materiell tillgång. Något som kan konstateras vidare är skuldsättningsgraden inom logistikindustrin som enligt litteraturen skulle ligga på 40-50% långt ifrån gjorde det på de 3PL-aktörer vi har tittat på i denna uppsats.

Skalfördelar och synergier är en annan ekonomiskt bidragande faktor att beakta vid ett förvärv eftersom ett företag genom att uppnå dessa kan minska kostnader och öka marginaler för att nå högre lönsamhet. När det gäller logistikföretag finns det flera olika faktorer att beakta vad gäller skalfördelar. Det gäller att titta på exempelvis teknisk nivå och tillgång på kapital för att investera i detta.

Kulturella likheter och skillnader är viktiga att ta hänsyn till när man utvärderar bolag. Kulturkrockar och konflikter kan leda till att de finansiella resultaten påverkas negativt. Den kultur som sätts på företaget kommer att påverka det slutresultat som kunden kommer uppleva. Det kan finnas kulturer som krävs för vissa typer av produkter. Analysring av 3PL aktörer gav indikationer på att de mindre aktörerna, vars kunder gick att spåra, till stor del har en variation av olika produkttyper. Företag kan med hjälp av modeller identifiera var

företaget befinner sig i en kulturell skala. Med hjälp av kulturell identifikation kan företaget sen utvärdera andra kandidater och avgöra ifall den egna kulturen ska vara densamma hos ett förvärv eller om företaget vill komplettera sin nuvarande kultur med en annan. I 3PL-branschen upplevs, efter analys av mindre aktörer på marknaden, en kultur i bolagen med fokus på kunder.

6.2 Vad bör Vätterleden Logistik beakta vid förvärv av en 3PL-aktör?

Utöver de faktorer som nämns ovan finns det faktorer som är mer specifika för just Vätterledens del att beakta och ta hänsyn till. På grund av Vätterleden Logistiks stabila koncern i bakgrunden finns det utrymme att beakta både lönsamma och olönsamma bolag för att se vad Vätterleden antingen skulle kunna förbättra i ett bolag vid ett förvärv eller också bara integrera rakt in i den befintliga verksamheten beroende på vilken typ av bolag det är som förvärvas.

Genom att förvärva ett bolag som gör verksamheten större har de möjligheten att göra sig effektivare och kunna plocka fler order för mindre kostnad per order. Det kan dock vara så att så inte blir fallet eftersom ett alternativ finns där de behåller sitt befintliga lager samtidigt som det förvärvade bolagets lager också behålls för att det inte finns tillräckligt stor gemensam yta att placera verksamheten på. Detta skulle innebära att de går miste om skalfördelarna som det skulle innebära att lägga allting under samma tak. Ytterligare en skalfördel som Vätterleden kan utnyttja är att de har investerat i sofistikerade IT-system. Genom att implementera detta system på ett förvärv som saknar det samma hade Vätterleden kunnat uppnå skalfördelar och på sätt få ner operativa kostnader. Detta gör det intressant för Vätterleden att beakta både lokaliseringen och IT-mognad innan de gör ett eventuellt förvärv.

En annan viktig faktor för Vätterleden att beakta är fastighet. Eftersom Vätterleden i dagsläget inte har något långsiktigt hyreskontrakt och dessutom är intresserade av att växa deras totala lageryta i framtiden är de i behov av en lagerfastighet att antingen hyra eller förvärva i och med köp av en konkurrent. Detta gör att det för Vätterleden blir viktigt att titta på om de företag som är intressanta också kan bidra med just mer och långsiktig yta alternativt en yta stor nog för hela verksamheten. Det kan vara så att ett bolag har plats för att bygga ut den befintliga ytan vilket även detta skulle göra förvärvet intressant och något som är viktigt för Vätterleden att beakta. Utöver detta är det viktigt att titta på om fastigheten hyrs

och hur mycket den då kostar och vilken tidshorisont det finns på hyreskontraktet eller om bolaget helt enkelt äger fastigheten själva.

6.3 Vilka kandidater hade passat Vätterleden Logistik att förvärva?

Efter analys av de åtta kandidaterna har vi kommit fram till att det finns tre kandidater som Vätterleden Logistik främst bör beakta. Kandidaterna har olika karakteristiska drag vilket gör att Vätterleden har tre olika vägar att gå med sitt förvärv. Kandidaterna har olika förbättringspotentialer i Vätterledens regi och det finns inte bara ett sätt att gå tillväga.

6.3.1 JAB Logistic AB

JAB är en kandidat som Vätterleden inte hade behövt göra så mycket med. Det är ett större bolag jämfört med de andra kandidaterna som både tjänar pengar och som har växt de senaste åren. De har dock en relativt hög skuldsättningsgrad vilket Vätterleden med sin bakomliggande koncern hade kunnat hjälpa till att hålla nere räntekostnaderna på. De har en hög avkastning vilket är intressant om Vätterleden vill göra en investering som betalar av sig fort och dessutom familjeägt vilket gör att eventuellt förvärv enklare då det inte är flera parter inblandade. JAB förhandlar och förmedlar mycket frakt vilket Vätterleden som stor aktör på just denna marknad hade kunnat förhandla med ännu större muskler för att uppnå ännu bättre fraktavtal för kunder att ta del utav. De har även annorlunda kunder från vad Vätterleden har vilket hade kunnat hjälpa Vätterleden att jämna ut den säsongvariation de lider av samt att det inte finns någon konkurrens med Vätterledens befintliga kunder. De har en terminal belägen i Göteborg nära hamnen vilket skulle ge Vätterleden närhet till ankomster från Asien där mycket av deras huserade produkter kommer i fråga. JAB är även en aktör som är personliga med sina kunder och värnar om dem något som även Vätterleden jobbar efter.

Genom detta förvärvet hade dock Vätterleden blivit en relativt stor aktör vilket skulle kunna leda till att de mister den flexibilitet som de använder som en stor konkurrensfördel gentemot större aktörer. Storleken gör också att Vätterleden förmodligen hade behövt bygga upp funktioner inom HR, Ekonomi och sälj för att kunna organisera verksamheten på ett effektivt sätt vilket hade kostat pengar om inte detta är något som JAB besitter i dagsläget. Det är även oklart om JAB håller på med så mycket plock och pack som Vätterleden är intresserad utav då de möjligen håller på med lagerföring i större utsträckning åt sina kunder än plock och pack.

6.3.2 Korallen Aktiebolag

Korallen har en negativ avkastning på sitt egna kapital, samt har haft på totala kapitalet. Lönsamheten är med andra ord dålig, vilket med hänsyn till omsättningen som är ökande tyder på att investeringar är gjorda för att få bolaget att växa har gjorts, alternativt att effektiviteten i företaget är för låg. Med omsättningen som finns bör Vätterleden med sin kunskap kunna vända den negativa avkastningen till positiv. Skuldräntan är hög jämfört med andra kandidater vilket med Vätterledens tillgång till billigt kapital kan göra att lönsamheten stiger med enbart finansiell effektivisering. Förbättringspotential vad gäller effektivisering i verksamheten finns även. Särskilt vad gäller det fortsatta manuella arbetet som finns i företaget. Med Vätterledens IT-system bör de kunna eliminera det manuella arbetet i större utsträckning alternativt helt. Det skulle leda till mindre arbetstid för arbetet samt uppgifter som kräver personal.

Korallen äger även sin egna fastighet vilket är en aspekt som Vätterleden värdesätter. Om verksamheten kan förflyttas till fastigheten finns stor potential att kunna erhålla storskalsfördelar vilket ytterligare skulle hjälpa lönsamheten för bolaget. Företaget är familjeägt och har god kundkontakt enligt de själva. Det som kan anses vara en nackdel med förvärv av Korallen är att bolagets verksamhet är koncentrerad på konfektionslogistik likt Vätterleden. Det gör att bolaget tidigare konkurrerar om samma kunder och inte kommer finnas på större marknad efter förvärvet. Möjligheterna för vidare tillväxt organiskt är därmed begränsad till konfektionsmarknadens tillväxt.

6.3.3 Reach Logistics Göteborg AB

Reach som en nystartad aktör blir en annan typ av förvärv för Vätterleden. Eftersom de fortfarande är såpass unga finns det utrymme för Vätterleden att ändra mycket och välja riktning för bolaget i framtiden. De har en uppåtgående omsättning men hög skuldsättning och höga räntor vilket möjliggör för Vätterleden att gå in för att sänka räntekostnader och börja öka marginalerna alternativt gå in med mer billigare kapital för att investera ännu mer i verksamheten. Reach har andra kunder gentemot Vätterleden vilket gör att det inte finns några hot om konkurrens och dessutom möjlighet till en utjämning för Vätterledens säsongsvariationer i plockning och packning. De arbetar utifrån att vara flexibla mot kunden precis som Vätterleden och det finns ett fastighetsbolag som förmodligen innehar den

fastighet de befinner sig i. De besitter även en del funktioner i form av sälj och liknande vilket Vätterleden skulle kunna utnyttja.

Det finns dock en hel del IT-mognad i bolaget i form av exempelvis automation vilket innebär att de förmodligen även har lagerhanteringssystem på plats vilket gör att Vätterleden inte kan utnyttja sina investeringar inom just detta för att effektivisera och dra fördel av skalfördelar för detta bolaget. De tillhör dessutom en större koncern som kanske inte vill sälja bolaget hur som helst.

Det finns alltså olika typer av bolag att förvärva och varje kandidat har olika förutsättningar. Detta gör det komplext att reda ut vilket bolag som ska förvärvas och det måste göras ordentliga besiktningar och analyser innan ett förvärv sker. Det gäller att Vätterleden ser över vilken typ av bolag de är ute efter och hur mycket resurser de är villiga att lägga på förvärvet för att göra det lönsamt. Beroende på vad målet med förvärvet är så blir olika kandidater intressanta. Är Vätterleden till exempel ute efter att öka sin kundbas så kanske det är de större och mer vedertagna aktörerna med större kundportföljer som de ska titta på medan om de är ute efter att kunna forma bolaget så är det en relativt nystartad och liten aktör de ska undersöka.

7. Källförteckning

7.1 Böcker

Alkaraan, Fadi. 2017. Strategic Investment Appraisal: Multidisciplinary Perspectives, in Cary L. Cooper , Sydney Finkelstein (ed.) *Advances in Mergers and Acquisitions (Advances in Mergers and Acquisitions, Volume 16)* Emerald Publishing Limited, pp.67 - 82

Berriategortua, Joaquín Sanz; Olasagasti, Olga del Orden & Florencio, Beatriz Palacios. 2018. Does Company Performance Improve After M&A? A Literature Review. i Sydney Finkelstein ,Cary L. Cooper *Advances in Mergers and Acquisitions (Advances in Mergers and Acquisitions, Volume 17)* Emerald Publishing Limited, pp.31 - 51

Bryman, A., & Bell, E. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e upplagan. Stockholm: Liber.

Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur.

Teshakkori, Abbas & Teddlie, Charles. 1998. *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Applied social research methods series volume 46. London: SAGE Publications

Vetenskapsrådet, 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, Stockholm: Vetenskapsrådet.

7.2 Tidskriftsartiklar

Anon, 2015. Pros cons. *Landscape Management*, 54(6), p.55.

Denison, Daniel R. & Ko, Ia. 2016), Cultural Due Diligence in Mergers and Acquisitions, in Sydney Finkelstein , Cary L. Cooper (ed.) *Advances in Mergers and Acquisitions (Advances in Mergers and Acquisitions, Volume 15)* Emerald Group Publishing Limited, pp.53 - 72

Denison, Daniel R.; Janovics, Jay; Young, Joana & Hee, Jae, Cho. 2006. *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*.

Epstein, M.J., 2005. The determinants and evaluation of merger success. *Business Horizons*, 48(1), pp.37–46.

Green, Forrest B; Turner, Will; Roberts, Stephanie; Nagendra, Ashwini & Wininger, Eric. 2008. A practitioner's perspective on the role of a third-party logistics provider. *Journal of business & economics research*. 6(6), pp.9–14.

Griesinger, F.K., 1955. Pros and cons of leasing equipment. *Harvard business review : HBR*, 33(2), pp.75–90.

Gürel, Emet & Tat, Merba. 2017. Swot Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, Vol. 10. No. 51. 995–1006.

Harvey, Michael & Lusch, Robert. 1995. Expanding the nature and scope of due diligence. *Journal of Business Venturing*, 10(1), pp.5–21.

Hay GJ, Castilla G (2006) Object-Based Image Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT). *International Archives of Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, Vol. No. XXXVI-4/C42

Hofmann, Erik & Lampe, Kerstin. 2013. Financial statement analysis of logistics service providers: ways of enhancing performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 43 Issue: 4, pp.321-342

Jick, T.D. 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*. 24(4), pp.602–11.

Kayakutlu, Gulgun & Buyukozkan, Gulcin. 2011. Assessing performance factors for a 3PL in a value chain. *International Journal of Production Economics*, 131(2), pp.441–452.

Liu, C.-L. & Lyons, A.C., 2011. An analysis of third-party logistics performance and service provision. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(4), pp.547–570.

Marks, M.L. & Mirvis, L., 2011. Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), pp.161–168.

Mbachu, J. & Frei, M. 2011. Diagnosing the strategic health of an organization from SWOT analysis results: case study of the Australasian cost management profession. *Construction Management and Economics*, 29(3), pp.287–303.

Mirvis, P.H., 2001. Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 15(2), pp.80–94.

Morrison, N.J; Kinley, G. & Ficery, K.L., 2008. Merger deal breakers: when operational due diligence exposes risk. *Journal of Business Strategy*, 29(3), pp.23–28

Paschalidou, A; Tsatiris, M & Kitikidou, K. 2016. Energy crops for biofuel production or for food? - SWOT analysis (case study: Greece). *Renewable Energy*, 93, pp.636–647.

Valentin, E.K., 2001. Swot Analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), pp.54–69

White, Charles, 1957. Equipment Leasing: Some Pros and Cons (The Controller). *Management Review*, 46(10), p.50.

7.3 Hemsidor

Corporate Finance Institute. (2019). *Capital Lease vs Operating Lease - What You Need to Know*. Tillgänglig på:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/capital-lease-vs-operating-lease/> [Hämtad 11 Apr. 2019].

Grant, M. 2019. *How SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) Analysis Works*. Investopedia. Tillgängligt på: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> [Hämtad 3 Apr. 2019].

Rouse, M. 2018. *What is 3PL (third-party logistics)? - Definition from WhatIs.com*. SearchERP. Tillgängligt på: <https://searcherp.techtarget.com/definition/3PL-third-party-logistics> [Hämtad 25 May 2019].

Techopedia.com. 2019. *What is a Warehouse Management System (WMS)?*. Tillgängligt på: <https://www.techopedia.com/definition/28071/warehouse-management-system-wms> [Hämtad 25 May 2019].

Följande bolags hemsidor står i den ordning de presenteras i arbetet.

JAB Logistic AB. 2019. Tillgänglig på: <http://www.jabsl.com> [Hämtad 18 maj 2019].

Logit Europe AB. 2019. Tillgänglig på: <http://logit.se> [Hämtad 18 maj 2019].

Imex Lagerservice AB. 2019. Tillgänglig på: <http://www.imexlager.se> [Hämtad 18 maj 2019].

Korallen Aktiebolag. 2019. Tillgänglig på: <http://www.korallen.se> [Hämtad 19 maj 2019].

Tex Press Logistik AB. 2019. Tillgänglig på: <http://www.texpress.se> [Hämtad 19 maj 2019].

LM Logistik AB. 2019. Tillgänglig på: <https://www.lmlogistik.se> [Hämtad 20 maj 2019].

Älvsereds Logistik AB. 2019. Tillgänglig på: <http://www.dpc3pl.se> [Hämtad 20 maj 2019].

Reach Logistics Göteborg AB. 2019. Tillgänglig på: <https://reachlogistics.se> [Hämtad 20 maj 2019].

7.4 Övriga

Qi-Wei Jiang & Wei-Ya Chen. 2010. On the economies of scale in logistics industry. *2010 Second International Conference on Communication Systems, Networks and Applications*. vol 2. pp.300–303.

Upplysningscentralen (UC). 2019. *Branschfakta Logistiktjänster Maj 2019*. Stockholm.

Retriever. 2019. Tillgängligt på: <http://web.retriever-info.com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo.html?>. Stockholm