



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot organisation

Vårterminen 2006



Att hantera det oförutsedda
-en studie av Arla Foods
och Muhammedbilderna

Kandidatuppsats

Jeanne Mannheimer, 820907
Stefan Öhlund, 730713

Handledare: Svante Leijon

Sammanfattning

Sedan januari 2006 har vi fått ta del av efterverkningarna av de i dansk media publicerade karikatyrerna på profeten Muhammed. Muslimernas heliga skrift Koranen, förbjuder dock avbildning profeten och karikatyrerna har således blivit katalysator till en osämja vilken har påverkat många skandinaviska företag och försäljningen av deras produkter. Det som sedermera har fångat vårt intresse, är hur en extern händelse av ovan nämnd karaktär kan få sådana dramatiska följder på en organisations verksamhet och hur man som företag hanterat det oförutsedda. Vår problemformulering utgår därmed ifrån att vi vill undersöka hur organisationer kan hantera oförutsedda händelser i det globala samhället. För att konkretisera fenomenet, blir uppsatsens syfte att göra en fallstudie av Arla Foods med följande frågeställning; *hur kan man förstå Arla Foods hantering av situationen i samband med Muhammedbilderna?*

Den teoretiska utgångspunkten är institutionell teori där vi behandlar begrepp som rationaliserade myter, frikoppling, prat, beslut och handling. Vi har även använt oss av Røviks teoretiska premisser rörande multistandardorganisation och organisationsrecept. Slutsatserna i uppsatsen utmynnar i en problematisk konstruktion för företaget. Den institutionella omgivningen ter sig annorlunda än hur Arla Foods uppfattar den. Vi frågar oss om detta är konstruktivt för företaget och om det är långsiktigt hållbart. Genom att vidta olika åtgärder för att återuppnå stabilitet och ett normalt tillstånd, kan denna protektionistiska inställning ge upphov till organisatorisk tröghet. Arla Foods tidigare framgångsrecept i Mellanöstern kan inte vara bestående utan att anpassas till en föränderlig omvärld. Företaget behöver således utveckla sin receptiva förmåga för att åstadkomma en anpassning till förändringar i omgivningen, och därmed stimulera till en mer långsiktig vision av sin verksamhet i Mellanöstern. Genom studien framkommer även, sett ur ett större perspektiv, att företag som agerar på en global marknad är tämligen sårbara. Tolkningen av studien, är att resultatet vi kommit fram till inte är generaliserbart, men vi tror att det skulle vara av stor nytta för Arla Foods själva. Dessutom tror vi att fallet kan ge andra organisationer i liknande situation, en ökad förståelse och medvetenhet för att det finns olika och även nya premisser vilka de har att förhålla sig till.

Förord

Även om det finns en viss uppfattning om hur det ska vara att skriva en uppsats, går det aldrig riktigt att föreställa sig hur denna process kommer att te sig i verkligheten. Vårt uppsatsförlopp har gått mycket snabbt och det är bara att inse att vi inte hade kunnat genomföra arbetet optimalt utan lite hjälp på vägen. Först och främst, har vår studie fordrat intervjuer samt korrespondens med anställda på Svenska Exportrådet samt inom svenska näringslivet. Förutom att respondenterna har hjälpt oss med att besvara våra intervjufrågor, har det även funnits goda möjligheter till uppföljning av vårt intervjumaterial. På så sätt har vi kunnat bolla tankar och idéer om det berörda området och vi vill därför rikta ett stort tack till samtliga intervjupersoner. För det andra, vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare Svante Leijon, som alltid funnits tillgänglig, nära till hands och vars vägledning genom uppsatsarbetet har känts mycket betryggande. På ett konstruktivt och pedagogiskt sätt, har han stimulerat vår tankebana och därmed varit till stor hjälp för oss igenom hela uppsatsprocessen.

Göteborg, juni 2006

Jeanne Mannheimer

Stefan Öhlund

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 ATT HANTERA AFFÄRSRELATIONER I MELLANÖSTERN.....	1
1.3 HUVUDDRAGEN I HANTERING AV AFFÄRSRELATIONER I MELLANÖSTERN.....	2
1.4 UPPSATSENS PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.5 SYFTE.....	2
1.6 HERMENEUTISK FORSKNINGSSÄTT.....	3
1.7 FORSKNINGSPÅR.....	3
1.8 DISPOSITION AV UPPSATSEN.....	3
2. VÅR TEORETISKA UTGÅNGSPUNKT - INSTITUTIONELL TEORI.....	4
2.1 MOTIVERING AV TEORIVAL.....	4
2.2 ORGANISATIONERS RELATION TILL DESS INSTITUTIONELLA OMGIVNING.....	4
2.3 DEN INSTITUTIONELLA OMGIVNINGENS PÅVERKAN PÅ ORGANISATIONEN.....	5
2.4 HANTERING AV DEN INSTITUTIONELLA OMGIVNINGENS KRAV.....	5
2.5 PRAT, BESLUT OCH HANDLING.....	6
2.6 ORGANISATIONSRECEPT.....	6
2.7 MULTISTANDARDORGANISATIONER OCH FÖRÄNDRINGSIDEOLOGI.....	7
2.8 TEORINS HUVUDPUNKTER.....	8
3. METOD.....	8
3.1 INFORMATIONSSÖKNING.....	8
3.2 INSAMLING AV DATA.....	8
3.3 VARFÖR EN KVALITATIV STUDIE?.....	9
3.4 URVAL.....	9
3.5 INTERVJUerna.....	9
3.6 METODKRITIK.....	10
4. FALLET ARLA FOODS.....	11
4.1 HISTORIK.....	11
4.2 KONFLIKTEN.....	12
4.3 FORSKNINGSSOMRÅDE 1: INSTITUTIONELL OMGIVNING FÖR ARLA FOODS.....	12
4.4 FORSKNINGSSOMRÅDE 2: ÅTGÄRDER SOM ARLA FOODS HAR VIDTAGIT GENTEMOT SIN OMGIVNING.....	14
4.5 FORSKNINGSSOMRÅDE 3: KOMPLETTERANDE INTERVJUER; VAD SÄGER SVENSKA EXPORTRÅDET I MELLANÖSTERN?.....	16
4.6 SAMMANFATTNING AV FORSKNINGSPÅR.....	17
5. ANALYS.....	18
5.1 RELIGION & KULTUR.....	18
5.2 HEMMAOPINION.....	19
5.3 ETISKT PROGRAM.....	20

5.4 MEDIA	21
5.5 GLOBALISERING	22
5.6 ANALYSENS HUVUDELAR KOPPLAT TILL TEORETISKA HUVUDDPUNKTER	23
6. SLUTSATSER.....	24
6.1 SLUTDISKUSSION UR ETT INSTITUTIONELLT PERSPEKTIV	24
6.2 SVAR PÅ VÅR FRÅGESTÄLLNING – HUR KAN MAN FÖRSTÅ ÅRLA FOODS HANTERING AV SITUATIONEN I SAMBAND MED MUHAMMEDBILDERNA?	26
6.3 HUR SKA STUDIEN TOLKAS?	26
6.4 AVSLUTANDE REFLEKTIONER.....	26
7. KÄLLFÖRTECKNING	28
TRYCKTA KÄLLOR	28
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	29

BILAGA 1 Frågeformulär

1. Inledning

Vi inleder uppsatsen med en beskrivning av bakgrunden till vår uppsats samt varför det valda ämnet är intressant att studera. Stycket om hur affärsrelationer i Mellanöstern hanteras ska ge en kort introduktion till vilka uppfattningar som finns kring området. Detta ska överbygga till den problemformulering som sedermera mynnar ut i uppsatsens frågeställning. Kapitlet fortsätter med i vilken forskningsansats uppsatsen tar sin avstamp, som i sin tur mynnar ut i de forskningsfrågor som vi haft som vägledning under arbetets gång. Slutligen ger vi läsaren en bild av hur uppsatsens disposition ser ut.

1.1 Bakgrund

Sedan januari 2006 har vi fått ta del av efterverkningarna av de i dansk media publicerade karikatyerna på profeten Muhammed. Muslimernas heliga skrift Koranen, förbjuder dock avbildning profeten och karikatyerna har således blivit katalysator till en osämja vilken har påverkat många skandinaviska företag och försäljningen av deras produkter. Effekterna på näringslivet har i stor omfattning präglat nyhetsutbudet i media och ämnet är mycket omdiskuterat och debatterat. Vi finner det tämligen fascinerande vilken genomslagskraft en händelse av en sådan karaktär, kan få. Händelser av ovan nämnd natur eller oanade konsekvenser av ett händelseförlopp, kommer alltid att inträffa. Det är emellertid mycket svårt eller kanske omöjligt att skydda sig mot det oförutsedda, men möjligen finns det förebyggande åtgärder man kan vidta för att minska återverkningarna. Som en introduktion till uppsatsen, vill vi visa på olika faktorer som anses vedertagna att beakta vid affärsrelationer i Mellanöstern.

1.2 Att hantera affärsrelationer i Mellanöstern

Richard R. Gesteland tar i sin bok "Cross-Cultural Business Behavior" (2005), upp frågan om hur man praktiskt bör agera vid affärsrelationer med andra kulturer. Något som är av stor betydelse vid affärsrelationer i Mellanöstern, och mer specifikt relationer med arabisk kultur, är religionens inflytande. I västvärlden ses ofta religion som en aspekt av livet, medan det i arabvärlden är en ideologi som talar om hur livet ska levas. Islamska värderingar har en mycket stark påverkan på människors uppträdande och deras åsikter (Gesteland, 2005). Islam är en stor religion men har inte utvecklats med moderniteten. Islamistiska anhängare har fortfarande sina traditionella värderingar och sin tro även till skillnad från de flesta huvudreligionerna som i högre grad har anpassat sina centrala koncept till dagens sätt att leva. För globala marknadsförare är det därför viktigt att beakta religiös trosuppfattning i områden där islam utövas. Att förstå religionens påverkan på värdesystemet i samhället och dess effekter på marknadsföringen ska inte underskattas (Fam, Valler & Erdogan, 2004).

Man ska inte förvänta sig total homogenitet i Arabvärlden, det finns flera subkulturer. Vissa kulturella värden har hög ståndaktighet och det är dessa kulturella värden som internationella marknadsförare bör bry sig om (Elbashier & Nicholls, 2001). I arabisk affärskultur är det av stor vikt att man framgångsrikt kan utveckla starka personliga relationer till de man ska göra affärer med. Det arabiska ordet för nätverk av kontakter och personliga relationer är wasta, vilket enligt Gesteland (2005) är nyckeln till framgångsrika affärer i arabvärlden. Rent praktiskt, undviker araber gärna ståndpunkter som kan uppfattas som oartiga vid direkt kommunikation. Istället försöker de på ett hövligt, och mer indirekt sätt förmedla vad de tycker. Samtidigt är araber väldigt känslomässigt uttrycksfulla, de uttalar sig genomtänkt, gärna med kraftiga överdrifter där de lovar mycket. Det som är värt att sägas, sägs gärna om och om igen som en del av en övertalningsprocess. Noterbart när det gäller kroppsspråk är att araber gärna står nära personer av samma kön när de interagerar, närmare än vad man är van

vid i exempelvis skandinaviska länder. Att offentligt stå nära en person av motsatt kön ses däremot inte som förenligt med arabisk kultur. Under diskussioner förutsätts att man har ögonkontakt med den man talar med. Brist på sådan kan uppfattas som att man inte respekterar motparten. Arabernas inställning till tid är något annorlunda. Punktlighet är av mindre vikt för araber, möten kan dessutom ofta bli avbrutna av telefonsamtal eller vänner som hälsar på. Vidare är araber gästvänliga och generösa. Det viktigaste är återigen relationerna (Gesteland, 2005).

Blir man tillfrågad av en arabisk affärskontakt om man kan utföra en tjänst, bör man acceptera detta, även om man inte tror sig kunna lösa problemet. Enligt arabisk kultur är det fullt förståeligt att omständigheter kan göra att man inte kan utföra tjänsten. Huvudsaken är att man visar sin goda vilja, något som kan bära frukt i en framtida relation. Har man lyckats med att få en god relation till sin arabiska motpart, är det av stor vikt att man underhåller relationen genom personliga möten, telefonkontakt och e-post (Gesteland, 2005).

1.3 Huvuddragen i hantering av affärsrelationer i Mellanöstern

- Religionens inflytande är viktigt att beakta i relationer med arabisk kultur.
- Nyckeln till framgångsrika affärsrelationer i Mellanöstern är nätverk av kontakter samt personliga relationer.
- Arabvärlden präglas inte av total homogenitet, det finns flera subkulturer.
- Kroppsspråk, ögonkontakt och (o)punktlighet.
- Relationer underhålls genom personliga möten, telefonkontakt och e-post.

Vi vill med denna introduktion redogöra för ett förhållningssätt, vilket vi tror präglar många organisationers syn på vilka faktorer som traditionellt sett bör uppmärksammas i affärsrelationer i Mellanöstern. Arla Foods är ett exempel på ett företag som har en långvarig erfarenhet i regionen och har dessutom varit tämligen framgångsrik med sin verksamhet i detta område. Det är därför ett rimligt antagande att de har förhållit sig till delar av det som Gesteland med flera beskriver. Detta leder oss sålunda in på vår problemformulering.

1.4 Uppsatsens problemformulering

I takt med att omvärlden blir allt mer globaliserad och präglas av en högre komplexitet och föränderlighet, måste de globala företagen i större utsträckning uppmärksamma och vara medvetna om flera faktorer i form av krav och förväntningar från olika intressegrupper, krav och förväntningar som ibland kan vara motsägelsefulla. Fallet Arla Foods illustrerar hur ett företag kan påverkas av en extern händelse vilken är svår eller kanske till och med omöjlig att förutse. Ämnet är intressant att studera av den anledning att det berör en uppseendeväckande händelse som har varit på tapeten under större delen utav våren 2006. Det är både fascinerande och nästan tragiskt på en och samma gång, hur ett företag kan drabbas så hårt utav en extern händelse vilken de själva inte ens är upphovsman till. Legitimitet och förmågan att kunna anpassa sig till den institutionella omgivningen är en förutsättning för en organisations överlevnad (Brunsson, 2002). Av den orsaken vill vi belysa och analysera dessa aspekter i en tämligen säregen situation. Med denna bakgrund utgår vår problemformulering ifrån att vi vill undersöka hur organisationer kan hantera oförutsedda händelser i det globala samhället.

1.5 Syfte

Då vårt problemområde är tämligen omfattande, vill vi genom att genomföra en fallstudie, konkretisera problemet. Syftet med uppsatsen blir således att med hjälp av ett exempel som

Arla Foods, förstå hur ett företag hanterar konsekvenser utav en extern händelse, vilken de själva inte är upphovsman till. Uppsatsens frågeställning är därmed; *hur kan man förstå Arla Foods hantering av situationen i samband med Muhammedbilderna?*

1.6 Hermeneutisk forskningsansats

Med hermeneutik menas tolkningslära och begreppet kommer ursprungligen från Hermes som var gudarnas budbärare. Hans uppgift var att bära budskap till gudar och människor samt att tolka innebörden av dessa budskap (Hällsten, 2000). De hermeneutiska vetenskaperna söker efter möjliga innebörder i sina studieobjekt vilka betraktas som texter och språk, det handlar om att tolka och att förstå. Hermeneutiken medger dock att det finns flera sätt att komma underfund med världen eller ett visst fenomen på, men vi kan aldrig ställa oss utanför oss själva när vi studerar verkligheten (Ödman, 1979). Till skillnad från fallstudier som är baserade på intervjuer och deltagande observationer utgår vi i vår empiri, från olika slags texter. Då vi inte själva har deltagit i händelsen utgörs våra källor av tidnings- och debattartiklar, officiellt material från Arla Foods i form av pressmeddelanden och årsredovisningar. Vidare utgörs våra källor av intervjumaterial från respondenter på Svenska Exportrådet samt från näringslivet. Naturligtvis har vi påverkat berättelsen genom de texter vi har valt och vårt sätt att uppfatta sammanhanget. För att illustrera vår hermeneutiska tankebanan kan man dra parallellen till att lägga pussel. Utan anteciperande föreställningar om helheten skulle vi bara ha pusselbitarnas form att gå efter vilket skulle resultera i att pusslet aldrig skulle läggas färdigt. Samtliga delar är dock nödvändiga för att vi ska kunna bilda oss en uppfattning om helheten. Vi går emellertid från del till helhet, från helhet till del och det råder således ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan dessa faktorer.

1.7 Forskningsfrågor

För att konkretisera vårt arbete och för att i slutändan kunna besvara uppsatsens frågeställning, har vi under uppsatsprocessen haft två forskningsfrågor att förhålla oss till. Dessa varit vägledande under vårt arbete och är således följande;

Hur uppfattar Arla Foods sin institutionella omgivning?

För att kunna besvara vår frågeställning om hur man kan förstå Arla Foods hantering av situationen i samband med Muhammedbilderna, måste vi ta reda på hur företaget uppfattar sin institutionella omgivning. Denna forskningsfråga kommer att utmynna i olika teman vilka kommer att behandlas i analysen.

Vilka åtgärder har Arla Foods vidtagit gentemot den uppfattade omgivningen?

För att kunna analysera hur företaget hanterar en extrem situation utlöst av Muhammedbilderna, måste vi veta hur Arla Foods hanterar sin uppfattade institutionella omgivning i form av vidtagna åtgärder.

1.8 Disposition av uppsatsen

I ovanstående text har vi avhandlat det första kapitlet i uppsatsen, dess Inledning. Vi har här redogjort för en bakgrundsbeskrivning till vår studie samt en beskrivning av hur affärsrelationer i Mellanöstern hanteras. Detta mynnar ut i uppsatsens problemformulering och syfte där uppsatsens frågeställning presenteras, samt vilken forskningsansats vi har valt att tillämpa på vår studie. Kapitlet avslutas med två forskningsfrågor som har varit vägledande för oss under vårt arbete. Utöver det inledande kapitlet är uppsatsen uppbyggd enligt följande struktur:

Kapitel två har vi valt att kalla: Vår teoretiska utgångspunkt. Här kommer vi att redogöra för delar av institutionell teori enligt John Meyer och Brian Rowans artikel Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, som är av intresse för vår uppsats. Vidare behandlas Nils Brunssons diskussion kring Prat, Beslut och Handling, vilken han tar upp i sin bok Organization of Hypocrisy. Avslutningsvis använder vi oss av Kjell Arne Røviks teorier om multistandardorganisationer och organisationsrecept. I kapitel tre – Metod – har vi för avsikt att redogöra för vårt tillvägagångssätt under uppsatsarbetet, dels hur vi samlat in vårt material, och dels hur vi sammanställt det. Vidare tar vi upp de problem som vi stött på under arbetets gång samt hur vi hanterat dem. Fallstudiens trovärdighet diskuteras kortfattat. Vårt fjärde kapitel – Fallet Arla Foods – utgör uppsatsens empiriska material. Kapitlet inleds med en kortare bakgrund till Arla Foods och dess verksamhet i Mellanöstern. Fortsättningsvis är kapitlet uppdelat i tre forskningsområden som rubricerats; Institutionell omgivning för Arla Foods, Åtgärder som Arla Foods har vidtagit gentemot sin omgivning samt Kompletterande intervjuer; vad säger Svenska Exportrådet i Mellanöstern? Tillsammans ska de tre forskningsområdena bidra till att svara på våra två forskningsfrågor; *Hur uppfattar Arla Foods sin institutionella omgivning? och Vilka åtgärder har Arla Foods vidtagit gentemot den uppfattade omgivningen?* Det näst sista kapitlet i vår uppsats – Analys – vill vi med stöd av valda teorier, analysera de teman som vi ur vår empiri kunnat utröna, för att i slutskedet av kapitlet kunna knyta an till de teoretiska huvudpunkterna. Avslutningsvis i det sjätte kapitlet redogör vi för vad som vanligtvis i akademiska uppsatser brukar benämnas Slutsatser. Här förs en slutdiskussion ur ett institutionellt perspektiv för att framhålla studiens resultat, samt knyta an till vår problemformulering. Vidare, uppfylls sedan uppsatsens syfte genom att vi besvarar studiens frågeställning som är; *hur kan man förstå Arla Foods hantering av situationen i samband med Muhammedbilderna?* Därefter beskriver vi hur studien kan tolkas samt ge förslag till fortsatt forskning och avslutar således med Avslutande Reflektioner.

2. Vår teoretiska utgångspunkt - Institutionell teori

För att uppfylla vårt syfte; hur kan man förstå Arla Foods hantering av situationen i samband med Muhammedbilderna?, behöver vi ett analysredskap. För att kunna analysera vår fallstudie, har vi följaktligen funnit institutionell teori som lämplig att basera vår teoretiska grund på. Några centrala begrepp som vi behandlar är; rationaliserade myter, frikoppling, prat, beslut och handling samt Røviks teori om organisationsrecept och multistandardorganisationer.

2.1 Motivering av teorival

Ett dilemma för organisationer i dagens samhälle är problemet med att dels kunna hantera de inkonsekventa/motsägelsefulla krav som ställs på organisationerna av dess omgivning, dels dess förmåga att samtidigt vara effektiva och tillhandahålla produkter som efterfrågas. Vår intention är att försöka förstå hur Arla Foods har hanterat den uppkomna situationen i samband med de i dansk media publicerade karikatyrerna av profeten Muhammed. Därför finner vi det relevant för vår frågeställning att reda ut hur organisationer uppmärksammar och hanterar de krav som ställs av olika intressegrupper i dess omgivning. Vi kommer på så sätt att använda oss av teorier som kan tydliggöra och förklara detta.

2.2 Organisationers relation till dess institutionella omgivning

I det moderna samhället är den rationaliserade formella strukturen i högsta grad påverkad av och reflekterar de spridda uppfattningar om hur den sociala verkligheten är konstruerad. I den formella strukturen skapas funktioner vars syfte är att svara mot de krav och förväntningar

omgivningen har på hur en organisation ska se ut. Omgivningens förväntningar kan exempelvis bestå av den allmänna opinionen i det samhälle där man bedriver sin verksamhet, av lagstiftning eller av andra organisationers struktur. De organisatoriska funktioner, som återspeglar sig i den formella strukturen, är enligt Meyer och Rowan (1977) uttryck för kraftfulla institutionella regler, något som författarna kallar rationaliserade myter. Dessa myter har två specifika kännetecken: för det första, har de som uppgift att urskilja olika sociala företeelser i samhället och på ett rationellt och formaliserat sätt följa och upprätthålla dessa i verksamheten. För det andra, är dessa myter institutionaliserade och förgivettagna av de organisationer som anammar dem. En konsekvens av detta blir att organisationen uppmärksammar kraven och de svarar upp mot synen av hur en organisation bör gestalta sig, något som genererar legitimitet. Genom att organisationen svarar mot de förväntningar som omgivningen har på hur företaget bör agera och förhålla sig, erhålls legitimitet. Rationaliserade myter är med andra ord delar av det institutionaliserade sammanhang som organisationen fungerar i och som de anpassar sig till för att bibehålla sin legitimitet. Detta görs genom att omvandla känslomässig, icke-rationell logik till rationella argument (Hatch, 2002). Meyer och Rowan (1977) tar i sin studie också upp begreppet isomorfi i samband med hur organisationer väljer att strukturera sin verksamhet. Organisationer påverkas i hög grad av hur dess omgivning ser ut och de förutsättningar den ger. Enligt författarna kan man se det som att vi lever i en socialt konstruerad verklighet, och de uppfattningar vi har om denna verklighet reflekteras av organisationer i deras formella struktur. Genom att imitera och reflektera andra organisationers strukturer, och därigenom bli isomorfiska med dem erhålls legitimitet och erkännande från omgivningen, samtidigt som organisationen bidrar till att skapa och bevara etablerade institutioner.

2.3 Den institutionella omgivningens påverkan på organisationen

Organisationens isomorfi med den institutionella omgivningen gör att den implementerar funktioner i sin verksamhet på grund av externt legitimitetsgrundade faktorer, snarare än av effektivitetsskäl. Detta görs för att trygga organisationens framgång och överlevnad. Organisationer som exempelvis har program eller policys för mångfald, etik eller miljö framstår som socialt ansvarstagande, och har större möjligheter att attrahera såväl medarbetare som kunder och investerare. Misslyckas man med att implementera sådana av omgivningen legitimerade funktioner i sin struktur framstår organisationen som ansvarslös, irrationell eller till och med onödig. Sådana misstag kan leda till kostnader för ett företag. Institutionella myter har således en stor inverkan på hur den formella strukturen i en organisation gestaltar sig. En organisations möjlighet till överlevnad är således inte endast avhängigt av dess förmåga att effektivt organisera och ha kontroll över sin kärnverksamhet. Organisationer som lyckas med att reflektera omgivningens förväntningar erhåller legitimitet och resurser nödvändiga för att fortsatt kunna bedriva sin verksamhet. Genom isomorfism med sin institutionella omgivning kan organisationer enligt Meyer och Rowan (1977), förlita sig på externt konstruerade institutioner för att reducera turbulens och ge bibehållen stabilitet till verksamheten. Stabilitet uppstår när en organisation blir del av ett större kollektivt system, och som en följd av detta garanteras stöd genom överenskommelser med sin omgivning snarare än att det endast är organisationens prestation som genererar stöd. Legitimitetens roll i samhället skyddar enligt författarna organisationer från omedelbara sanktioner, om deras (tekniska) prestation inte till fullo uppfyller omgivningens förväntningar.

2.4 Hantering av den institutionella omgivningens krav

Organisationer som eftersträvar effektivitet försöker i största möjliga mån anpassa sin struktur så att den passar de aktiviteter som krävs för en väl koordinerad produktion. Detta är enligt Meyer och Rowan ett idealiskt förhållande. Dagens organisationer måste anpassa sin struktur

efter de krav som den institutionella omgivningen ställer på den. Dessa krav är enligt författarna oförenliga med en effektiv produktion. För att kunna hantera problemet med att hantera de motsägelsefulla krav omgivningen ställer, samtidigt som en effektiv verksamhet ska kunna bedrivas, uppstår så kallad frikoppling. Begreppet innebär att organisationen separerar dess formella struktur, det vill säga den bild som reflekterar den institutionella omgivningen, från dess faktiska aktiviteter, som bedrivs enligt den praktik som fungerar bäst för organisationen i fråga.

En konsekvens för organisationer som i hög grad präglats av en institutionaliserad omgivning är att de krav och förväntningar som ställs på organisationen är många till antalet, och i vissa fall dessutom i konflikt med varandra. Detta får som resultat att det i den formella strukturen hos en institutionaliserad organisation finns funktioner som dels hanterar samma frågor/ärenden samt att vissa funktioner syften motarbetar varandra (Meyer & Rowan, 1977).

2.5 Prat, beslut och handling

Idealtypen av en handlingsorienterad organisation förmodas, enligt Brunsson (2002), tillhandahålla produkter i form av varor och service. Dessa produkter förväntas vara de medel som ger organisationen stöd och erkännande från sin omgivning. Att tillhandahålla produkter eller service som efterfrågas på marknaden är det som ger organisationen möjlighet till fortsatt överlevnad. Idealtypen av en politisk organisation har inte som mål att utföra välkoordinerade handlingar – dess enda grund för att skapa legitimitet är att spegla en uppsjö av inkonsekventa normer, värderingar och krav. Organisationen får stöd av olika grupper vars behov blir tillfredsställda. Själva kärnan i den politiska organisationen, och grundvalen till dess legitimitet, ligger i förmågan att kunna uppmärksamma och tillgodose olika gruppers behov utan att för den skull förbise andra gruppers intressen. I realiteten så måste organisationer kunna hantera problematiken med att dels producera varor som efterfrågas av kunderna på marknaden, samt dessutom uppmärksamma motsägelsefulla krav och förväntningar av mer ideologisk natur. Det förväntas av organisationer att de ska spegla ett stort antal förväntningar och krav samtidigt som de ska bedriva en någorlunda effektiv verksamhet. I det moderna samhället ställs ökande krav på organisationer att kunna hantera inkonsekventa normer för att kunna överleva. Vad en organisation producerar behöver således inte endast vara begränsat till fysiska produkter. Organisationer influerade av den politiska idealtypen producerar och uttalar ideologier vilka också kan ses som en form av produkter. Enligt Brunsson (2002) kan sådana produkter bestå av vad författaren kallar prat och beslut. Genom prat kan ledningen av en organisation uttrycka sin ideologiska idé, samt genom beslut göra ställningstaganden som bekräftar ideologin. Organisationer är dessutom ofta måna om att offentliggöra de beslut som tagits, för att tydliggöra att de tar ställning. Med hjälp av prat går det att skjuta upp något som ska göras i framtiden, därmed syftar prat till en önskvärd situation i framtiden. Enligt författaren, kan organisationer som har svårigheter att hantera normer och värderingar med handling istället använda sig av prat, vilket ger upphov till en viss grad av hyckleri. Det vill säga, man säger en sak, men gör en annan, eller ingenting. En organisation kan handla för att tillgodose ett mål och prata för att tillfredsställa ett annat. På ett sådant sätt kan organisationen hantera motstridiga krav. Beslut fungerar som en sorts underkategori av prat. Att handla rättfärdigas av prat och sker i nuet.

2.6 Organisationsrecept

Kjell Arne Røvik talar i sin bok *”Moderna Organisationer”* om vad han benämner institutionaliserade organisationsrecept. Detta begrepp definieras som ”...ett legitimerat recept på hur man bör utforma delar av en organisation.” (Røvik 2000, s 13). Dessa recept eller standarder är något som av en större mängd människor eller organisationer under en period anses vara ett ändamålsenligt, modernt och effektivt verktyg för organisering av sin

verksamhet. Organisationsrecepten är utformade så att de endast specificerar hur vissa delar bör organiseras, och är således inga totallösningar för hur man bör organisera en hel, komplex organisation. Anledningen till att moderna organisationer tar till sig idéer om organisationsrecept, och sedan adopterar dem, som författaren uttrycker det, i sin organisation kan ha olika orsaker. Till att börja med kan man ge en rationalistisk förklaring, som säger att organisationen upplever att den har ett organisationsinternt problem, och söker i sin omgivning bland diverse organisationsrecept som kan bidra till en lösning på detta. En annan förklaring, av mer institutionell karaktär, är att organisationer från sin omgivning exponeras för externt skapade problemdefinitioner. Dessa problemdefinitioner är tidstypiska, och accepteras ofta av organisationer som en bra beskrivning på sin egen situation, och motiverar organisationen att adoptera receptet i sin egen verksamhet. Problemen framställs ofta som universella, och som något som alla organisationer drabbas av. Vidare framställs problemen som så allvarliga att de kan komma att hota företagets överlevnad. Organisationsrecepten erbjuder med detta resonemang inte bara en lösning, utan dessutom en definition av problemet, som är lätt för organisationen att ta till sig. Uppkomsten av populära organisationsrecept kan enligt Røvik knytas till vad han kallar tidsmarkering av konceptet. Detta innebär i korthet att ett recepts framgång är avhängigt av förmågan att sätta in det i ett tids- och utvecklingsammanhang, där man beskriver och förklarar förändringar i samtiden samt vilka utvecklingstrender som är att väntas. Dessa processer, som drivs av omgivningen, påverkar organisationernas handlingsutrymme, och recepten utger sig för att ge en möjlighet att hantera de nya krav som ställs. De utvecklingstrender och förändringsprocesser som tidsmarkeras har ofta en stark anknytning till en bestämd tidsperiod, oftast en period om tio år. Detta fenomen kallar han för decenniumism. Varje decennium präglas av sina problemformuleringar, lösningar och värdenormer, och de ställs ofta i kontrast till det som gällde innan. Indelningen av tidsperioder i decennier har enligt författaren blivit en institutionaliserad handling, vilken gör det möjligt att klassificera, ordna och tolka händelser i tiden, men inte endast det som har varit, decenniumismen ger också möjlighet att göra uttalanden eller förutsägelser om vad som kommer att vara av betydelse för företag i framtiden, eller mer specifikt och begränsat, nästa tioårsperiod. Om bara tillräckligt många förväntar sig att ett visst fenomen kommer att inträffa i framtiden leder det till att man börjar förbereda sig för det, genom att utbilda sig i ämnet, och anpassa sin organisation för det förväntade. Sannolikheten är då stor att morgondagens agenda blir just så som man förutspått. Den sociala konstruktionen av det kommande decenniet blir ofta till en realitet enligt Røvik.

2.7 Multistandardorganisationer och förändringsideologi

I förhållande till organisationsrecept talar Røvik om utvecklingen av så kallade Multistandardorganisationer. Dessa organisationer har en stor upptagningskapacitet vad gäller att uppmärksamma idéer och koncept i sin omgivning samt implementera dem i sin verksamhet. Multistandardorganisationer är orienterade mot något som författaren med en samlad beteckning kallar förändringsideologi. Denna ideologi bygger på tre enkla trossatser; organisationen befinner sig i en ständigt föränderlig och oförutsägbar omgivning, hastigheten på förändringsprocesserna har aldrig varit så stor som nu och fortsätter bara att öka, samt att den egna organisationen måste anpassa sig till förändringarna för att säkerställa sin fortlevnad. Centralt för förändringsideologin är föreställningen att en framgångsrik organisation håller sig informerad om förändringssignaler och trender, och kontinuerligt omarbetar sina formella strukturer, sin teknologi och sina processer för att kunna anpassa sig. Ständig förnyelse av organisationen är en förutsättning för utveckling, överlevnad och framgång. Stabilitet å andra sidan är problematiskt, då det kan leda till stagnation. Implementeringen av koncepten i den egna multistandardorganisationen präglas också av en hög grad av översättningskapacitet. Det innebär att man vid adoption av ett koncept inte förhåller sig passiv till det, utan ser till att

anpassa det efter sina egna förutsättningar, och till sina egna syften. Detta fungerar oftast väl, då konceptens idéer är generellt formulerade, och kräver verksamhetsspecifik anpassning.

2.8 Teorins huvudpunkter

- Organisationen svarar mot de förväntningar som omgivningen har på hur företaget bör agera och förhålla sig, erhåller på så sätt legitimitet. Organisatoriska funktioner i den formella strukturen är uttryck för kraftfulla institutionella regler, även kallade rationaliserade myter.
- Organisationens isomorfi med den institutionella omgivningen gör att den implementerar funktioner i sin verksamhet på grund av externt legitimitetsgrundade faktorer, snarare än av effektivitetsskäl. Isomorfi med sin institutionella omgivning är ett sätt för organisationer att förlita sig på externt konstruerade institutioner för att reducera turbulens och bibehålla stabilitet för verksamheten.
- Med hjälp av prat går det att skjuta upp något som ska göras i framtiden, därmed syftar prat till en önskvärd situation i framtiden. En organisation kan alltså handla för att tillgodose ett mål och prata för att tillfredsställa ett annat mål. Prat särskilt från handling, kan leda till hyckleri. Det vill säga, man säger en sak, men gör en annan, eller ingenting.
- Anledningen till att organisationsrecept används av organisationer är bland annat för att fungera som en lösning på ett internt uppmärksammat organisatoriskt problem eller som åtgärd för en externt formulerad problemdefinition.
- Ständig förnyelse av organisationen är en förutsättning för utveckling, överlevnad och framgång. Stabilitet å andra sidan är problematiskt, då det kan leda till stagnation.

3. Metod

I detta avsnitt vill vi definiera hur vi har gått tillväga i vår studie samt motivera den valda metoden. Vårt empiriska material består för det första, av pressmeddelanden från Arla Foods pressarkiv, årsredovisning samt offentliga handlingar i form av Etiskt program. För det andra, har vi nyttjat artiklar från olika dagstidningar och vetenskapliga tidskrifter. För det tredje, har vi genomfört tre intervjuer per telefon samt erhållit besvarade frågeformulär från ytterligare tre personer via e-post. Intervjupersonerna utgjordes av anställda på Svenska Exportrådet samt en person från näringslivet. Slutligen vill vi även ge läsaren en bild över vilka problem vi ställts inför i vår studie, och hur vi har gjort för att övervinna dessa samt redogöra för fallstudiens trovärdighet.

3.1 Informationssökning

Litteraturen har vi sökt i Göteborgs Universitetskatalog GUNDA och även i den nationella bibliotekskatalogen LIBRIS. Vi har även samlat in information via Universitetsbibliotekens databaser: Business Source Premier, Emerald Insight, Global Insight – World Markets Research Centre. Arla Foods, Muhammed, cartoons, boycott, Middle East, religion, business relations, international relations, cultural differences, media, impact är de sökord vi har använt oss av. Vi har även använt oss av data från Arla Foods eget pressarkiv samt offentliga handlingar i form av årsredovisning och företagets etiska program. Vi har eftersökt all slags information som berör Arla Foods och konflikten.

3.2 Insamling av data

För att få reda på hur Arla Foods har hanterat situationen uppkommen ur karikatyrerna av profeten Muhammed, har vi valt att basera vår empiri både sekundär- och primärdata. Sekundärdata utgörs av redan befintlig information och bör användas eftersom den ger en bra

överblick över ämnet samt bidrar med fakta. Sekundärdata utgörs av medias rapportering av händelsen kombinerat med Arla Foods egna pressklipp och uttalanden. För att få en inblick över hur företaget vill profilera sig gentemot sin omgivning har vi valt att titta på deras etikprogram från årsredovisningen 2004/2005. Med primärdata avses data som forskaren själv samlar in. Detta görs huvudsakligen antingen via intervjuer eller med hjälp utav enkäter (Trost, 2001). Vi har vi valt att komplettera vår litteraturstudie med ett standardiserat frågeformulär av kvalitativ natur som anställda på Svenska Exportrådet i länder i Mellanöstern samt en person från näringslivet med god insikt i vårt ämne, fått besvara via e-post eller per telefon.

3.3 Varför en kvalitativ studie?

Författarna Elbasher & Nicholls (2001) understryker att kulturella skillnader och deras påverkan på företag väcker känsliga frågor. Detta gör att ett lämpligt sätt att utföra detta är med hjälp utav en kvalitativ fallstudie och med ett noggrant utarbetat frågeformulär samt intervjuplanering. Vi vill som författare till denna studie utvärdera hur man kan förstå Arla Foods hantering av situationen i samband med Muhammebilderna. Vi ansåg det svårt att närmare kunna undersöka detta utan att ha ett kvalitativt perspektiv. Vi vill genom en kvalitativ studie kunna få en djupare förståelse för detta fenomen och få insikt i ett särskilt handlande i en särskild situation. Därmed är det inte sagt att vi tror oss finna en absolut sanning genom vår uppsats. Vår ambition är snarare att bidra till ökad kunskap om denna företeelse i form av ett konkretiserat exempel av vårt problemområde; hur organisationer kan hantera oförutsedda händelser i det globala samhället.

3.4 Urval

För att åstadkomma intervjuer med anställda på Svenska Exportrådet, nyttjade vi organisationens hemsida (www.swedishtrade.se). Det bör tilläggas att för vissa länder finns ingen specifik kontaktperson, utan frågor hänvisas till en gemensam och central kontaktpool. Vi kontaktade systematiskt nio kontaktpersoner vilka sammanfattat representerar arton länder utgörande regionen Mellanöstern, även inkluderat delar av Nordafrika som i många sammanhang brukar förknippas med Mellanöstern. Vi fick snabbt svar från de som kunde avvara tid för att besvara våra intervjufrågor. Dock var det cirka hälften av de tillfrågade som av olika anledningar inte hade möjlighet att bidra till vår studie. Vi fick även en kontakt inom näringslivet, förmedlad till oss genom vår handledare Svante Leijon. Denna person har en lång och gedigen erfarenhet av affärsrelationer i Mellanöstern, och av den orsaken tyckte vi att dennes åsikter kunde utgöra ett bra komplement till vår empiri. Denne respondents intervju svar kommer att integreras i det empiriska materialet som presenteras under rubriken "Kompletterande intervjuer; vad säger Svenska Exportrådet i Mellanöstern". Materialet presenteras sedermera anonymiserat med hänsyn till respondenternas önskemål i kombination med ämnets känsliga karaktär.

3.5 Intervjuerna

Vi har gjort tre stycken intervjuer per telefon och tre stycken intervjuer personer har svarat via webben. Samtliga respondenter hade en mycket högt arbetsbelastning och därför en begränsad tid att avsätta för oss. Det var inte heller alltid att de befann sig på sin arbetsplats utan var i stor utsträckning iväg på tjänsteresor. Några respondenter uttryckte emellertid en önskan att kunna svara på våra frågor via e-post, andra föredrog att svara via telefon. Det är av den anledningen och för att i största möjliga mån underlätta och göra processen för respondenterna så smidig som möjligt, som vi använt två olika metoder att få våra frågor besvarade. Våra respondenter har fortsättningsvis varit mycket hjälpsamma och positivt

inställda till vårt arbete. Deras positiva förhållningssätt till oss och vårt valda ämne har uppmuntrat oss i vårt skrivande samtidigt som intervjupersonerna har gett oss möjlighet att kunna återkomma med kompletterande frågor eller endast tankar och funderingar då vi har känt att vi haft behov av det. Två begrepp som är viktiga när man diskuterar enkäter och frågeformulär är strukturering och standardisering. Hur intervjufrågornas svarsalternativ är utformade, avgör ett frågeformulärs grad av strukturering (Trost, 2001). Då frågorna är av en relativt öppen karaktär har respondenten fått utrymme att utveckla och uttrycka sina svar men det har samtidigt funnits möjlighet för oss att ställa följdfrågor vid behov. På så sätt är strukturingsgraden låg. Graden av standardisering är beroende på i vilken ordningsföljd frågorna ställs, samt om det är samma typ av frågor som ställs till respondenten (Trost, 2001). Våra telefonintervjuer har en tämligen låg grad av standardisering då vi har ställt samma frågor till samtliga respondenter men i varierande ordningsföljd beroende på respondentens önskemål om disposition av intervjun. Angående formulären via webben är strukturingsgraden något högre då frågorna fortfarande är utav en öppen karaktär men vi har således inte kunnat ställa följdfrågor i direkt anslutning till svarstillfället. Standardiseringen är också högre då samtliga respondenter har fått besvara samma typ av frågeformulär.

3.5.1 Telefonintervju

Varje intervju varade i cirka 20 minuter och utfördes utav en författare. Under intervjutillfällena fördes stödanteckningar som sedan skrevs rent i direkt anslutning till intervjun. Med hänsyn till respondenternas arbetsbelastning, fick de själva välja tidpunkt och datum för intervju. För att respondenterna skulle kunna förbereda sig på våra frågor, skickade vi ut frågeformuläret till dem några dagar innan intervjutillfället.

3.5.2 Frågeformulär via webben

De respondenter som har svarat via e-post har sålunda fått ett frågeformulär skickat till sig. De har sedan fyllt i svaren i dokumentet och återsänt detta till oss för utvärdering.

3.5.3 Hur har vi sammanställt intervjuerna?

Då våra intervjufrågor bestod av relativt öppna svarsalternativ, kunde svaren skilja sig en del vid den första anblicken. Med tittade man dock lite närmare och grävde djupare, kunde man faktiskt utröna vissa mönster och områden som var återkommande. Dessa mönster tyckte vi kunde komplettera vårt empiriska material med att ge oss en vidare referensram till hur man som företag bör förhålla sig i Mellanöstern.

3.6 Metodkritik

3.6.1 Uppkomna problem med studien

Inledningsvis trodde vi att det skulle behövas studier utav flera företag i större omfattning för att kunna behandla vårt val av uppsats och vår inledande frågeställning var tämligen generell. Redan vid ett tidigt skede av uppsatsen tog vi kontakt med fyra olika personer vid Arla Foods. Utöver dessa hade vi fått tillgång till en kontakt på personalavdelningen, via vårt utbildningsprogram för Personal- och arbetslivsfrågor. Dessvärre hade ingen av de personer vilka hade kontaktats, möjlighet att hjälpa oss med våra frågor. Detta försvårade vårt arbete i termen av att vi fick fundera i andra banor över hur vi ville skriva vår uppsats.

Angående vårt intervjumaterial, finns det en risk för att respondenternas subjektiva åsikter kommer fram även om merparten av intervjupersoner representerar och talar i egenskap av en organisation som Svenska Exportrådet. Vidare är de olika typerna av texter som utgör vår uppsats empiriska del, i sig tolkade av författaren som försöker skapa en bild av

händelseförloppet. Dessa texter tolkas i sin tur av oss själva och kommer kanske omtolkas på nytt utav uppsatsläsaren.

3.6.2 Hur löste vi dem?

Efter möte med vår referensgrupp insåg vi att vårt ämnesområde var tämligen brett, vilket krävde en distinkt avgränsning för att det över huvud taget skulle kunna bli hanterligt och möjligt för oss att undersöka under de tio veckor vi hade på oss. Vi gjorde därmed bedömningen att en fallstudie skulle innehålla tillräckligt med intressanta aspekter för att kunna skapa en tillfredsställande problematisering och frågeställning kring ämnet. För att fortsätta, har vi full förståelse för att den uppkomna situationen är känslig för Arla Foods och det är således av den anledningen som vår studie utgörs av olika slags texter kompletterad med intervjuer från Svenska Exportrådet i Mellanöstern. På så sätt får vi olika källor att förhålla oss till, vilket vi personligen anser berika studiens innehåll samt att det är en viktig aspekt i tillämpningen av vår valda teori, den institutionella teorin. Angående vår diskussion rörande fullständig objektivitet, är det en aspekt vi är medvetna, inte kan uppnås. Detta fenomen känns dock svårt att undgå, då en viss subjektivitet genomsyrar det mesta man tar sig till oavsett om det är på ett professionellt- eller privat plan. Detta är även något som författarna Jackson och Carter i *Organisationsbeteende i nytt perspektiv* (2002), poängterar. Det är av den anledning som vi har låtit vårt empiriska material utgöras av olika slags texter vilka beskriver vår fallstudies händelseförlopp i kombination med intervjumaterial. Beträffande vår tolkning av texterna som i sin tur har tolkats före oss, ser vi det enligt ovan nämnt i stycke 1.6, som en omöjlighet att förstå något om man inte redan har en förförståelse av ett fenomen. Det kan av vissa uppfattas som ett dilemma eller som en berikande insikt genom att ha olika perspektiv.

3.6.3 Fallstudiens trovärdighet

Vår studie berör ett komplext område med många olika aktörer och infallsvinklar. En betydande del av vårt arbete gick åt till att orientera oss inom ämnet. En ökad förförståelse i ett tidigare skede hade hjälpt oss att snabbare uttyda mönster och struktur och detta hade underlättat för oss att sammanställa vårt material och snabbare få ner våra tankar i text. Något som vi tror hade givit ytterligare substans till studien hade varit om vi hade haft möjlighet att få kontakt med någon representant för det muslimska samhället. Svårigheten ligger dock i att vårt ämne är av en känslig natur, och som studenter är vi ödmjuka inför detta. Så här i efterhand kan vi trots våra påtryckningar på Arla Foods, tänka oss att lite mer framfusighet vad gäller att få till stånd en intervju, inte hade skadat. Det är dock en svår avvägning mellan att visa framåtanda i positiv bemärkelse, och att vara oförskämt påflugan.

4. Fallet Arla Foods

*Vi inleder vårt empiriska avsnitt med en historisk beskrivning av företagets verksamhet för att sedan i korthet beskriva själva upprinnelsen till konflikten. Resterande del av empirin uppdelas i tre forskningsområden; 1) Institutionell omgivning för Arla Foods 2) Åtgärder som Arla Foods har vidtagit gentemot sin omgivning 3) Kompletterande intervjuer; Vad säger Svenska Exportrådet i Mellanöstern. Dessa delar ska ge oss svar på våra två forskningsfrågor; **Hur uppfattar Arla Foods sin institutionella omgivning? Vilka åtgärder har Arla Foods vidtagit gentemot den uppfattade omgivningen?***

4.1 Historik

Arla Foods amba (nedan kallat Arla Foods) bildades den 17 mars 2000 genom en sammanslagning av svenska Arla och danska MD Foods (www.arlafoods.se). Arla Foods är

en kooperativ förening som ägs av totalt 10 557 svenska och danska mjölkbönder. Cirka tre fjärdedelar av Arla Foods omsättning genereras från den europeiska marknaden, men av de utomeuropeiska marknaderna, är Mellanöstern den som står för den största omsättningen. (Arla Foods årsredovisning 2004/2005). I fjol var Arla Foods omsättning i Mellanöstern cirka 3,9 miljarder svenska kronor, varav två tredjedelar utgjordes av Saudiarabien. Totalt sålde Arla Foods till 50 000 butiker och stormarknader i regionen. De produkter som huvudsakligen säljs i Mellanöstern är smältost, specialostar, feta och konsumentförpackat mjölkpulver (<http://di.se>).

Som en del av Arla Foods strategiplan har betydande investeringar gjorts i företagets anläggning i Riyadh i Saudiarabien, vilka ska ses mot bakgrund av en önskan om att ytterligare stärka sin närvaro i Mellanöstern. I ett pressmeddelande 15 februari 2005, sades att företagets styrelse överväger att flytta produktion av mjukost från sitt mejeri i Bislev, Danmark, till mejeriet i Saudiarabien. Denna satsning på Mellanöstern-marknaden har ponerats resultera i en personalminskning på 60-70 personer vid det danska mejeriet (www.arlafoods.se). Arla Foods har även under 2005 uttryckt en målsättning att under en femårsperiod tredubbla produktionen vid sin Saudiska anläggning, samt fördubbla arbetsstyrkan till drygt 2000 personer. Vidare nämns att Mellanöstern för Arla Foods fungerar som en gemensam marknad, med samma tullar, språk och i huvudsak samma kulturella bakgrund (www.arlafoods.se).

4.2 Konflikten

Det var redan under hösten 2005 som Jyllands-Posten, Danmarks största dagstidning, publicerade tolv satiriska teckningar av profeten Muhammed. Bakgrunden till detta var att några tecknare vägrade att illustrera en barnbok om Muhammed eftersom de var rädda för reaktioner från den muslimska delen av samhället. Det är enligt Koranen förbjudet att avbilda profeten, men kulturredaktören på Jyllands-Posten ville med utgångspunkt i bilderna skapa en debatt som berörde yttrandefriheten kopplat till religiösa förbud. Dessa karikatyrer blev dock inte aktualiserade förrän i början av 2006 och Arla Foods har följaktligen påverkats hårt av denna externa händelse som organisationen i sig egentligen inte var upphovsman till (www.arlafoods.se).

4.3 Forskningsområde 1: Institutionell omgivning för Arla Foods

4.3.1 Bojkott

Under fredagsbönen den 20 januari 2006 uppmanade religiösa ledare i Saudiarabien sina anhängare att bojkotta danska produkter, inkluderat de produkter som kom från det dansk-svenska Arla Foods, som en protest mot de figurerade bilderna i dansk press. Saudisk TV och tidningar rapporterade om karikatyrerna i Jyllands-Posten och det cirkulerade e-post och textmeddelanden via mobiltelefoner angående vilka danska produkter som man uppmanade skulle bojkottas. Även



saudisk media uppmärksammade bojkotten och visade bilder på två utav Arla Foods produkter, Lurpak och Pucko, i samband med denna.

Vid ett tillfälle hände det till och med att sten kastades på en lastbil som fraktade Arla Foods produkter och även att Arla Foods-anställda blev utslängda från butikerna tillsammans med sina produkter (www.arlafoods.com). I slutet av januari 2006 hade sedermera samtliga av Arla Foods kunder i Mellanöstern dragit tillbaka sina orders och försäljningen på samtliga marknader i regionen hade avstannat. De lokala lagren var fulla och fler produkter var på väg vilka inte kunde avbeställas då de hade skickades från Danmark redan innan bojkotten inträdde. Bojkotten av danska varor fick mycket utrymme i media i länder som Saudiarabien, Kuwait, Bahrain, Qatar och Förenade Arabemiraten. Här var blockaden ett faktum tillsammans med den frekventa och kontinuerliga rapporteringen om situationen från media. Bojkotten mot Arla Foods spred sig och omfattade inom kort andra länder i Mellanöstern som Jordanien, Gaza, Jemen samt Nordafrika innefattande länder som Egypten, Tunisien, Libyen och Marocko. Så småningom nåddes även Libanon och Oman och i Sudan gick till och med presidenten ut och förbjöd människorna att över huvud taget köpa danska varor. För att få en översikt av bojkottens geografiska omfattning, se figur 1. Det bör nämnas att många av de berörda länderna bestod av både muslimer och kristna anhängare. För att förtydliga, var det alltså främst i de muslimska delarna som bojkotten utövades (www.arlafoods.se). Totalt uppgick antalet länder som i protest bojkottade företaget, till fjorton (<http://di.se>).

4.3.2 Våldsamheter

Karikatyerna gav även upphov till en del våldsamheter i Mellanöstern. I exempelvis Gaza, uppbringade beväpnade män ett EU-kontor där man krävde att Danmark och även Norge skulle be om ursäkt. Att Norge blev inblandad i situationen berodde på att de publicerade en tidningsutgåva där karikatyerna på nytt förekom. Demonstrationer ägde även rum där man skrek paroller som bland annat ”död åt Danmark”, samtidigt som den danska flaggan brändes. Det förekom även att anställda på Arla Foods i Saudiarabien misshandlades (www.humaneventsonline.com). Den 4 februari 2006 brändes den byggnad i Damaskus, Syrien där Chiles, Sveriges och Danmarks ambassader ligger. Danmark stängde på grund av oroligheterna många ambassader och konsulat i området (www.dn.se)

4.3.3 Ekonomisk förlust

Eftersom Mellanöstern utgjorde största delen av Arla Foods utomeuropeiska omsättning var det av den anledningen lätt att förstå att situationen skulle få avsevärda ekonomiska effekter för företaget. Konsekvenserna av bojkotten ledde bland annat till att Arla Foods förlorade ca 10 miljoner kronor per dag (Fortune 3/6/2006). Bara bojkotten i Saudiarabien medförde att Arla Foods tvingades stänga sitt stora mejeri med 800 anställda. Samtidigt sköts planerna för en utbyggnad av anläggningen för 400 miljoner kronor, upp till vidare (<http://svt.se>).

Kostnaden för bojkotten av danska varor i Mellanöstern beräknades i snitt uppgå till 49 000 svenska kronor per medlem i Arla Foods. På årsbasis uppskattades det att företaget och därmed ägarna, det vill säga danska och svenska mjölkbönder, skulle förlora drygt 490 miljoner svenska kronor på bojkotten. Detta var dock förutsatt att produkter som ost och smör snabbt skulle återfinnas i butikerna i Mellanöstern och att försäljningen innan årets slut, skulle uppgå till minst hälften av vad den normala försäljningen i området brukade vara. Den ekonomiska förlusten berodde dels på utebliven intjäning i Mellanöstern, dels på att den överblivna mängden mjölk såldes till lägre pris i form av industrismör och mjölkpulver. Den ekonomiska förlusten motsvarade 7 danska ören eller cirka 9 svenska öre per kilo mjölk vilket fick en hög ekonomisk påverkan för bönderna i företaget (www.arlafoods.se).

4.3.4 Prissänkning för bonden

Från och med den 1 april beslutade Arla Foods styrelse att sänka mjölkpriset till bönderna med 4,1 svenska öre per kilo mjölk. Arla Foods ordförande Knud Erik Jensen menade att prissänkningen var ett sätt för företaget att handla ansvarsfullt i den rådande situationen samtidigt som man i högsta möjliga mån ville visa empati för medlemmarnas situation. Prissänkningen skulle dock inte räcka för att täcka samtliga utav Arla Foods förluster men företaget ville inte påverka den löpande betalningen till mjölkbonden i allt för hög utsträckning (www.arlafoods.se).

4.3.5 Uppsägning

I mitten av april beslutades det att mellan 50 och 55 stycken utav 160 anställda på Bislev Mejeri i Danmark måste sägas upp (www.dn.se). Sedan 10 veckor tillbaka hade 101 av de 160 anställda varit permitterade och under denna tidsperiod hade många utav dessa hunnit skaffa sig nya arbeten. Även om bojkotten var upphävd förväntades inte Bislev Mejeri uppnå full produktion inom den närmaste framtiden och därför ansågs uppsägningarna av de femtiotalet anställda nödvändigt. Medarbetarna skulle dock få avgångsvederlag och möjlighet till återanställning i takt med en tilltagande försäljning i Mellanöstern (www.arlafoods.se).

4.3.6 Avveckling av bojkott

I slutet av mars började Arla Foods sakta men säkert ta sig tillbaka på marknaden i Mellanöstern efter drygt två månaders bojkott. Det var primärt i länder som Bahrain, Förenade Arabemiraten, Libanon och Qatar som Arla Foods produkter började bli tillgängliga. I Saudiarabien däremot, fanns varorna tillgängliga endast i mindre butiker. Divisionsdirektören Finn Hansen menade att Arla Foods fått positiva signaler från allt fler länder i Mellanöstern och uttryckte en önskan om att en utav de stora kedjorna skulle börja sälja produkterna igen. Troligtvis skulle de andra kunderna följa detta exempel och också börja sälja produkterna igen. Enligt Arla Foods kunder var det företagets annonsering i arabisk media som låg bakom utvecklingen (www.arlafoods.se).

4.3.7 Sammanfattning av Arla Foods omgivning

Konsumenterna i Mellanöstern, främst Saudiarabien, bojkottade Arla Foods produkter, vilket ledde till stora ekonomiska förluster för företaget. Runt omkring fanns media som bevakade händelseförloppet och i vissa områden förekom till och med en del våldsamheter vilka snabbt rapporterades. De religiösa ledarna använde också media frekvent genom att både uppmana samt stimulera händelseförloppet. Arla Foods bönder drabbades emellertid av prissänkning på mjölken och företaget sade fortsättningsvis upp ett femtiotal anställda vid Bislev Mejeri i Danmark. I slutet av mars började Arla Foods ta sig in på marknaden i Mellanöstern igen.

4.4 Forskningsområde 2: Åtgärder som Arla Foods har vidtagit gentemot sin omgivning

4.4.1 Vårt Ansvar – Arla Foods Koncernens etiska program

I februari 2005 godkändes av Arla Foods styrelse ett etiskt program, kallat ”Vårt Ansvar”, där företaget har redogjort för sitt sociala ansvar gentemot kunder, medarbetare, ägare och samhälle. I programmet har Arla Foods uttryckt klart att dessa intressenter har alla rättigheter att ställa krav på att få ta del av företagets avsikter beträffande dess ansvarstagande. Programmet ska gälla i samtliga länder där man utövar sin verksamhet. Det etiska programmet har sammanställts i ett antal riktlinjer som innefattar Arla Foods ansvarstagande som stor koncern. Bland annat kan man utläsa i det etiska programmet att ”Arla Foods ska ha

goda, respektfulla och konstruktiva samhällsrelationer”. Detta skall uppnås genom konstruktiv samverkan med det lokala samhället, där Arla Foods är verksamma, samt bidra till utvecklingen i området. Vidare ska varaktiga relationer till det lokala samhället skapas, byggda på respekt, ansvarstagande, dialog och realistiska förväntningar. Enligt Arla Foods kommer deras etiska program successivt och systematiskt kontrolleras och följas upp, samt åtgärder redovisas (www.arlafoods.se).

4.4.2 Pressmeddelande

I samband med karikatyrerna beklagade Arla Foods samt ångrade de effekter som karikatyrerna har haft på många muslimer. Vid ett initialt tidigt skede, redan den 27:e januari 2006, publicerades ett pressmeddelande på den danska ambassadens hemsida (www.um.dk). Den danske ambassadören i Saudiarabien, Hans Klingenberg, skrev bland annat att Danmark respekterar alla religioner. Det framgick dock att annonsen bestod av regeringens pressmeddelande och inte Arla Foods egna, självständiga budskap. Däremot framkom det att Arla Foods stod bakom annonsen. Divisionsdirektör Finn Hansen menade att detta är vad företaget kan göra (www.arlafoods.se). I slutet av januari gjorde han följande uttalande i media;

“For many years, Arla has traded, and enjoyed good relations with consumers in the Middle East. In fact, we have more Muslim than Danish consumers. We respect all religions and wish to express our sympathy and understanding for those who feel wronged by this incident. Obviously, Arla Foods does not support anything that offends people’s religion or ethnic background,” says Finn Hansen¹.

4.4.3 Annonsering

Under ett möte i början av mars sade koncernchefen Peder Tuborgh till Arla Foods medlemmar, att uppdraget var att vinna tillbaka konsumenternas förtroende i Mellanöstern. I mitten av mars publicerade Arla Foods således egna annonser i helsidor i regionens dagstidningar där företaget tar avstånd från Muhammedteckningarna, i ett försök att få tillbaka många utav de kunder som i Mellanöstern gått förlorade (www.n24.se). Annonserna publicerades i 25 olika arabiska tidningar. Vidare beskrevs i annonserna Arla Foods 40-åriga historik i Mellanöstern samt att företaget ägs utav både danska och svenska mjölkbönder. Det betonades också att erfarenheten i Mellanöstern gör att Arla Foods har lärt sig att rättfärdighet och tolerans är nära sammanlänkade med islam. I annonsen underströks det även att Arla Foods inte på grund av egna handlingar hade drabbats och därför borde konsumenterna omvärdera bojkotten. Divisionsdirektören Finn Hansen sade att han hoppas att konsumenterna skulle reflektera över om det verkligen är rättvist att bojkotta Arla Foods med utgångspunkt i ovan nämnda bakgrund (www.arlafoods.se).

4.4.4 ”Comeback”

I början av april såg situationen alljämnt bättre ut för Arla Foods då ett antal arabiska länder successivt hade börjat återinföra produkterna. Däremot stod man nu inför ett annat konkurrensläge då både andra internationella - samt lokala aktörer, hade tagit plats i butikshyllorna. Därför satsade Arla Foods på ett stort kommunikationsarbete för att sprida budskapet att bojkotten, mer eller mindre, var upphävd. Det var resultatet av de diplomatiska aktiviteter som företaget har ägnat sig åt i form av bland annat möten med religiösa ledare. För att förstärka dessa åtgärder, publicerades ytterligare annonser i de ledande arabiska

¹ (<http://www.arlafoods.com/appl/HJ/HJ202COM/HJ202D01.NSF/0/3DE8AAFDECAABBA97C12571020061F1C1>)

tidningarna och i dessa annonser uttalade sig flera muslimska ledare med uppmaningar om att bojkotten skulle avslutas (www.atl.nu).

Lite längre framskridit i april, hade Arla Foods gjort en så kallad ”comeback” i 3 000 butiker och stormarknader i Mellanöstern. Finn Hansen sade att det fortfarande fanns en skepsis gentemot Arla Foods hos arabiska konsumenter och marknadsföringen därför måste läggas om. Bland annat stöttade företaget ett flertal humanitära projekt i regionen som exempelvis gagnade handikappade barn, cancersjuka och svältande. Danska Röda Korset blev ombett att koordinera insatsen. Förutom dessa åtgärder, visade Arla Foods sitt stöd för internationella konferenser vilka ansågs kunna bidra till en ökad förståelse mellan olika religioner och kulturen i världen (www.arlafoods.se).

4.4.5 Sammanfattning av åtgärder

I Arla Foods Koncernens etiska program, Vårt Ansvar, redogjorde företaget för sitt sociala ansvar gentemot kunder, medarbetare, ägare och samhälle. Det etiska programmet har sammanställts i ett antal riktlinjer som innefattar Arla Foods ansvarstagande som stor koncern. Programmet ska gälla i samtliga länder där företaget har verksamhet. I samband med karikatyrerna gick Arla Foods ut i media och beklagade det som har hänt samt tog avstånd från händelserna. När processen var lite längre framskriden, publicerade även företaget helsidor med annonser i arabisk media där man ville framhålla aspekter som företagets långa erfarenhet i Mellanöstern samt att Arla Foods inte har drabbats utav egna handlingar. När företaget således hade börjat ta sig in på marknaden igen gjordes satsningar på att stödja ett flertal humanitära projekt i regionen som exempelvis gagnade handikappade barn, cancersjuka och svältande.

4.5 Forskningsområde 3: Kompletterande Intervjuer; Vad säger Svenska Exportrådet i Mellanöstern?

Vi har intervjuat fem stycken personer på Svenska Exportrådet som arbetar med de länder som finns i Mellanöstern. De är en expertgrupp som tillhandahåller exportinformation vilket innebär att svenska företag som söker etablera sig i ett särskilt land, kan kontakta Svenska Exportrådets representant för detta land och får på så sätt information om önskad bransch och potentiell marknad i landet. Utöver detta intervjuade vi en person från Näringslivet, med lång och gedigen erfarenhet från affärsrelationer i Mellanöstern. Intervjuerna fungerar som ett komplement, i termen av referensram, till våra två forskningsområden som berör hur Arla Foods har agerat samt institutionell omgivning för företaget. En sammanställning av de mönster vi kunnat utröna, presenteras nedan.

4.5.1 Centrala faktorer att beakta vid affärsrelationer i Mellanöstern

Förstå lokala förutsättningar

Enligt våra intervjupersoner på Svenska Exportrådet finns det inga generella policys eller guidelines för hur affärsmässiga relationer med länder i Mellanöstern bör hanteras av företag som vill etablera sig här. Det är individuellt för respektive land i området. Det framhålls även att det är av stor vikt att göra ett noggrant förarbete inför en etablering i ett land i Mellanöstern. För att exemplifiera kan det förekomma att man har en viss förförståelse inför en särskild företeelse som i själva verket innebär något helt annat. Utbildningsnivån bland lokalbefolkningen skiljer sig avsevärt. Den stora massan är tämligen lågutbildad. En annan viktig aspekt är att Araberna har haft en historik av att tillhöra ett högkulturellt samhälle med en dominerande påverkan på konst, arkitektur och så vidare. Idag har de inte lika hög grad av inflytande över dessa områden.

Religion & Kultur

Hänsyn bör tas till att det finns inslag av sekularisering i vissa länder, och då är ett annat förhållningssätt att föredra. Det är svårt att generalisera en hel region. Exempelvis är Saudiarabien ett mycket konservativt land vilket i viss mån avspeglar sig på affärsrelationerna. Här ber man i 5 ½ timme varje dag vilket kan påverka relationerna. Kultur och religion är nära sammanlänkande med varandra, vilket innebär att dessa två faktorer i hög grad påverkar det vardagliga livet för många människor i Mellanöstern. Viktigt att tänka på enligt våra intervjupersoner är att inte gå in på områden som kan vara opassliga, utan noga beakta var gränserna för hur man förhåller sig finns. Om man ska göra affärer händer det ofta att man exempelvis blir hembjuden till den andra affärsparten. Kort och gott bör man inte irriteras folk.

Media

Media spelar en stor roll för västliga företags förutsättningar att bedriva affärer i Mellanöstern. Konflikter förstoras gärna upp, då de har ett stort nyhetsvärde. Det skapar en hotbild som kanske inte står i proportion till den inträffade händelsen, vilket naturligtvis påverkar västliga företags vilja att etablera sig. Media i Arabvärlden har emellertid på senare tid börjat bli mer strukturerad, exempelvis genom att allt fler av befolkningen har tillgång till internationella satellitkanaler. Mycket information sprids via Internet, exempelvis cirkulerade ett rykte att Danmark skulle bränna koranen bara några dagar efter karikatyrerna av Muhammed hade aktualiserats. Hur stor genomslagskraft ett budskap får beror givetvis på vem som sprider budskapet.

Globalisering

Globaliseringen ger upphov till både möjligheter och skyldigheter. Möjligheterna innebär en större marknad för sina produkter, men samtidigt ger det också skyldigheter mot de intressenter man vänder sig till. Att företag uppmärksammar religion och kultur har blivit av större vikt de senaste åren, till följd av den ökade globaliseringen.

4.5.2 Sammanfattning av Intervjumaterial

Det finns inga generella policys eller guidelines för hur affärsmässiga relationer med länder i Mellanöstern bör hanteras av företag som vill etablera sig här. Förhållningssätten är emellertid individuella för respektive land i området. Man kan därför inte förvänta sig att Arabvärlden är homogen, vilket innebär att man måste rätta sig efter de lokala förutsättningar och förhållningssätt som gäller i respektive område. Kultur och religion är fenomen vilka är nära sammanlänkande med varandra. Dessa två faktorer i hög grad påverkar det vardagliga livet för många människor i Mellanöstern. Media kan bidra till att konflikter förstoras upp, då de har ett stort nyhetsvärde. Media i Arabvärlden har emellertid på senare tid börjat bli mer strukturerad, exempelvis genom att allt fler av befolkningen har tillgång till internationella satellitkanaler. Globalisering ger upphov till möjligheter för företag på så sätt att det innebär en större marknad för dess produkter. Samtidigt ger det också skyldigheter mot de intressenter man vänder sig till.

4.6 Sammanfattning av forskningsfrågorna

4.6.1 Hur uppfattar Arla Foods sin institutionella omgivning?

Mellanöstern ses som en gemensam marknad, med samma tullar, språk och i huvudsak samma kulturella bakgrund. Religionen präglar dock kulturen i hög grad och utgör en stor del av människornas vardag. Genom den information som uttrycks i Arla Foods pressarkiv, framgår det att de religiösa ledarna har mycket inflytande i samhället. De har makten att tala

om när bojkotten ska införas samt bidra till dess eskalering. De religiösa ledarna i Mellanöstern använder media som en effektiv distributionskanal för att nå ut med sina budskap. Enligt Arla Foods egna pressarkiv poängteras att företagets mjölkbönder i slutändan drabbas av bojkotten i form prissänkning av mjölk. Ett flertal mediala källor rapporterar avslutningsvis om uppsägningar på Bislev Mejeri i Danmark till följd av situationen.

4.6.2 Vilka åtgärder har Arla Foods vidtagit gentemot den uppfattade omgivningen?

Arla Foods etiska program Vårt Ansvar, är en åtgärd som företaget har utfört gentemot sin omgivning för att visa på vilka moraliska och etiska värderingar företaget de anammar. I en tidig fas av konflikten går företaget ut i media med ett pressmeddelande där man beklagar situationen samt tar avstånd från karikatyrerna. Under tiden förs diplomatiska diskussioner med religiösa ledare, rapporterar bland andra Lantbrukets Affärstidning. Vid ett senare tillfälle publicerar Arla Foods även annonser i arabisk media för att ytterligare visa sin ståndpunkt i den uppkomna situationen samtidigt som de vill framhålla företagets klanderfria erfarenhet i området. På företagets hemsida påpekas det även att man satsar på humanitära åtgärder vilka åsyftar att stödja utsatta grupper i Mellanöstern. Arla Foods samspelar i denna åtgärd med danska Röda Korset som ska koordinera insatserna.

5. Analys

*I detta avsnitt ska vi analysera de teman vilka har framkommit ur våra två forskningsfrågor samt våra kompletterande intervjuer. De består av **religion & kultur, hemmaopinion, etiskt program, media samt globalisering**. Vi belyser varje tema genom att för det första, beskriva vad som är karaktäristiskt för respektive tema. För det andra, beskriver vi hur fenomenet uppfattas i förhållande till konflikten. Vi fortsätter sedermera med vilken uppfattning man hade på fenomenet tidigare för att sedan göra en teoretisk anknytning till varje tema. Vi avslutar detta kapitel och markerar samtidigt övergången till vår slutdiskussion, med att koppla samman det som framkommit i analysen med våra teoretiska huvudpunkter.*

5.1 Religion & Kultur

Karaktäristiskt för fenomenet

Islam är en utav de största religionerna i världen och i arabvärlden utmärker den sig snarare som en ideologi, vilken talar om hur livet ska levas. Arabvärlden präglas däremot inte utav en homogenitet utan det finns flera subkulturer samtidigt som vissa kulturella värderingar har högre bäaraktighet än andra. Genom att islam förbjuder avbildande av profeten Muhammed, utgör detta en tvingande norm i det muslimska samhället. Ur ett historiskt perspektiv har araberna tillhört ett högkulturellt samhälle med en dominerande påverkan på konst, arkitektur, vetenskap och så vidare. Idag har de inte lika hög grad av inflytande över dessa områden. Utbildningsnivån är tämligen låg i flera arabländer.

Hur uppfattas fenomenet i förhållande till konflikten?

De religiösa ledarna kan ses som en form av opinionsbildare vilka talar om hur befolkningen bör förhålla sig mot företag som Arla Foods. I förlängningen innebär detta att de religiösa ledarna i Mellanöstern har ett stort inflytande och påverkan på befolkningen. Deras åsikter och ställningstaganden kan därför fungera som ett styrmedel i händelseförloppet i vårt aktuella case. Vi ställer oss dock frågan om orsaken till den stora uppståndelsen kring bilderna grundar sig enbart i religion.

Hur uppfattades fenomenet tidigare?

Enligt Svenska Exportrådet är kultur och religion är nära sammanlänkande med varandra, vilket innebär att dessa två faktorer i hög grad påverkar det vardagliga livet och har stor betydelse för många människor i Mellanöstern. Dock skiljer sig deras inflytande och påverkan mellan olika områden i regionen. Detta är även en aspekt som styrks av Svenska Exportrådets uttalanden där de framhåller att förarbeten noggrant bör göras inför en etablering i Mellanöstern för att uppmärksamma skillnader i lokala avvikelser. Dock bör framhållas att Arla Foods ser (och har alltid sett) Mellanöstern som en gemensam marknad med i huvudsak samma kulturella bakgrund.

Teoretisk anknytning

De religiösa ledare utgör en institution med normativ påverkan vilken Arla Foods måste förhålla sig till för att erhålla legitimitet. Publiceringen av Muhammedbilderna kan även relateras till attityd och respekt. Det behöver inte vara själva bilderna som är upprörande utan snarare handlingen i sig som vi ser som ett uttryck för brist på respekt och förståelse för en annan kultur. Respekt är ett tydligt tecken på en institution i Arabvärlden. Med facit i hand ser vi att de diplomatiska åtgärderna, vilka bland annat innebar möten med de religiösa ledarna, underlättade samt bidrog till en avveckling av bojkotten. Prat genom dialog, är således en viktig organisatorisk produkt för att återupprätta legitimiteten hos de religiösa ledarna. I förlängningen ger det resultat även hos den allmänna opinionen. Arla Foods mål, anar vi, är att så fort som möjligt återfå sin position på marknaden i Mellanöstern. Vi har svårt att tro att handling i form av endast traditionell marknadsföring att varit lyckosam. Dialogen med de religiösa ledarna kan ses som en form av hyckleri, då företaget explicit uttrycker att de respekterar religion och kultur. Dock ser vi att det yttersta syftet för Arla Foods bör vara att tjäna pengar och vara lönsamma, en av marknadsekonomin bärande idéer. Med andra ord, är ovanstående resonemang ett uttryck för en form av organisatoriskt hyckleri.

Därefter ser vi det noggranna förarbete inför etablering i ett land, som Svenska Exportrådet förordar, som en bidragande orsak till organisatorisk tröghet. För att förtydliga resonemanget, kan förarbete leda till att man fångas i den bild man har skapat av sin marknad. Är företaget dessutom framgångsrikt, förstärks och bekräftas denna uppfattning ytterligare och hämmar förmågan att uppmärksamma och ta in nya intryck. Vår uppfattning är att Arla Foods sätt att försöka generera legitimitet, i hög grad anpassas enligt de förhållanden som råder i Saudiarabien. Vår motivering till resonemanget är för det första, att Saudiarabien utgör den största och viktigaste marknaden i regionen för företaget. För det andra, har Arla Foods en lång och gedigen erfarenhet i Saudiarabien. För det tredje, vet vi att Saudiarabien är mycket religiöst och konservativt land. I denna bemärkelse kan vi utrona att företagets åtgärder passar in att tillfredsställa dessa krav, exempelvis genom de diplomatiska samtalen med religiösa ledare, och uttalandena som berör respekt och religion med mera. För det fjärde, är Arla Foods enda produktionsanläggning i regionen, förlagd till Saudiarabiens huvudstad, Riyadh.

5.2 Hemmaopinion

Karaktäristiskt för fenomenet

Dagens Nyheter rapporterar i mitten av april 2006, att mellan 50 och 55 stycken utav 160 anställda på Bislev Mejeri i Danmark måste sägas upp.

Hur uppfattas fenomenet i förhållande till konflikten?

Även då bojkotten är upphävd, förväntas inte Bislev Mejeri att nå full produktion och detta menas vara orsaken till de uppsägningar som kommer att ske. Däremot lovas berörda medarbetare avgångsvederlag samt möjlighet till återanställning då produktionen tilltar. Då

det uttalat står i Arla Foods pressarkiv att uppsägningar kommer att ske, är det inte omöjligt att anta att dessa säkerligen ägt rum även utan bojkotten.

Hur uppfattades fenomenet tidigare?

År 2005 meddelas att uppsägningar kommer att ske till följd av att produktionen ska flyttas till Saudiarabien då man önskar stärka sin närvaro i Mellanöstern.

Teoretisk anknytning

Arla Foods agerande i denna fråga, kan kopplas till det som Meyer & Rowan beskriver som en så kallad rationaliserad myt. Genom att framhålla att uppsägningarna är en konsekvens av bojkotten snarare än en följd av produktionsförflyttning, kan man se företagets handlande som ett sätt att använda bojkotten för att ge beslutet att säga upp medarbetare, legitimitet. För att ytterligare förstärka detta uttalar företaget en ambition att det för medarbetarna kan finnas möjlighet till återanställning, och framhåller även i pressmeddelandet att de som får lämna företaget får avgångsvederlag.

För att koppla till Brunssons diskussion om prat, kan Arla Foods uttalande i samband med uppsägningarna vara ett sätt att med hjälp av prat tala om en önskvärd situation utan de för den sakens skull kommer handla i frågan. De kan alltså prata hur mycket som helst om att återanställning av medarbetare är något som kommer att ske. I verkligheten är det dock inte ens säkert att det kommer att vara praktiskt genomförbart under de förutsättningar som kommer att råda i framtiden. Man kan ut den uppkomna situationen med uppsägningarna på Bislev mejerier utläsa en viss legitimitetsparadox för Arla Foods. Samtidigt som man vill utöka sin närvaro i Mellanöstern, och som vi ser det erhålla en högre grad av legitimitet genom att erbjuda arbetstillfällen lokalt, finns det risk att man i Danmark tappar stöd till följd av att produktion flyttas utomlands. Hur Arla Foods än gör, är man tvungen att hantera krav från sin komplexa omgivning som i sig kan vara motstridiga. Tillfredsställer man det ena kravet, finns det risk att något annat krav istället blir lidande. Som vi beskrivit ovan kan alltså prat vara ett sätt för Arla Foods hantera de krav som inte är förenliga med varandra, utan snarare motstridiga sådana. Med andra ord, ytterligare ett exempel på hyckleri.

5.3 Etiskt program

Karaktäristiskt för fenomenet

I Arla Foods etiska program, Vårt Ansvar, skildrar företaget sitt sociala ansvar gentemot kunder, medarbetare, ägare och samhälle. Man har med sitt etiska program uttalat en önskan om att vara ett företag som tar lokalt ansvar i de länder där de är verksamma, och vara en integrerad del av samhället. I programmet uttrycks det även distinkt att samtliga intressenter har alla rättigheter att ställa krav på att få ta del av företagets avsikter beträffande dess ansvarstagande. Programmet gäller i samtliga länder där Arla Foods bedriver verksamhet.

Hur uppfattas fenomenet i förhållande till konflikten?

Arla Foods etiska program introducerades för drygt ett år sedan, men har inte tidigare kommit till konkret uttryck i handling. I och med den uppkomna situationen för företaget, aktiveras detta program i form av handlingar som har för avsikt att svara upp mot de krav som ställs.

Hur uppfattades fenomenet tidigare?

Då Arla Foods vill betona sin gedigna 40-åriga erfarenhet i Mellanöstern och deras goda relation med konsumenterna i Mellanöstern, kan det vara ett tecken på att innehållet i det etiska programmet är format efter dessa faktorer och kanske inte direkt anpassat efter nya

tillkomna aspekter. Etik och moral är faktorer vilka på senare tid har blivit på modet, tidstypiska. Ett etikprogram är således något som man ”bör ha”.

Teoretisk anknytning

Vårt Ansvar – Arla Foods Koncernens etiska program kan ses som en funktion implementerad i verksamheten på grund av externt legitimitetsgrundade faktorer. Programmet har möjligen skapats för att svara upp mot de krav som omgivningen ställer på en organisation gällande det sociala ansvaret. Frågan vi ställer oss är om programmet i själva verket uppfyller detta syfte, om programmet i sig leder till någon effektiv handling, eller om det bara är en yttre fernissa att visa upp för omvärlden? Då Arla Foods är ett skandinaviskt företag, influeras det av den sociala kontext som råder i Västeuropa. Som vi ser det är det omöjligt att bortse från att Arla Foods inte skulle påverkas av andra västliga organisationer och Vårt Ansvar skulle kunna exemplifiera isomorfiska tendenser. Med andra ord, en önskan att ha ett etiskt program av den anledningen att ”alla andra har det”. I slutskedet av bojkotten gör även Arla Foods stora satsningar på humanitära åtgärder som stödjer utsatta grupper i det arabiska samhället. Samarbetet med danska Röda Korset kan ses som ett sätt att få ta del av samt återspegla den legitimitet som denna organisation uppbär. Alltså en önskan från Arla Foods sida att bli betraktade som isomorfiska med Röda Korset med avseende på sitt humanitära ansvarstagande.

Till följd av händelsen aktualiseras sedermera det välformulerade och uttalade programmet i form av handling, vilket åsyftar återuppbyggnad av förtroende hos konsumenterna i Mellanöstern. Arla Foods etiska program kan ses som ett exempel på en funktion som är frikopplad från kärnverksamheten. Programmets funktion är att hantera krav ifrån omgivningen gällande företagets sociala ansvar och på så sätt uppnå stabilitet för organisationen. Med andra ord vill företaget bevara sitt stabila tillstånd. I denna bemärkelse är åtgärden något som bidrar till en organisatorisk tröghet snarare än något som främjar förändring. Kärnverksamheten, det vill säga produktionen av mejeriprodukter, ska i minsta möjliga utsträckning behöva hantera och påverkas av de yttre kraven som omgivningen ställer. I detta fall har Arla Foods frikopplingsförsök inte fått önskad effekt då kärnverksamheten faktiskt påverkas av de yttre omständigheterna.

För att knyta an till Røviks diskussion om organisationsrecept, kan fenomenet Vårt Ansvar även ses som en problemdefinition och problemlösning på de externt skapade faktorerna etik och moral. Arla Foods skulle ha kunnat använda sig av konceptet i större utsträckning än vad som har gjorts. Røviks definition av en multistandardorganisation säger att den framgångsrika organisationen håller sig à jour med förändringar i sin omgivning och anpassar sina strukturer och processer i förhållande till dessa. Genom globaliseringen sker förändringar i Arla Foods omgivning med en allt större frekvens och hastighet. På så sätt skulle denna form av förhållningssätt vara av större värde för företaget att anamma, snarare än att eftersträva stabilitet som i detta fall ger uttryck för en rigid inställning.

5.4 Media

Karaktäristiskt för fenomenet

Med medias hjälp kan budskap sprida sig snabbt och det är inte alltid som deras version stämmer överens med vad som sker i verkligheten. Media har stor genomslagskraft.

Hur uppfattas fenomenet i förhållande till konflikten?

Svenska Exportrådet menar att media i Arabvärlden har på senare tid blivit mer strukturerad, och en större del av befolkningen har idag tillgång till internationella satellitkanaler. Man

menar också att information sprids fort och i stor omfattning via Internet, och källan till denna information sällan kritiserar. Det är tack vare just media karikatyrerna över huvud taget figurerar i världen. Förmodligen hade karikatyrerna spridits ändå men medias inblandning har bidragit till en snabbare och mer omfattande kännedom om bilderna. Både Arla Foods och de religiösa ledarna har frekvent använt media som en distributionskanal för att få ut sina budskap till omvärlden.

Hur uppfattades fenomenet tidigare?

Medias utbredning hos de stora massorna, i form av Internet, TV och andra kommunikationskanaler var begränsat.

Teoretisk anknytning

Inledningsvis skapar medias rapportering förväntningar och krav från intressenter i Mellanöstern, inför hur ett utsatt företag som Arla Foods bör agera i situationen. På så sätt utgör alltså media en slags förmedlare av institutionella krav vilka Arla Foods måste förhålla sig till. Arla Foods har i sin tur använt media som ett effektivt verktyg för att styrka sin legitimitet. Företagets klanderfria erfarenhet i Mellanöstern och respekt för det muslimska samhället understryks både utav divisionsdirektören Finn Hansen samt i de annonser som publiceras i arabisk media.

För att knyta an till vad Brunsson säger om den politiska idealtypen av organisation, kan de offentliga uttalandena i form av pressmeddelanden samt annonseringen, ses som produkter i form av ställningstaganden vilka ger uttryck för de värderingar som företaget representerar. Med andra ord en del av en företagsideologi som förhoppningsvis ska få positiva konsekvenser i Mellanöstern. Likt resonemanget under temat religion och kultur, kan Arla Foods hantering av media ses som ett sätt för att återfå marknadsandelar i Mellanöstern, alltså ytterligare ett uttryck för hyckleri.

5.5 Globalisering

Karaktäristiskt för fenomenet

En mängd företeelser av olika karaktär som steg för steg internationaliseras och integreras över hela världen.

Hur uppfattas fenomenet i förhållande till konflikten?

Arla Foods är aktiva i på ett flertal olika marknader världen över. Deras största enskilda marknad är den europeiska men samtidigt har det uttryckts en önskan om att växa i Mellanöstern där man i dagsläget har varit aktiv i cirka 40 år. Arla Foods har tidigare varit förskonade från bojkotter i den utsträckning som Muhammedbilderna genererat. I Mellanöstern finns det däremot många motsvarande alternativ till Arla Foods produkter, vilket gör det lättare för konsumenterna att bojkotta företaget.

Hur uppfattades fenomenet tidigare?

Vi lever i en värld där globaliseringen är ett fenomen under ständig utveckling.

Teoretisk anknytning

Som nämnts tidigare kan vi uttyda isomorfiska tendenser i Arla Foods sätt att strukturera sin verksamhet samt agera i den uppkomna situationen. Vi kan se att Arla Foods vill uppfattas som ett legitimt företag genom bland annat sitt etiska program. De har likt många andra företag börjat agera på en internationell marknad, något som kan ses som förenligt med de förväntningar som ställs på ett stort företag. I samband med att Muhammed-bilderna

publicerades sågs Arla Foods företrädesvis som ett danskt företag, och förknippades därmed med publikationerna i Jyllands-Posten, snarare än som det multinationella, ansvarstagande företag man utger sig för att vara. Eftersom företaget drabbades så hårt ekonomiskt av bojkotten kan man se det som en konsekvens av att företaget misslyckats integrera sig i Mellanöstern samtidigt om man inte lyckats särskilja sig från sitt ursprungsland. Då Arla Foods drabbats indirekt av Jyllands-Postens handlingar, ser vi det som att omgivningen uppfattar företaget som isomorfskt med Danmark och andra danska institutioner. Vi kan exempelvis jämföra med Nokias position i Mellanöstern där varumärket överträffar företagets ursprungliga nationella egenskaper, vilket gör dem mindre sårbara ur detta perspektiv.

Arla Foods danska profil förstärks ytterligare genom att det initiala pressmeddelandet presenteras på danska ambassadens hemsida och består av den danska regeringens uttalanden trots att Arla Foods står bakom budskapet. För att fortsätta, vill företaget framhålla att de under många har varit verksamma i Mellanöstern i 40 år och haft goda relationer med konsumenterna här. Med denna bakgrund, tolkar vi det som att företaget tidigare har varit framgångsrikt i sin förmåga att uppmärksamma och anpassa sig till de krav och förväntningar som marknaden har ställt på dem. På detta sätt skulle det kunna leda till en förstärkning av hur företaget uppfattar de institutionella normerna av hur kulturella skillnader i denna region bör hanteras. Arla Foods agerande kan ses i ljuset av att deras förhållningssätt har fungerat under samtliga år i Mellanöstern, så varför bryta ett ”vinnande koncept”? Av den anledningen kan centrala faktorer som är viktiga för legitimiteten lätt förbises, då man är fast i gamla vanor. Dessa gamla föreställningar kan då snarare bli en belastning, och en faktor som bidrar till organisatorisk tröghet. Røviks resonemang om multistandardorganisationer är inte förenligt med Arla Foods sätt att agera i samband med den uppkomna situationen. På grund av omgivningens föränderlighet och dess karaktär, ger Arla Foods hänvisning till sin erfarenhet och sitt tidigare klanderfria agerande i Mellanöstern inga garantier att företaget med en liknande strategi kommer, att vara lyckosamma i framtiden.

5.6 Analysens huvuddelar kopplat till teoretiska huvudpunkter

Vårt problemområde utgår ifrån att vi vill undersöka hur organisationer kan hantera oförutsedda händelser i det globala samhället. I vår fallstudie har vi analyserat Arla Foods för att kunna konkretisera ovan nämnda problemområde. Vi behandlar under detta stycke centrala begrepp som framkommit i analysen kopplat till teorins huvudpunkter. De centrala begreppen är; 1) heterogen omgivning 2) tröghet 3) motstridiga krav 4) organisationsrecept 5) öppenhet och förnyelse, och är utav vikt för våra slutsatser.

- Organisationen svarar mot de förväntningar som omgivningen har på hur företaget bör agera och förhålla sig, erhåller på så sätt legitimitet. Organisatoriska funktioner i den formella strukturen är uttryck för kraftfulla institutionella regler, även kallade rationaliserade myter. En aspekt vilken har framgått ur vår analys, är att Arla Foods omgivning ter sig vara mycket komplex och heterogen. Det är därför av vikt att förstå att omgivningen inte ter sig som fullständigt homogen, även om man vid första anblicken upplever den som sådan.
- Organisationens isomorfi med den institutionella omgivningen gör att den implementerar funktioner i sin verksamhet på grund av externt legitimitetsgrundade faktorer, snarare än av effektivitetsskäl. Isomorfi med sin institutionella omgivning är ett sätt för organisationer att förlita sig på externt konstruerade institutioner för att reducera turbulens och bibehålla stabilitet för verksamheten. Ur vår analys kan man utträna att Arla Foods uppfattar sin erfarenhet i Mellanöstern som något positivt, en

legitimitetsgrundande faktor. Med andra ord, har företaget en etablerad och förgivet tagen syn på de förväntningar som ställs från sin institutionella omgivning. Detta kan således ses som en källa till tröghet om dessa förväntningar förändras och företaget inte uppmärksammar dem.

- Med hjälp av prat går det att skjuta upp något som ska göras i framtiden, därmed syftar prat till en önskvärd situation i framtiden. En organisation kan alltså handla för att tillgodose ett mål och prata för att tillfredsställa ett annat mål. Prat särskilt från handling, kan leda till hyckleri. Det vill säga, man säger en sak, men gör en annan, eller ingenting. Hur Arla Foods hanterar de religiösa ledarna samt deras användning av mediala resurser, visar att företaget tillämpar hyckleri för att hantera motstridiga och oförenliga krav. Fortsättningsvis, exemplifierar även Arla Foods rättfärdigande av beslutet om uppsägningar som tidigare fattats i verksamheten, hyckleri. Detta resonemang kan återkopplas till diskussionen kring heterogen omgivning. Ju mer komplex en omgivning ter sig desto större risk för att kraven som ställs på en organisation krockar med varandra och blir motstridiga.
- Anledningen till att organisationsrecept används av organisationer är bland annat för att fungera som en lösning på ett internt uppmärksammat organisatoriskt problem eller som åtgärd för en externt formulerad problemdefinition. Det har ur vår analys framgått att det finns potential inom områden i verksamheten som kan omvandlas till att bli ett effektivt organisationsrecept, vilket kan stimulera till utveckling och förnyelse för organisationen.
- Ständig förnyelse av organisationen är en förutsättning för utveckling, överlevnad och framgång. Stabilitet å andra sidan är problematiskt, då det kan leda till stagnation. I analysen har det framgått att ständig förnyelse av hur omgivningen uppfattas, är en minst lika betydande faktor. Det kan vara således vara svårt att uppfatta sin omgivning på ett fullständigt korrekt sätt, men det är viktigt att man åtminstone på något vis är medveten och försöker att anpassa sin verksamhet

6. Slutsatser

*I detta stycke vill vi ge läsaren en bild av vad som framkommit i studien. Detta gör vi med hjälp av en slutdiskussion som framhåller våra slutsatser med anknytning till institutionell teori. Vidare ämnar vi knyta an till vår problemformulering som berör hur organisationer kan hantera oförutsedda händelser i det globala samhället. Sedan har vi för avsikt att uppfylla vårt syfte genom att svara på vår frågeställning; **hur kan man förstå Arla Foods hantering av situationen i samband med Muhammedbilderna?** Vi avslutar sedermera avsnittet med hur studien bör tolkas samt avslutande reflektioner.*

6.1 Slutdiskussion ur ett institutionellt perspektiv

Vi har med hjälp av fallstudien av Arla Foods, haft intentionen att genom ett konkret exempel i form av en fallstudie, belysa hur en organisation har hanterat en oförutsedd händelse i det globala samhället. I vår analys har vi belyst olika teman, vilka utronas i vårt empiriska material. Enligt vår analys, utgör dessa Arla Foods institutionella omgivning, en tämligen komplex och heterogen sådan. Arla Foods själva menar däremot att Mellanöstern ses som en gemensam marknad, med samma tullar, språk och i huvudsak kulturella bakgrund. Sedan illustrerar även företagets åtgärder i den uppkomna situationen, vilken uppfattning de har på sin omvärld och vad de tror förväntas av dem som företag. Åtgärderna är av skilda slag

genom exempelvis annonsering, pressmeddelanden och diplomatiska samtal med religiösa ledare. Dock verkar inte åtgärderna ”skräddarsys” för respektive land i regionen. För Arla Foods är den saudiska marknaden den största och viktigaste i Mellanösternregionen. Konflikten i samband med karikatyrerna av profeten Muhammed, tog sitt avstamp där, och det saudiska samhället präglas av en konservatism och trosriktighet. Vi tycker oss uttyda att de pressmeddelanden, annonser och de diplomatiska samtalen som företaget vidtagit, i hög grad anpassas efter de förutsättningar som råder i Saudiarabien, och appliceras sedan på övriga marknader i Mellanöstern. Med andra ord, är en slutsats att företaget inte har uppfattat sin institutionella omgivning så komplex som vi med hjälp av vår analys förstått att den är. Ett exempel på detta, är att företaget pekar på sin gedigna erfarenhet i Mellanöstern och detta kan vara en indikation på att Arla Foods betraktar Mellanöstern som en tämligen homogen marknad förutom det faktum att företaget explicit uttalar detta på sin hemsida.

Vi ser även att karaktären av åtgärderna, i enlighet med Meyer och Rowans teorier, i hög grad åsyftar en önskan att återgå till ett normaltillstånd och återfå stabilitet i verksamheten. Med andra ord, vill man skydda sin verksamhet genom att på olika sätt legitimera sitt *raison d'être*. För att åter ta exemplet med Arla Foods gedigna erfarenhet i Mellanöstern, pekar detta på att de anammar sitt gamla tillvägagångssätt. Det kan således vara en lämplig kortsiktig lösning på att hantera situationen men i förlängningen torde det däremot inte vara hållbart. Trots bojkotten kan man genom studien uttyda att Arla Foods verkar hålla fast vid sina ambitioner att utöka produktionen vid sin anläggning i Saudiarabien. Deras förhoppning verkar vara att konflikten ska blåsa över, och att allt ska återgå till ett stabilt tillstånd igen. Denna protektionistiska inställning kan däremot ge upphov till organisatorisk tröghet. En viktig slutsats är således att vi ser Arla Foods uppfattning av deras institutionella omgivning som en problematisk konstruktion för dem.

För att knyta an till de institutionella teman vi i vår analys har lyft fram, vill vi framhålla att det kontinuerligt pågår förändringar i omvärlden. Detta baseras på att man distinkt kan urskilja att det skett en förändring i synen på hur de olika temana uppfattas över tid. Detta kopplar vi till Røviks diskussion om att framgångsrika företag bör ha en förmåga att anpassa den egna organisationen efter en ständigt föränderlig och oförutsägbar omgivning. I och med att vi lever i en värld vilken präglas av en hög globaliseringstakt i kombination med medias ökande inflytande och omfattande spridning, kommer den kontext i vilken företag och dess intressenter, förändras snabbare och med högre frekvens. I Arla Foods fall blir det således en fråga om förmågan att vara receptiv för förändringarna och kunna ta till sig dem för att kunna utveckla sin verksamhet i linje med dessa. Den omgivning vilken de agerar utefter ter sig idag annorlunda än vad de uppfattar den som. Arla Foods tidigare framgångsrecept i Mellanöstern kan inte vara bestående utan att anpassas till en föränderlig omvärld. Som slutlig konklusion, behöver företaget således utveckla sin receptiva förmåga för att åstadkomma en anpassning till förändringar i omgivningen, och därmed stimulera till en mer långsiktig vision av sin verksamhet i Mellanöstern.

Vi vill så i slutskedet av vår uppsats återknyta till problemformuleringen; hur organisationer kan hantera oförutsedda händelser i det globala samhället. Genom vår studie har vi kommit till insikt om att det idag kan tänkas finnas ett annat riskpanorama än tidigare. Gränsen för vad som är hemma respektive bortamarknad för globalt verksamma företag, är idag mer diffus och svårdefinierad. För att förtydliga vårt resonemang, när ett företag var verksam på en marknad förr, togs företrädesvis hänsyn till de risker som fanns på just den marknad där man befann sig. Vi ser att det har tillkommit en global dimension i den institutionella omgivningen. I dagsläget kan en händelse (vilket Muhammedbilderna exemplifierar) inträffa var som helst på

jordklotet. Denna händelse kan sprida sig med stor hastigt och ta sig i uttryck någon annanstans i världen och i förlängningen påverka olika företag. Genom media och kommunikationsteknologi kan konsumenter världen över, dels komma i kontakt med varandra, dels få information om händelser som inträffar annorstädes. För att exemplifiera, har vi i vår studie belyst hur medlemmar av det muslimska samhället i Danmark uppmärksammat karikatyrerna på profeten Muhammed. Reaktionerna på dessa spred sig till övriga delar av världen, vilket påkallade en bojkott mot Skandinaviska företag i Mellanöstern. I förlängningen skulle det kunna tänkas att andra konsumentgrupper med gemensamma intressen som har tillgång till dagens omfattande utbud av informationskanaler, kan agera på motsvarande sätt mot globala företag som handlar eller förknippas med något som konsumentgrupper inte uppskattar. Företag i den globala världen är på så sätt mer sårbara. Det talas mycket om fenomenet globalisering i den allmänna diskursen, men vidden av dess genomslagskraft kanske ännu inte har uppmärksamats tillräckligt, något som vi anser att vår studie påvisar.

6.2 Svar på vår frågeställning – hur kan man förstå Arla Foods hantering av situationen i samband med Muhammedbilderna?

För att knyta an till syftet med vår uppsats och dess frågeställning, har vi genom vår studie fått en förståelse för hur Arla Foods har hanterat situationen i samband med Muhammedbilderna. Företagets agerande är kanske inte optimalt, men bör dock ses i ljuset av hur de upplever sin omgivning. Vi har förstått att företaget Arla Foods verkar i en komplex och föränderlig omgivning med krav från många intressenter med olika, ibland motstridiga krav, men att företagets handlande inte är anpassat till dessa. Med facit i hand är det dock lätt att säga att ett agerande är mer eller mindre optimalt, men genom att vi har fått en inblick i Arla Foods synsätt, är det förståeligt att företagets naturliga reaktion på situationen är en önskan att försöka återuppnå stabilitet i sin verksamhet och låta konflikten så snabbt och smidigt som möjligt, ebba ut.

Genom vår studie har vi insett hur Arla Foods åtgärder stimulerar till en organisatorisk tröghet snarare än en orientering mot förändring. Detta ligger inte i linje med uppfattningen om hur den idealiska typen av en multistandardorganisation ter sig. Däremot ser vi att Arla Foods har komponenter i sin verksamhet, exempelvis det etiska programmet, vilket rätt använt skulle kunna leda till en förändringsbenägenhet och öppenhet.

6.3 Hur ska studien tolkas?

Då vårt case exemplifierar en extrem situation, går inte att göra några generella antaganden om att det resultat vi kommit fram till. Vi tror dock att vår studie hade kunnat vara till nytta för Arla Foods i enskilt syfte. Dessutom tror vi att fallet kan ge andra organisationer i liknande situation, en ökad förståelse och medvetenhet för att det finns olika och även nya premisser vilka de har att förhålla sig till. Däremot hade kanske resultatet tätt sig annorlunda om vi hade fått ta del av företagets egen bild av situationen uttryckt i egenskap av en fysisk person. Möjligen hade bilden av händelseförloppet blivit vinklad eller fått en helt annan vändning.

6.4 Avslutande reflektioner

Arla Foods har utefter sina förutsättningar gjort så gott de har kunnat. Man får inte glömma att händelsen är utav en extrem karaktär och Arla Foods har påverkats indirekt som en konsekvens av en annan organisations handlingar. Fortsättningsvis har företaget ändå åstadkommit någon slags handling i form av en frekvent medial användning samt insatser i ett

humanitärt program. Som i så många andra extrema situationer ställs krav på någon form av handling. För att koppla detta till vårt case, hade det kanske blivit svårare att upprätta förlusten av legitimitet samt återfå konsumenternas förtroende om Arla Foods inte hade handlat över huvud taget. En annan aspekt är det faktum att vi faktiskt inte fick prata med någon som arbetade på Arla Foods trots våra påtryckningar. Ett förslag till fortsatt studie skulle därför kunna vara en studie vilken skulle innefatta intervjuer med respondenter på företaget Arla Foods. Denna studie skulle kunna inkludera fler teman för att ytterligare framhålla och belysa den komplexitet som råder i omgivningen. Den lärdom vi tagit av vår studie är att; *ju större förmåga man har att uppmärksamma förändringar i omgivningen, desto större beredskap har man att hantera det oförutsedda.*

7. Källförteckning

Tryckta källor

Litteratur

Brunsson, N. (2002), *The Organization of Hypocrisy*. Malmö: Liber Ekonomi

Enquist, B. & Javefors, H. (1996) *Huvudmannskapets Dialektik –en studie av Renault/Volvo-affären*. Bo Enquist, Håkan Javefors och BAS ek. för. 1996

Gesteland, Richard R. (2005) *Cross-Cultural Business Behavior*. Malmö: Liber AB

Hatch, M.J (2002) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Hällsten, F. (2000, 1997) *Personalekonomi och "det goda" – om etik och effektivitet i arbetet*, Göteborg: BAS ek.för.

Jackson, N och Carter, P., (2002), *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. Lund: Liber AB

Norén, L. (1990) *Om fallstudiens trovärdighet*. Göteborg: FE-rapport Företagsekonomiska Inst, Göteborgs Universitet

Norén, L. (1995) *Tolkande företagsekonomisk forskning*. Lund: Studentlitteratur

Røvik, K-A. (2000), *Moderna Organisationer*. Malmö: Liber AB

Trost, J. (2001) *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Ödman, P-J. (1988) *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag 1979.

Artiklar

Elbashier, A.M. & Nicholls, J.R., (2001) *Export Marketing in the Middle East: The Importance of Cultural Differences*. European Journal of Marketing Vol. 17, No. 1, 2001

Fam, K.S., Waller, D.S. & Erdogan, B.Z. (2002) *The influence of religion on attitudes towards the advertising of controversial products*. European Journal of Marketing, Vol. 38, No. 5/6, 2004

Lustgarten, A. *JUST SAY NO TO DANISH*, Fortune (Europa), 07385587, 3/6/2006, vol 153, utgåva 4

Melleuish, G., (2005) *Globalised Religions for a Globalised World*. POLICY, Vol. 21, No.2, Winter 2005

Meyer, J.W., Rowan, B. (1977) *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. The American Journal of Sociology, Vol 83, No 2.

Spencer, Robert. *Cartoon Rage grows worldwide*, February 6, Human Events Online
<http://www.humaneventsonline.com/article.php?id=12099>

Elektroniska källor

Arla Foods hemsida

Arla Foods årsredovisning 2004/2005

<http://www.arlafoods.se/upload/Ladda%20ner/Publikationer/Vårt%20ansvar%202005%20se.pdf>, 2006-04-27

<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=7348>, 2006-04-27

<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=8091>, 2006-04-18

<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=8375>, 2006-04-18

<http://www.arlafoods.com/app1/HJ/HJ202COM/HJ202D01.NSF/0/3DE8AAFDECABBA97C12571020061F1C1>, 2006-04-18

<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=8094>, 2006-04-27

<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=8353>, 2006-05-01

<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=8093>, 2006-05-01

(<http://www.arlafoods.se/templates/PlainPage2.aspx?id=6528>, 2006-04-27

<http://www.arlafoods.se/templates/PlainPage2.aspx?id=6520>, 2006-04-27

<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=7385>, 2006-04-27

<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=7461>, 2006-04-28

<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=8400>, 2006-05-02

<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=8419>, 2006-05-02

Dagens Industris hemsida

<http://di.se/Nyheter/?O=Index&page=%2fAvdelningar%2fTelegramShow.aspx%3fnopopup%3d1%26dreTN%3d358620>, 2006-05-01

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=148&a=530560&rss=1400>, 2006-05-01

<http://www.atl.nu/Article.jsp?article=34568>, 2006-05-01

Dagens Nyheters hemsida

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=536561>, 2006-05-02

Danska ambassadens hemsida

<http://www.um.dk/en/menu/ConsularServices/>, 2006-05-01

Näringsliv 24:s hemsida

http://www.n24.se/dynamiskt/nyheter/did_12222619.asp, 2006-05-01

Svenska Exportrådets hemsida

<http://www.swedishtrade.se/>, 2006-04-12

Svt:s hemsida

http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=22584&a=528347&lid=puff_527933&lpos=rubrik)
Publicerad 30/1 2006 16:34, uppdaterad 30/1 2006 20:37, 2006-04-18

Bilaga 1

Frågeformulär gällande affärsrelationer i Mellanöstern

Namn (frivillig uppgift):

Befattning:

Lokalisering:

1. Finns det generella policys eller guidelines för hur affärsmässiga relationer med andra kulturer i Mellanöstern bör/ska hanteras av företag som vill etablera sig här? Om ja, hur ser dessa ut?
2. a) Vilka aspekter anser du vara centrala för ett företag att beakta när det gäller att bygga långvariga och vitala affärsrelationer i Mellanöstern?

b) Skiljer det sig mellan länderna? Om ja, beskriv på vilket sätt.
3. Hur påverkar religion och kultur affärsrelationerna?
4. Hur påverkas affärsrelationerna av det världspolitiska (spänningar mellan Västvärlden och Arabvärlden) läget?
5. Vilken roll anser du att media spelar för affärsrelationerna i detta sammanhang?
6. Kan du urskilja att det över tiden skett en förändring av vilka aspekter man bör ta hänsyn till? Om ja, på vilket sätt?
7. Övriga synpunkter?