



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Varför uteblev fusionen mellan Arla Foods och Campina?

- En retoperspektiv studie om kapitaldebattens inverkan på fusionsförhandlingarna

Kandidatuppsats 10 poäng
Industriell och finansiell ekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Höstterminen 2005

Peter Grimshorn 1981
Svante Karlsson 1977



Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, HT 2005.

Författare: Peter Grimshorn och Svante Karlsson

Handledare: Petter Rönnborg

Titel: Varför uteblev fusionen mellan Arla Foods och Campina? – En retrospektiv studie om kapitaldebattens inverkan på fusionsförhandlingarna

Bakgrund och problem:

Arla Foods och Campina, kooperativt verksamma företag inom mejeribranschen, meddelade den 21 april år 2005 att förhandlingarna om en fusion mellan företagen misslyckats. Den kapitaldebatt som uppstod inom Arla Foods dominerade mediaövervakningen av fusionen. Kapitaldebatten inom Arla Foods grundade sig i frågan om hur det framtida företaget skulle komma att finansieras eftersom företagen tillämpade olika finansieringsmodeller för sina verksamheter.

Syfte:

Syftet med uppsatsen är att beskriva kapitaldebatten inom Arla Foods samt belysa och söka förståelse för på vilket sätt kapitaldebatten kan ha bidragit till förhållningssätt och reaktioner bland medlemmarna, och hur utfallet av fusionsförhandlingarna med Campina kan ha påverkats.

Avgränsningar:

Studien undersökte de delar av debatten som framfördes i media och i informationsmaterial till Arla Foods medlemmar, eftersom nyckelpersoner inom Arla Foods respektive Campina ej var möjligt att intervjua då företagen var juridiskt bundna till att inte yttra sig om varandras verksamheter genom ett due diligence-förfarande. Företagsspecifik information om Arla Foods respektive Campina avgränsades till det aktuella tillståndet under fusionsförhandlingarna mellan företagen.

Metod:

Retrospektiv fallstudie har användes som undersökningsdesign med kapitaldebatten som undersökningsfall och Arla Foods som analysenhet. Undersökningsmetoden var av kvalitativ karaktär där sekundärdata i form av tidningsartiklar och informationsmaterial såsom pressmeddelanden, nyhetsbrev och övrig information till Arla foods medlemmar användes för att beskriva och finna mönster i kapitaldebatten.

Slutsatser:

Tecken på en stark kooperativ kultur inom Arla Foods visade sig bland dem som förespråkade kollektivt kapital under kapitaldebatten. Aktualiseringen av kapitalfrågan orsakade ett försvarsbeteende bland förespråkarna för den traditionella lösningen vilket fördröjde kapitaldebatten. I och med att krav framkom på en lösning av kapitalfrågan innan fusion blev kapitalfrågan en av de avgörande faktorerna för ett fusionsbeslut. Den bristfälliga informationen i alla led gav upphov till ett motstånd till fusionen som gestaltades genom en passivitet i kapitalfrågan. Kapitaldebatten begränsade företagets möjlighet att föra fusionsförhandlingar genom att den fick en stor betydelse. Eftersom ingen lösning gick att nå i kapitalfrågan intog majoriteten av medlemmarna ett avvaktande förhållningssätt. Kapitaldebatten bildade en motkraft till fusionen och en misstro till styrelsen. Samtidigt visade flera medlemmars engagemang för individuell kapital på att kulturen möjligtvis förändras, och att det fanns en växande medvetenhet om att den traditionella kooperativa modellen behövde förändras.



Förord

Vi skulle härmed vilja tacka Petter Rönnborg, vår handledare vid institutionen för industriell och finansiell ekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet som varit till stor hjälp under skrivandet av kandidatuppsatsen. Vi vill även tacka Carina Gustafsson och Britta Josefsson på Arla Foods som förmedlat värdefull information till studien.

Göteborg, januari 2006

Peter Grimshorn

Svante Karlsson



Innehållsförteckning

1 Inledning.....	- 1 -
1.1 Problemdiskussion.....	- 2 -
1.2 Syfte.....	- 5 -
1.3 Motiv för studien.....	- 6 -
1.4 Avgränsningar.....	- 6 -
2 Arla Foods Amba.....	- 7 -
2.1 Historik.....	- 7 -
2.2 Koncernen.....	- 7 -
2.3 Föreningen.....	- 7 -
2.4 Kapital.....	- 9 -
3 Metod.....	- 10 -
3.1 Tillvägagångssätt.....	- 10 -
3.1.1 Val av undersökningsmetod.....	- 10 -
3.1.2 Val av fallstudie som undersökningsdesign.....	- 11 -
3.1.3 Litteraturstudie.....	- 12 -
3.1.4 Insamling av empiri.....	- 12 -
3.2 Metodkritik.....	- 13 -
3.3 Källkritik.....	- 13 -
4 Teoretisk referensram.....	- 15 -
4.1 Kultur.....	- 15 -
4.2 Traditionellt kooperativa modellen.....	- 18 -
4.3 Förändring och reaktioner.....	- 18 -
4.4 Information och kommunikation.....	- 19 -
4.5 Kunskap.....	- 20 -
4.6 Summering av teorin.....	- 21 -
4.7 Analysmodell.....	- 22 -
5 Empiri.....	- 23 -
5.1 Bakgrunden till fusionsförhandlingarna.....	- 23 -
5.2 Kapitalfrågan före fusionsförhandlingarna.....	- 25 -
5.3 Fusionsplanerna mellan Arla Foods och Campina presenteras.....	- 28 -
5.4 Kretsmötesdiskussionerna.....	- 30 -
5.4.1 Medlemmarnas argument för individuellt kapital.....	- 31 -
5.4.2 Medlemmarnas argument för befintlig finansieringsmodell.....	- 31 -
5.4.3 Styrelsens argument under kretsmötena.....	- 33 -
5.5 Diskussionerna i representantskapet.....	- 33 -
5.5.1 Förändring av styrelsen.....	- 34 -
5.6 Styrelsens fortsatta arbete för ett komplett fusionsförslag.....	- 35 -
5.6.1 Due diligence.....	- 36 -
5.7 Fusionsförhandlingarna avslutas.....	- 36 -
6 Analys.....	- 37 -
6.1 Tecken på kultur under kapitaldebatten.....	- 37 -
6.2 Informationen/kunskapens betydelse under kapitaldebatten.....	- 39 -
7 Slutsatser.....	- 42 -
7.1 Diskussion.....	- 43 -

Referenser



1 Inledning

Kapitlet inleds med en bakgrund till varför Arla Foods och Campina kan ha valt att inleda fusionsförhandlingar. Fortsättningsvis leder problemdiskussionen in på undersökningsfrågan och delfrågor samt syfte och motiv till uppsatsen. Avslutningsvis redovisas uppsatsens avgränsningar.

Fenomenet fusioner kan enligt Dahlgren & Witt (1988), förklaras genom att ökad bolagsstorlek innebär ökade möjligheter för organisationer att överleva. Fusionen kan innebära en möjlighet att expandera verksamheten, skapa synergieffekter samt att genom en större marknadsandel uppnå en starkare position.

Utfallet av en fusion blir dock inte alltid det förväntade, om det överhuvudtaget genomförs en fusion. Anledningen kan vara att det finns olika omständigheter under vägen som påverkar om en fusion går att genomföra, och hur utfallet i så fall blir.

Arla Foods och Campina, kooperativ¹ verksamma företag inom mejeribranschen, meddelade den 21 april år 2005 att förhandlingarna om en fusion mellan företagen misslyckats. Om fusionen genomförts, hade den skapat världens största medlemsägda mejeriföretag. I Danmark skulle det nya företaget efter en fusion ha blivit det näst största danska företaget (Ekelund, 2005). Fusionsförhandlingarna var ett försök av Arla Foods och Campina att anpassa sig till den europeiska mejerimarknadens förändringar, och den uteblivna fusionen var av stor betydelse för den europeiska mejeribranschens framtida struktur.

Enligt Westberg (2002), råder det generellt en strävan för mejeribranschen att försöka bryta en negativ ekonomisk utveckling. Orsaken till den negativa utvecklingen kan enligt von Unge (2005) förklaras i att den europeiska detaljhandeln ändrar karaktär. Detaljhandelsföretagen blir färre och större, och de sköter själva allt större del av distribution och marknadsföring av de varor de saluför. De redan stora detaljhandelsföretagen etablerar också strategiska allianser med varandra, där de kan samordna inköp och genom stora volymer förhandla sig till fördelaktiga priser gentemot mejeriföretagen.

¹ ”Kooperativ (senlat. *cooperati'vus*, av lat. *coo'peror* 'arbeta tillsammans'), verksamhet (vanligen företag eller förening) som ägs av och drivs till förmån för sina medlemmar” (Nationalencyklopedin, 2006).



Den europeiska mejeribranschen utveckling kan enligt Westberg (2002) förklaras ytterligare av en allt mer liberaliserad handel. WTO-förhandlingarna² kommer för EU: s del att leda till liberalare regler i form av minskade exportsubventioner³ av jordbruksprodukter, och ett öppnande av EU-marknaden för ökad import vilket ger en ökad prispress på mjölkpriset inom EU (Svensk Mjolk, 2000).

Företag inom den europeiska mejeribranschen, vare sig de är investörägda eller kooperativa, söker enligt Westberg (2002) till följd av den negativa utvecklingen efter strategier såsom fusioner och strategiska allianser.

I december 2004, offentliggjorde Arla Foods och Campina sina planer på att ingå en fusion. Fusionsförhandlingarna inleddes med möten och diskussioner bland de respektive företagens medlemmar. Hur företaget skulle organiseras var en av de frågor som uppmärksammades av media, men det som kom att dominera mediaövervakningen var den kapitaldebatt som uppstod inom Arla Foods. Kapitaldebatten inom Arla Foods grundade sig i frågan om hur det framtida företaget skulle komma att finansieras eftersom företagen tillämpade olika finansieringsmodeller för sina verksamheter. Att kapitalfrågan var betydelsefull framhölls också av Åke Modig, som var Vd för Arla Foods under fusionsförhandlingarna (Fransson, 2005).

1.1 Problemdiskussion

Både Arla Foods och Campinas medlemsorganisationer var uppbyggda med liknande struktur, vilket innebar att organisationens styrelse delade in föreningen i regioner, vilka i sin tur bestod av ett antal kretsar där medlemmarna delades in efter geografisk tillhörighet. Således uppfattades de organisatoriska förutsättningarna strukturmässigt som goda för en fusion. Dock hade Arla Foods och Campina två helt olika finansieringsmodeller.

Arla Foods tillämpade finansiering med enbart kollektivt kapital, vilket innebar att det egna kapitalet utgjordes av kapital som gemensamt byggts upp från årsöverskott som avsatts till kollektiva fonder under företagets livstid. Det kollektiva kapitalet tillhörde inte någon enskild medlem utan ägdes istället gemensamt av medlemskåren. Konsolideringen⁴ gjordes på det kollektiva egna kapitalet och värdetillväxten kom

² WTO, World Trade Organization, Världshandelsorganisationen, internationell organisation med uppgift att administrera och övervaka olika internationella avtal om världshandeln och handelspolitiken (Nationalencyklopedin, 2006).

³ Bidrag i syfte att främja export av jordbruksprodukter (Nationalencyklopedin, 2006).

⁴ Ökning av det egna kapitalet genom att tillföra vinstmedel från årets resultat (Nationalencyklopedin, 2006).



medlemmarna tillgodo genom efterlikvid d.v.s. som en del av avräkningspriset på den levererade mängden mjölk (Olsson, 2003).

Campina använde sig i motsats till Arla Foods av en finansieringsmodell med 28,8 % av det egna kapitalet bestående av individuellt kapital i form av leveransrätter, så kallade MPU: s⁵ (Campinas årsredovisning år 2004). För att få leverera mjölk till Campina var därför varje medlem tvungen att köpa leveransrätter vid inträde i föreningen, som motsvarade den årliga mjölkleveransen till företaget. Leveransrätterna kunde medlemmen senare sälja vid utträde ur föreningen. Medlemmarna i Campina fick del av värdetillväxten dels genom att värdet på leveransrätterna ökade dels genom efterlikvid.

Tidigare studier, bland annat Börjesson (2002), visar att det kan bildas olika attityder gentemot alternativa finansieringsmodeller, som avviker från den traditionella lösningen med kollektivt kapital inom kooperativa mejeriföretag. Enligt Börjesson (2002) kan attityderna formas utifrån hur en alternativ finansieringsmodell påverkar medlemmen och föreningen, vilket har ett samband med den kooperativa ideologin som återfinns i organisationskulturen. Om organisationskulturen är tillräckligt stark menar Schein (1993) att en specifik lösning på ett problem kan riskera att tas för given och att ett ifrågasättande av uppfattningen kan leda till osäkerhet och försvarsbeteende. Thompson (1967) menar att en stark kultur kan fördröja förändringar inom en organisation genom kulturens likriktande effekter. Om en stark kultur har funnits inom Arla Foods vid tiden för kapitaldebatten finns risken att kulturen lett till en fördröjning av fusionsförhandlingarna mellan Arla Foods och Campina.

Kapitaldebatten inom Arla Foods pågick under ett flertal månader under våren 2005. Under debatten framkom ständigt ny information till medlemmarna ifrån både företaget och media. Eftersom individer enligt Kotler (2002) kan uppfatta och tolka information på olika sätt finns en risk att misstroende mot informationens pålitlighet kan ha bildats. Om informationen från företaget och media inte överensstämde kan det ha skapats en osäkerhet under kapitaldebatten, vilket kan ha påverkat utfallet av fusionsförhandlingarna.

Enligt Kotler (2002) glömmar individer mycket lätt av tidigare kunskap, vilket innebär att individen behåller den information som stöder redan existerande attityder och övertygelser. Vidare menar Karlsson (2005) att en brist på fullständig information och en allt för snäv diskussionsmiljö inom lantbrukskooperativa företag kan ge upphov till

⁵ Members Participation Units



motstånd mot förändringar. Om medlemmarna inom Arla Foods under kapitaldebatten försetts med ofullständig information och därmed saknat tillräcklig kunskap om situationen kan tveksamhet och motstånd ha bildats som påverkat fusionsförhandlingarnas utfall.

Enligt Ahrenfeldt (2001) kan olika typer av kunskap spela en betydande roll för individers förståelse och värderingar. Eftersom ledamöterna i Arla Foods styrelse är förtroendevalda mjölkproducenter borde det kunna antas att de har kunskap i form av erfarenheter av mejeribranschen genom tidigare förtroendeuppdrag. Man kan dock fråga sig om styrelseledamöterna haft tillräcklig kunskap om kapital- och finansieringsformer för att kunna presentera tillräckligt styrkta förslag för representantskapet i Arla Foods. Om kunskapen inom det företagsekonomiska området varit vag eller ojämnt fördelad inom styrelsen kan en sådan obalans ha påverkat fusionsförhandlingarna genom att styrelsen haft svårt att lägga fram enade förslag till representantskapet under kapitaldebatten.

Den huvudsakliga frågan under kapitaldebatten har varit om Arla Foods skulle avstå från den traditionellt kooperativa finansieringsmodellen med kollektivt kapital och införa någon form av individuellt kapital för att kunna lösa kapitalfrågan i fusionen. Börjesson (2002) visar i en studie av det lantbrukskooperativa mejeriföretaget Milko att det finns ett visst motstånd till förändringar som hotar den kooperativa verksamhetsformen, och likaså den traditionella kooperativa finansieringsmodellen. Eftersom Arla Foods såsom Milko är ett kooperativt mejeriföretag, finns det en risk att ett liknande motstånd mot förändringar av den kooperativa verksamhetsformen visat sig under kapitaldebatten bland Arla Foods medlemmar.

Rubenowitz (1994) menar att individens motstånd mot förändringar kan bero på hur individen värderar effekten av förändringen på hans/hennes sociala och ekonomiska ställning. Motstånd mot fusionen kan ha bildats om medlemmarna fick uppfattningen att deras egen ekonomiska ställning skulle påverkas negativt av fusionen oavsett fördelar för Arla Foods.



Med ovanstående bakgrund och diskussion framgår möjligheten att medlemmarnas förhållningssätt och reaktioner under kapitaldebatten inom Arla Foods på olika sätt kan ha påverkat utfallet av fusionsförhandlingarna med Campina.

Utifrån ovanstående diskussion har följande huvudfråga uppstått:

- *På vilket sätt kan kapitaldebatten inom Arla Foods ha påverkat utfallet av fusionsförhandlingarna med Campina?*

Författarna avser att studera kapitaldebatten som ett uttryck för händelser och skeenden inom Arla Foods vilket kan ha lett till förhållningssätt och reaktioner som påverkat fusionsförhandlingarnas utfall. Huvudfrågan besvaras genom att undersöka följande delfrågor:

- *Vilka tecken på kultur visade sig under kapitaldebatten inom Arla Foods, och hur kan kulturen ha bidragit till medlemmarnas förhållningssätt och reaktioner?*
- *På vilket sätt kan medlemmarnas kunskap och den information som förmedlades ha bidragit till förhållningssätt och reaktioner under kapitaldebatten?*

Huvudfrågan och delfrågornas koppling sammanställs av en analysmodell i uppsummeringen av den teoretiska referensramen.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva kapitaldebatten inom Arla Foods samt belysa och söka förståelse för på vilket sätt kapitaldebatten kan ha bidragit till förhållningssätt och reaktioner bland medlemmarna, och hur utfallet av fusionsförhandlingarna med Campina kan ha påverkats.



1.3 Motiv för studien

Författarnas efterforskningar gav resultatet att inga tidigare studier beskrivit kapitaldebatten inom Arla Foods och dess betydelse under fusionsförhandlingarna. En studie som beskriver kapitaldebattens betydelse och inverkan på fusionsförhandlingarna skulle därmed kunna belysa vissa kritiska faktorer och väcka insikt i egenskaper som kan påverka en fusionsförhandling mellan lantbrukskooperativa företag. Intresse för fusionsförsöket mellan Arla Foods och Campina väcktes bland annat genom att en av författarna är uppväxt på en mjölkgård och har en tidigare bakgrund som förtroendevald inom LRF⁶. Författaren har tidigare frågat sig huruvida den kooperativa organisationskulturen påverkar ett förändringsarbete inom verksamheten.

Genom att studera och beskriva det specifika fallet med kapitaldebatten inom Arla Foods under fusionsförhandlingarna kan möjligheten ges att belysa egenskaper som påverkat utfallet. Vidare kan studien väcka intresse för, och upplysa Arla Foods om eventuella egenskaper att ta hänsyn till vid kommande fusionsförhandlingar.

Studien kan bidra till att väcka uppmärksamhet, och därmed vara ett diskussionsunderlag vid utvecklande av framför allt lantbrukskooperativ verksamhet.

1.4 Avgränsningar

Studien undersöker de delar av debatten som framförts i media och i informationsmaterial till Arla Foods medlemmar, eftersom nyckelpersoner inom Arla Foods respektive Campina varit omöjligt att intervjua då företagen är juridiskt bundna till att inte yttra sig om varandras verksamheter genom ett due diligence-förfarande⁷. Företagsspecifik information om Arla Foods respektive Campina avgränsas till det aktuella tillståndet under fusionsförhandlingarna mellan företagen.

⁶ Lantbrukarnas Riksförbund

⁷ Grundlig företagsgranskning före köp (Nationalencyklopedin, 2006)



2 Arla Foods Amba

Kapitlet inleds med en kortfattad företagsbeskrivning av Arla Foods för att sedan mer ingående beskriva föreningen och dess medlemsorganisation. Avslutningsvis framställs information om Arla Foods finansieringsmodell som ej tidigare beskrivits i problemdiskussionen.

2.1 Historik

Arla Foods Amba⁸ har sitt ursprung från år 1995 då det svenska mejeriföretaget Arla och det danska mejeriföretaget MD Foods inledde ett samarbete. Båda företagen byggde på en starkt kooperativ tradition sedan slutet av 1800-talet och hade tidigare erfarenheter av fusioner bakom sig. Samarbetet ledde till att de båda företagen ingick en fusion den 17 april år 2000 genom att Arla Foods Amba bildades (<http://www.arlafoods.se>).

2.2 Koncernen

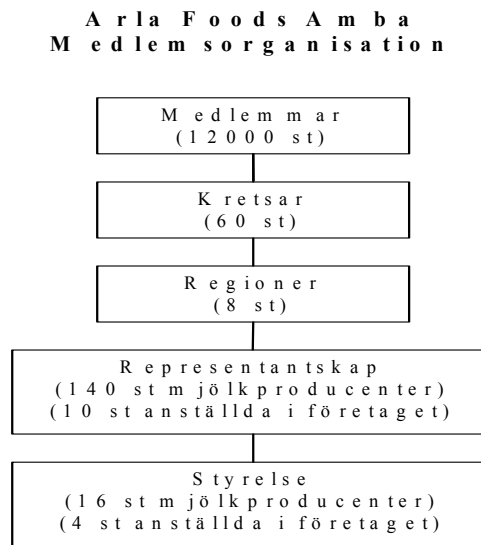
Arla Foods Amba är Nordeuropas största mejeriföretag mätt i invägd kilo mjölk per år (Svensk mjölk, 2000) med en omsättning på 55,6 miljarder SEK (Arla Foods årsredovisning 2004/05). Företaget har 70 st mejerianläggningar i Danmark, Sverige och Storbritannien, samt ett världsomspännande nät av produktions- och försäljningsbolag representerat i 23 länder. Arla Foods Amba har sitt huvudkontor i staden Århus i Danmark (<http://www.arlafoods.se>).

2.3 Föreningen

Arla Foods Amba är en kooperativ förening som ägs av 5728 svenska och 5877 danska bönder. De 11605 mjölkbönderna är alltså både ägare till föreningen och leverantörer av mjölken. Genom medlemsdemokratin i den kooperativa företagsformen har de inflytande enligt den gamla kooperativa principen: en medlem, en röst (<http://www.arlafoods.se>). Tillsammans levererar de 6,2 miljarder kilo mjölk årligen till företaget, vilket motsvarar ungefär 80 procent av den totala mjölkproduktionen i Sverige och Danmark (<http://www.arlafoods.se>).

⁸ Amba är en förkortning av det danska ”Andelsselskab med begrænset ansvar” och motsvarar associationsformen ekonomisk förening i Sverige (<http://www.arlafoods.se>, 2006).

Föreningens organ är medlemskretsarna med kretsråden, regionstyrelserna, representantskapet och styrelsen (se figur 2.1).



Figur 2.1

Figur 2.1 Arla Foods medlemsorganisation, Källa: Arla Foods koncernkommunikation

Föreningen delas in i geografiska områden och medlemmarna inom ett sådant geografiskt område utgör en krets. Kretsmötet som hålls i januari varje år är kretsens högsta beslutande organ och kretsrådet är dess verkställande organ. Under kretsmötet informeras medlemmarna om föreningens ekonomiska verksamhet, årsredovisning behandlas samt motioner som medlemmarna lämnat in behandlas. Alla medlemmar har alltså möjlighet att lämna in en motion till kretsmötet och sedan beslutar kretsmötet om denna skall gå vidare till representantskapet, detta innebär att hela kretsen står bakom motionen. Den enskilde medlemmen kan även lämna in en motion till regionstyrelsen som i sin tur kan besluta om att lämna den vidare till representantskapet (Arla Foods stadgar 2004).

Föreningens område delas upp i regioner av styrelsen, varje region har en regionstyrelse som består av de i regionen valda representantskapsledamöterna. Regionstyrelsen håller sitt ordinarie möte snarast efter det att samtliga kretsmöten i regionen är genomförda. Regionmötet väljer bl.a. en ledamot till föreningens styrelse (Arla Foods stadgar 2004).

Representantskapet är föreningens högsta beslutande organ och består av 150 ledamöter varav 10 ledamöter är anställda i föreningen och resten från kretsarna. 70 st av platserna i representantskapet fördelas mellan de två valområdena Sverige och Danmark i förhållande till antalet medlemmar, och 70 platser fördelas i förhållande till den invägda



mjölmängden från medlemmarna i de respektive valområdena (Arla Foods stadgar 2004).

2.4 Kapital

Arla Foods tillämpar som tidigare beskrivits i problemdiskussionen en traditionellt kooperativ finansieringsmodell med kollektivt kapital. Representantskapet beslutar varje år om hur resultatet ska disponeras, det vill säga hur mycket som ska konsolideras och hur mycket som ska betalas ut som efterlikvid (Medlemsbilaga till Arla Foods Årsredovisning 2003/04).

Då medlemmarna inträder i föreningen är de även bundna till att samtidigt med undertecknandet av inträdesansökan underteckna ett garantibevis. Garantibeviset är en ansvarsförbindelse till föreningen, enligt vilket medlemmen ansvarar för ett finansiellt belopp som beräknas på den enskilde medlemmens genomsnittliga årliga leverans mjölk under de sista fem räkenskapsåren (Arla Foods Stadgar 2004).

I det fall Föreningen inte är i stånd att infria sina skuldförpliktelser i rätt tid, är styrelsen i föreningen berättigad och förpliktad att kräva inbetalning av garantibevisen i erforderlig omfattning. Styrelsen är härmed skyldig att använda de inkomna beloppen för att minska föreningens skulder (Arla Foods Stadgar 2004).



3 Metod

I metodkapitlet presenteras uppsatsens tillvägagångssätt, val av metod- och undersökningsdesign, litteraturstudie samt en redogörelse för insamlingen av empiri. Avslutningsvis förs ett resonemang om metod- och källkritik.

3.1 Tillvägagångssätt

Studien inleddes med att författarna sökte information kring studier av fusioner. Eftersom intresset fanns att studera det specifika fallet om den uteblivna fusionen mellan de kooperativa mejeriföretagen Arla Foods och Campina, snarare än att studera fusioner som fenomen fortsatte arbetet med en informationssökning om bakgrunden, och drivkrafterna till varför Arla Foods och Campina överhuvudtaget planerade att genomföra en fusion.

Efterforskningarna gav en bakgrund till den europeiska mejeribranschens utveckling vilket delvis förklarade Arla Foods och Campinas val att inleda fusionsförhandlingar. Undersökningsproblemet skapades genom att studera tidningsartiklar med avsikt att skapa en uppfattning om, vilka frågor som varit dominerande i medieövervakningen av fusionsförhandlingarna. Frågan om vilken finansieringsmodell det nya företaget skulle tillämpa efter en fusion visade sig dominera medieövervakningen. Framförallt hade frågan orsakat en stor debatt inom Arla Foods då företaget stod inför valet att införa en ny finansieringsmodell som avvek från den traditionellt kooperativa modellen. Studien inriktades på att undersöka på vilket sätt kapitaldebatten kunde ha påverkat fusionsförhandlingarnas utfall.

3.1.1 Val av undersökningsmetod

Kapitaldebatten skildras i uppsatsen med ett händelseförlopp av beteenden, ageranden och argument bland medlemmarna inom Arla Foods. Intresse läggs på hur medlemmarna upplever och tolkar sin roll i kapitaldebatten och bedömer situationen grundad på relationen mellan ny information och tidigare erfarenheter. Händelseförloppet skildrar även tecken på vilken mening kapitaldebatten spelar för medlemmarnas inställning till fusionsförhandlingarna. Studien av kapitaldebatten baseras på ett kvalitativt tillvägagångssätt. Ett kvalitativt perspektiv menar Backman (1998) innebär att man betraktar verkligheten subjektivt som en individuell, social och kulturell konstruktion. Vidare menar Backman (1998) att intresset läggs på att studera hur människan tolkar och uppfattar den omgivande verkligheten, vilket stämmer bra överens med studien av kapitaldebatten inom Arla Foods. DePoy & Gitlin (1999) påtalar även att det kvalitativa perspektivet speglar den komplexa karaktären när det



gäller att avslöja och förstå ett område och de multipla erfarenheter och upplevelser som tolkas.

Enligt DePoy & Gitlin (1999) och Backman (1998) baseras den kvalitativa forskningsprocessen övervägande på en induktiv tankeprocess. Studien av kapitaldebatten kommer att genomföras utifrån ett induktivt tänkande, eftersom ett induktivt tänkande ger möjligheten att finna ny kunskap genom att utifrån ett helhetsperspektiv finna återkommande mönster och samband (DePoy & Gitlin, 1999).

3.1.2 Val av fallstudie som undersökningsdesign

Undersökningsdesignen som valts för uppsatsen är fallstudie med en retrospektiv strategi, vilket innebär att studien utgår från historiskt material. Uppsatsen studerar kapitaldebatten inom Arla Foods i en fusionskontext, alltså kapitaldebattens betydelse i dess sammanhang.

Initialt var intresset riktat mot fusionen och det faktum att både Arla Foods och Campina var kooperativa företag, men utifrån efterforskningarna framkom att kapitaldebatten inom Arla Foods fått stor uppmärksamhet under fusionsförhandlingarna. Upptäckten ledde till att kapitaldebatten valdes som fall att studera och att Arla Foods valdes till studiens analysenhet.

Yin (2003) beskriver på ett tydligt sätt en fallstudies omfattning:

”En fallstudie är en empirisk studie som undersöker ett fenomen i dess vardagssammanhang där gränserna mellan fenomenet och sammanhanget inte är helt uppenbara och som utgår från multipla informationskällor.”
(fritt översatt, Yin, 2003, sid. 13)

Beskrivningen ger en förklaring till att fallstudiedesignen är lämplig för studien av kapitaldebattens påverkan av fusionsförhandlingarna eftersom den ger möjlighet att utgå från ett läge som inte är fullständigt tydligt, och sedan gå vidare för att med hjälp av en kvalitativ metod och ett induktivt tänkande finna handlingsmönster. Vidare påtalar Backman (1998) att fallstudiedesignen är lämplig vid undersökning av komplexa studieobjekt när man försöker förklara, förstå eller beskriva stora företeelser, organisationer eller system.



3.1.3 Litteraturstudie

Litteraturstudien initierades genom en sökning efter tidigare studier. Författarnas grundidé var att koppla de egenskaper som kan utmärka ett lantbrukskooperativt företag till fusionsförhandlingarna varvid litteratursökningar genomfördes med nyckelord som; Kooperation, fusion, organisationskultur och beslut. Sökningarna resulterade i flertalet träffar av tidigare genomförda studier varvid ett antal valdes ut genom en litteraturgranskning.

Då inledning och problemformulering färdigstälts genomfördes ytterligare en litteratursökning efter teori som kunde stödja möjligheten till att finna mönster om hur kapitaldebatten kunde ha påverkat fusionsförhandlingarna utfall. Litteratursökningen inriktades på de områden som under problemformuleringen visat sig kunna ha betydelse för fusionsförhandlingarnas utfall och kapitaldebattens påverkan. Granskningen av resultatet från litteraturstudien ledde till en teoretisk referensram som innefattar begreppen: kultur och kopplingen till traditionell lantbrukskooperation, förändring och reaktioner, information och kommunikation samt kunskap.

3.1.4 Insamling av empiri

Empirin består av huvudsakligen sekundärdata eftersom det inte fanns möjlighet att intervjua nyckelpersoner inom Arla Foods då man var juridiskt bunden genom ett due diligence avtal. DePoy & Gitlin (1999) menar även att en studie som använder existerande data minimerar uppmärksamhetsfaktorn, det vill säga att respondentens svar förändras som en konsekvens av att delta i en undersökning som genomförs i efterhand.

Insamlingen av empiri har genomförts genom sökningar efter tidningsartiklar i databasen Affärsdata, enskilda affärstidningar inom lantbruksbranschen samt insamling av material från Arla Foods såsom pressmeddelanden, veckovisa nyhetsbrev till medlemmarna, årsredovisningar och övrig medlemsinformation som behandlat fusionsförhandlingarna mellan Arla Foods och Campina.

Informationssökningen resulterade i 47 st tidningsartiklar, 11 st nyhetsbrev till Arla Foods medlemmar, 5 st pressmeddelanden samt en mängd övrig information om fusionsförhandlingarna. Informationen har efter granskning redovisats i uppsatsens empirikapitel.



3.2 Metodkritik

I en kvalitativ studie inkluderar forskaren ofta sina personliga värderingar och perspektiv rörande processen och resultatet genom hela rapporten menar DePoy & Gitlin (1999). Uppsatsens kvalitativa karaktär leder till att den empiriska tolkningen samt bedömningar i analysavsnittet kan ha påverkats av personliga värderingar, då avsnitten grundas på författarnas tolkningar av empirin samt vilka händelsemönster som framkommit.

Dock har författarna eftersträvat att verifiera och stämma av informationen i nyhetsartiklar mot informationen i nyhetsbrev. Likaså har störst vikt lagts på att samla och granska de citat som framkommer i materialet och att undvika personliga tolkningar av journalister och medarbetare på Arla Foods koncernkommunikation.

Tillförlitligheten till studien skulle förmodligen inte öka om intervjuer genomförts i efterhand eftersom möjligheten finns att respondenternas svar skulle kunna ha påverkats av det faktum att man inte lyckades genomföra fusionen med Campina.

3.3 Källkritik

Uppsatsen är huvudsakligen uppbyggd kring informationskällor såsom tidningsartiklar. En viktig källkritisk regel är att man främst ska använda sig av förstahandskällor, sådana som själva har sett eller upplevt det de berättar om. Berättelser som återberättas kan förvanskas på vägen (Thurén, 2003). Under granskningen av kapitaldebatten har det därför varit viktigt att bedöma om personen som intervjuas i en tidningsartikel verkligen själv har sett det han/hon berättar, eller om han/hon har hört det från någon annan.

En huvudregel i källkritiken att en källa är trovärdigare ju mer samtida den är, d v s ju närmare i tiden en händelse är, desto trovärdigare är berättelser om den. Och ju mer detaljerad den kunskap är som författarna söker, desto viktigare är samtidighetskravet. Historikern vill ha ett samtida dokument, hur torrt och tråkigt det än är. Principen är: Papperet glömmer inte (Thurén, 2003).

Artiklarna som använts i studien får anses uppfylla samtidighetskriteriet eftersom de är publicerade vid tiden för den studerade kapitaldebatten. Eftersom uppsatsen huvudsakligen bygger på tidningsartiklar måste författarna under bedömningen av den insamlade informationen ta ställning till om artiklarna utgör goda källor. Enligt Leth och Thurén (2000) är tidningstext inte en god källa eftersom tidningar produceras snabbt, tidningar inte har någon skyldighet till fullständighet eller alternativa perspektiv,



inte utsätter fakta för expertgranskning, inte har någon skyldighet till uppföljning och att tidningar vill vinkla.

Vid granskningen i uppsatsarbetet av Arla Foods nyhetsbrev till medlemmarna kan det finnas skäl att vara misstänksam. Nyhetsbrev som källa kan vara tendentiös, partisk, eftersom den kan ha ett intresse av att dölja sanningen under kapitaldebatten, för att genomföra fusionen. I praktiken kan tendensen liksom de andra källkritiska principerna vara svår att hantera. Har man bara en partisk källa kan den verka trovärdig, och risken är stor att man faller för dess version utan att kontrollera uppgifterna (Leth & Thurén, 2000). Ibland kan det dessutom vara svårt att avgöra om källan verkligen är tendentiös eller i vilken riktning tendensen går. Leth och Thurén (2000) påtalar att frågan om tendens har samband med en annan fråga, nämligen den om sakkunnighet, trovärdighet. Vet den som uttalar sig egentligen vad han eller hon talar om?



4 Teoretisk referensram

Kapitlet behandlar de olika begreppen; kultur, traditionell Kooperation, förändring och reaktioner, information och kommunikation samt kunskap. Avslutningsvis summeras kapitlet med en analysmodell.

4.1 Kultur

Kultur är ett vitt begrepp som kan definieras på flera olika sätt. Kulturbegreppet har till följd av sitt stora omfång och skiftande innehåll gett upphov till vetenskaper som tillämpar helt olika metoder, från allmän kulturhistoria till specialdisciplinerna kulturfilosofi, etnologi, och kulturanthropologi (Nationalencyklopedin, 2006). Författarna avser att beskriva kultur utifrån det kulturanthropologiska perspektivet⁹, eftersom studien av kapitaldebatten inom Arla Foods berör medlemmar som är delaktiga i en rörelse och bidrar till dess kultur.

Jacobsen & Thorsvik (2002) menar att kulturen beskriver det sätt som vi bearbetar intryck, erfarenheter och kunskap, och bildar oss meningar om oss själva och vår tillvaro tillsammans med andra. Kulturen kan härigenom belysa betydelsen av värderingar och normer¹⁰ som förklaring till hur organisationer som Arla Foods etableras, upprätthålls och förändras.

Hofstede (1991) lyfter fram kultur som en mental programvara vilket innebär att varje människa inom sig bär ett tänkesätt, känslor och handlingsmönster som lärts in under en livstid. Vidare menar Hofstede (1991) att källorna till ens mentala program beror på den sociala uppväxtnmiljön såsom familj, grannar och andra grupper i skolan, på arbetsplatsen och i samhället.

⁹ Kulturanthropologiska perspektiv innebär studiet av kultur- och samhällstyper och av människan som kultur- och samhällsvarelse (Nationalencyklopedin, 2006).

¹⁰ Normer definieras som det beteende som anses vara godtagbart inom en social grupp (Nationalencyklopedin, 2006).



Schein (1993, s. 12) definierar kultur på följande sätt:

”A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.”

Definitionen innebär enligt Schein (1993) att kultur kan ses som lärandeprocessen inom en organisation med förutsättningen att det finns en historia av delade erfarenheter. Schein (1993) menar att de delade erfarenheterna kan bilda gemensamma uppfattningar, vilka anses vara rätta och riktiga inom en organisation.

Björklund & Nilsson (2003) påtalar att en stark gemensam uppfattning inom traditionell lantbrukskooperativ verksamhet är kravet på lika behandling. Likabehandlingen yttrar sig på ett flertal olika sätt såsom; lika rösträtt, mottagningsplikt, subventioneringar¹¹ mellan olika medlemmar, och den så kallade ”avståndsneutralitetsprincipen” vilka följande kommer att beskrivas.

Principen om att varje medlem har en röst, ger lika stort inflytande i form av rösträtt i föreningen oavsett hur mycket medlemmen levererar. Mottagningsplikt innebär att alla medlemmar alltid har rätt att leverera sin råvara till föreningen och att det är föreningens plikt att köpa råvaran (Björklund & Nilsson, 2003).

Subventioneringar mellan medlemmar återfinns indirekt i avräkningspriset¹² till medlemmen eftersom det beräknas på en genomsnittskalkyl, vilket resulterar i att de medlemmar med bättre produktionsbetingelser bidrar till de medlemmar som har sämre förutsättningar. Ett exempel är den så kallade ”avståndsneutralitetsprincipen” vilken resulterar i att medlemmar som är belägna nära ett mejeri betalar en del av frakten för de medlemmar som är sämre belägna genom att den totala fraktkostnaden fördelas på avräkningspriset för samtliga medlemmar (Björklund & Nilsson, 2003).

Schein (1993) menar också att kulturen är en strävan efter att bilda mönster och integration vilket kan leda till att nya medlemmar tränas att förhålla sig till, och handla utefter det som anses vara rätt och riktigt. Vidare menar Thompson (1967) att kulturens förmåga att påverka individers uppträdande i bestämda situationer kan förklaras av att vårt primära val bland ett stort antal beteendemönster begränsas till dem som är i bruk i

¹¹ Ekonomiskt understöd (Svenska Akademiens Ordlista, 2006)

¹² Avräkningspris är det pris som lantbrukaren får betalt för den råvara som han/hon levererar till föreningen.



den kultur vi tillhör. Björklund & Nilsson (2003) påtalar att just ideologiska överväganden inför affärsbeslut är en utmärkande egenskap för traditionellt lantbrukskooperativa företag.

Vilket yrke man från början väljer är enligt Thompson (1967) ett exempel på en valsituation som är starkt beroende av hur socialiserande institutioner som familjen, grannar och skolan förser den enskilde med kunskap om hur han/hon skall vinna inträde och framgång i yrkesgrenarna. Historiskt sett har lika behandling varit socialt tilltalande menar Björklund & Nilsson (2003) vilket gjort det lättare att rekrytera nya medlemmar till lantbrukskooperativa företag. En finansieringsmodell med kollektivt kapital har dessutom underlättat inträde i företaget eftersom nya medlemmar inte behöver satsa något större kapital för att gå med i föreningen. Tillsammans har medlemmarna givits möjlighet att arbeta för egennyttighet och vinna gemensam framgång. Den grundläggande idén har varit att framgång kan nås genom att fler medlemmar ger företaget ökad volym av råvara, och den större volymen ska ge stordriftsfördelar. I det längre perspektivet gynnas medlemmarna genom ett högre avräkningspris (Björklund & Nilsson, 2003).

Kulturen har en stor betydelse för vårt handlande. I form av grundläggande uppfattningar och antaganden definierar kulturen vad vi ska fokusera på, vilken betydelse saker har, hur vi skall reagera på det som sker och på vilket sätt vi skall agera i olika situationer (Schein, 1993). Schein (1993) menar att en specifik lösning på ett problem i en stark kultur kan riskera att tas för given om den upplevs fungera tillfredsställande. På så sätt kan det som endast var ett antagande upplevas som rätt och leda till en tro på att verkligheten faktiskt fungerar så. Vidare menar Thompson (1967) att en av de mest utmärkande kulturella dragen är att individen befrias från tvånget att göra uttryckliga val bland en uppsjö av möjligheter. Befrielsen från val karaktäriserar inte bara kultur på individuell nivå utan även i lika hög grad för specifika organisationer.

En stark grundläggande uppfattning inom en grupp, kan leda till att gruppmedlemmarna finner att alla andra antaganden är fullständigt obegripliga (Schein, 1993). Schein (1993) menar också att varje ifrågasättande av de grundläggande uppfattningarna leder till osäkerhet och försvarsbeteende. Enligt Thompson (1967) framträder kulturens likriktande effekter som begränsningar för en organisation som befinner sig i förändring, och fördröjer således organisationens handlande.



4.2 Traditionellt kooperativa modellen

Den traditionellt kooperativa organisationsmodellen är enligt Björklund & Nilsson (2003) den mest kända av de kooperativa organisationsmodellerna eftersom den har de djupaste historiska rötterna och tillämpas av merparten av de kooperativa sektorerna i världen.

Traditionell Kooperation kan definieras utifrån flera olika egenskaper. International Co-operative Alliance, världens största sammanslutning av kooperativa föreningar verksamma i olika branscher med bl.a. Sveriges lantbrukskooperation representerad, definierar gemensamt begreppet på följande sätt:

“A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.”

(<http://www.ica.coop/coop/principles.html>)

Definitionen påtalar att ett kooperativ är en självständig förening av personer som engagerat sig frivilligt för att kunna möta gemensamma ekonomiska, sociala och kulturella behov genom ett gemensamt ägt och demokratiskt styrt företag. Egennyttighet som drivkraft bakom kooperativt företagande påtalas även av Björklund & Nilsson (2003), som menar att egennyttighet är och måste vara drivkraften, annars är verksamheten inte i medlemmarnas intresse. Egennyttighet kan dock vara indirekt, så som att man avstår från vissa kortsiktiga fördelar för att den förening som man är medlem i ska få det bättre i ett långsiktigt perspektiv, och man därmed också själv får det bättre.

Enligt Björklund & Nilsson (2003) är det utmärkande att traditionellt lantbrukskooperativa företag runt om i världen har ett stort kollektivt kapital. Det kollektiva kapitalet har byggts upp under generationer genom att medlemmarna avstått från en del av föreningens avkastning, som istället avsatts i föreningens kollektiva fonder. Äganderätten till kapitalet är vag genom att det ägs av föreningen som representeras av alla medlemmar gemensamt. Dock kan medlemmen inte ta ut den delen av kapitalet han/hon bidragit med under sitt medlemskap vid utträde ur föreningen, utan det överförs till kommande generationer (Björklund & Nilsson, 2003).

4.3 Förändring och reaktioner

Vårt samhälle förändras ständigt, och förändring är också det tillstånd som en organisation befinner sig i under hela sin levnad i lugn och kaos menar Ahrenfelt (2001).



Förändringarna bemöts på ett individuellt plan med olika reaktioner, vissa personer hyser förhoppningar om kommande förändringar medan andra intar ett mer negativt förhållningssätt. Traditionellt inom psykiatrin anses att individen har en uppsättning försvar med vilka ångestfulla föreställningar, känslor, minnen och impulser hålls undan från det som skapar konflikter med jaget eller yttervärlden Ahrenfelt (2001). Försvaren träder också i funktion när individen hamnar i en förändringsprocess i en organisation, vilket bör ses som normalt och sunt menar Ahrenfelt (2001).

Utmärkande för individens sätt att reagera inför en förändring är enligt Rubenowitz (1994) att värderingen av förändringarna styrs av helt andra faktorer än de som frammanat förändringarna. Även om individen kan bli logiskt övertygad om det berättigande i en förändring, dröjer det ofta kvar ett mycket starkt känslomässigt motstånd om individen känner att dess ställning är hotad.

Motståndet behöver enligt Rubenowitz (1994) inte visa sig genom att individen uttalar sitt motstånd direkt, utan kan istället visa sig på ett mer passivt sätt i form av att individen intar negativa attityder till förändringen, utan att vara medveten om att det kan fördröja förändringen. En individs reaktion inför en förändring menar Rubenowitz (1994) står i direkt relation till hans/hennes uppfattning om det berättigande i förändringen, samt värderingen av vilken effekt det kommer att få för hans/hennes sociala och ekonomiska ställning.

4.4 Information och kommunikation

Organisationer har ett brett spektrum av information att hantera. Morgan (1999) beskriver på ett metaforiskt sätt en organisation som en hjärna vilken mottager och filtrerar information, behandlar den med bakgrund av tidigare erfarenheter, tolkar och förändrar den för att sedan agera.

En kommunikationsprocess kan enligt Hall (2002) ses som att en deltagare är sändare av information och den andra en mottagare i en bestämd situation. De sociala relationer som uppstår mellan deltagarna under kommunikationsprocessen ger upphov till en ömsesidig påverkan, likaså kan olika typer av störningar uppstå under processen som påverkar parternas agerande. Störningar kan vara individuella såsom att sändarens budskap feltolkas av mottagaren, och det resulterar i ett förhållningssätt i svaret från mottagaren som påverkats av feltolkningen.

Enligt Kotler (2002) väljer, organiserar och tolkar personer information på helt olika sätt. Med utgångspunkt i informationen formar personer olika uppfattningar utifrån tre processer: selektiv uppmärksamhet, selektiv förvrängning och selektiv minnesförmåga.



Selektiv uppmärksamhet är enligt Kotler (2002) den process i vilken personer väljer, organiserar och tolkar information till att forma en meningsfull bild av verkligheten. Innebörden är att personer tenderar att välja bort det mesta av den information som de utsätts för och endast behålla en liten del. Selektiv förvrängning beskriver personers tendenser att försöka anpassa informationen till att bilda en personlig mening. Personer har alltså en viss benägenhet att tolka information på ett sätt som stöder en redan existerande övertygelse (Kotler, 2002). Ett exempel är att en person utsätts för information om nackdelar och fördelar med ett nytt alternativ men väljer att bortse ifrån fördelarna eftersom det existerande upplevs fungera på ett tillfredsställande sätt.

Vidare menar Kotler (2002) att individer också lätt glömmer mycket av tidigare kunskap. Individen behåller istället den information som stöder redan existerande attityder och övertygelser så kallad selektiv minnesförmåga, vilket kan leda till att fördelar med ett nytt alternativ glöms bort och nackdelarna hamnar i fokus.

Liksom Kotler (2002) menar Ahrenfeldt (2001) att skeenden och händelser har en personlig innebörd och betydelse för individen, vilket leder till en privat tolkning av den upplevda verkligheten. Vidare visar även Hatch (1997) på att beslutsfattarna kan uppfatta och bedöma alternativen på flera olika sätt.

4.5 Kunskap

Ahrenfeldt (2001) beskriver begreppet kunskap i tre undergrupper, vetskap, tyst kunskap och vardagskunskap. Vetskap är sådant som står i böcker och som vi känner till i nuläget, ur vilken vi kan få lärdomar ur vetenskapens kunskapsmassa. Tyst kunskap definierar Ahrenfeldt (2001) som sådan kunskap vi alla har, men som vi inte är medvetna om. Tyst kunskap uppstår genom en kombination av teori och egen erfarenhet. Den sista undergruppen, vardagskunskap, är den samlade livserfarenheten omsatt i egna teorier eller praktik, det vill säga sådant vi vet genom beprövad erfarenhet. Vardagskunskapen är beroende av vår uppväxt genom hur vi samlar information, bearbetar, tolkar och lagrar upplevelser, vilket påverkar hur vi uppfattar verkligheten.

En viktig del är också förståelsen, vilken har sin grund i våra uppfattningar. Enligt Ahrenfeldt (2001) kan förståelse ur organisatoriskt perspektiv liknas vid hur vi uppfattar den verklighet vi arbetar i. Förståelseprocessen bildar ett beslutsunderlag, vilket i sin tur påverkar hur individen eller organisationen agerar. Vidare menar Ahrenfeldt (2001) att eftersom förståelsen för det vi betraktar till viss del bestäms av vår uppväxt är förståelseprocessen också kulturberoende. På så sätt är kulturen mycket viktig för organisationers tankemönster, och av betydelse för med- och motkraft vid förändringsarbete (Ahrenfeldt, 2001).



4.6 Summering av teorin

Kultur kan ses som en mental programvara. Delade erfarenheter kan bilda gemensamma uppfattningar, vilka anses vara rätta och riktiga, och kulturen kan belysa betydelsen av värderingar och normer som förklaring till hur organisationer etableras, upprätthålls och förändras. Björklund & Nilsson (2003) påtalar att en stark gemensam uppfattning inom traditionell lantbrukskooperativ verksamhet är kravet på lika behandling, egennyttighet och långsiktighet. Schein (1993) menar att en specifik lösning på ett problem i en stark kultur kan riskera att tas för given om den upplevs fungera tillfredsställande. Kulturen kan leda till en bestämd övertygelse utefter vad kulturen anser vara rätt och påverka individens ställningstagande. Enligt Thompson (1967) framträder kulturens likriktande effekter som begränsningar för en organisation som befinner sig i förändring, och fördröjer således organisationens handlande.

Individer kan tolka och bedöma information på olika sätt, vilket till stor del kan vara beroende av bakgrund, utbildning och tillgång till fullständig information. Med utgångspunkt i informationen formar personer olika uppfattningar utifrån olika processer. Ett exempel är att en person utsätts för information om nackdelar och fördelar med ett nytt alternativ men väljer att bortse ifrån fördelarna eftersom det existerande upplevs fungera på ett tillfredsställande sätt.

Ahrenfeldt (2001) beskriver begreppet kunskap i tre undergrupper, vetskap, tyst kunskap och vardagskunskap. Vetskap är sådant som står i böcker, tyst kunskap är en kombination av teori och egen erfarenhet, vardagskunskap är den samlade erfarenheten omsatt i egna teorier eller praktik. Vardagskunskapen är beroende av vår uppväxt genom hur vi samlar information, bearbetar, tolkar och lagrar upplevelser samt uppfattar verkligheten.

Den individuella reaktionen inför en förändring kan stå i direkt relation till hans/hennes värdering av vilken effekt det kommer att få för hans/hennes sociala och ekonomiska ställning. Skeenden och händelser kan ha en personlig innebörd och betydelse för individen, vilket leder till en privat tolkning av den upplevda verkligheten.

Författarna har utvecklat en analysmodell (se avsnitt 4.7) som beskriver hur huvudfrågan ska besvaras genom de ingående delfrågorna med den teoretiska referensramen som stöd. Analysmodellen beskriver tre steg, där steg ett redogör för de ingående delfrågorna som i steg två kopplas till den teoretiska referensramen, för att avslutningsvis i steg tre besvara huvudfrågan genom att värdera resultatet från de ingående delfrågorna.



4.7 Analysmodell

1. Delfrågor

Vilka tecken på kultur visade sig under kapitaldebatten inom Arla Foods, och hur kan kulturen ha bidragit till medlemmarnas förhållningssätt och reaktioner?

Utifrån empirin undersöks frågeställningen med den teoretiska referensramen som stöd för att finna tecken på kultur. Kulturen kan bidra till att förklara förhållningssätt och reaktioner under kapitaldebatten som kan ha påverkat fusionsförhandlingarnas utfall.

På vilket sätt kan medlemmarnas kunskap och den information som förmedlades ha bidragit till förhållningssätt och reaktioner under kapitaldebatten?

Utifrån empirin undersöks frågeställningen med den teoretiska referensramen som stöd för att värdera betydelsen av medlemmarnas kunskaper samt den information som förmedlades.

2. Teoretisk referensram

Tecken på kultur

- Gemensamma normer och värderingar
- Delade erfarenheter
- Tillfredsställande lösningar tas för givna
- Lika behandling
- Försvarsbeteende vid ifrågasättande
- Uppfattning och förståelse

Kunskap

- Typer av kunskap
- Teori, erfarenhet och uppväxt
- Förståelse

Information

- Ömsesidig påverkan
- Selektera och tolka information
- Pålitlighet
- Störningar

Individens reaktioner vid förändring

- Förhoppningar
- Försvarsbeteende
- Känslomässigt motstånd
- Värdering av effekt

3. Huvudfråga

På vilket sätt kan kapitaldebatten inom Arla Foods ha påverkat utfallet av fusionsförhandlingarna med Campina?
Huvudfrågan besvaras genom att värdera de förhållningssätt och reaktioner som framkommit i ovanstående delfrågor och dess påverkan på fusionsförhandlingarnas utfall.



5 Empiri

Empirikapitlet inleds med att beskriva bakgrunden till fusionsförhandlingarna och de argument som tidigare framförts då Arla Foods bildades genom en fusion mellan svenska Arla och danska MD Foods. Fortsättningsvis beskriver kapitlet kapitaldebattens händelseförlopp.

5.1 Bakgrunden till fusionsförhandlingarna

Den tilltänkta Fusionen mellan Arla Foods och Campina genomfördes aldrig, förmodligen på grund av flera orsaker, men en tänkbar orsak kan ha varit den kapitaldebatt som uppstod inom Arla Foods. För att få en förståelse för varför Arla Foods strävade efter att genomföra en fusion kan det vara betydelsefullt att gå tillbaka några år i tiden, för att studera hur företaget bildades och vilka diskussioner som fördes då.

Arla Foods bildades år 2000 genom en fusion med danska MD Foods. Under fusionsdiskussionerna framfördes många åsikter för och mot fusionen, men den grundläggande anledningen till fusionen var företagets kapitalförsörjningsproblem.

Kapitalförsörjningsproblem ansågs inte bara vara ett problem för Arla utan snarare för hela den kooperativa modellen (Okänd, 1999). De kooperativa företagen hade hittills löst problemet genom att ingå större och större fusioner mellan regionala kooperativ men nu fanns inte längre några lämpliga partners inom Sverige och konkurrensmyndigheterna började titta snett på Arla.

Transnationella fusioner var en lösning, och Arla började samtala med olika mejeriföretag. Valet av fusionspartner föll på MD Foods. Fusionen skulle alltså ge upphov till ett internationellt företag med både svenska och danska medlemmar. Mjolkproducenten Carl-Erik Ehrencrona motiverar i en debattartikel i Dagens Industri betydelsen av att fusionera men påpekar samtidigt att Arla Foods skall förbli ett ”familjeföretag”.

”Vi, som ägare av Arla, måste skapa ett marknadsunderlag och en kapitalbas för att utveckla våra produkter och marknader. Därför vill vi fusionera med MD Foods. Men vi är fortfarande ett "familjeföretag" precis som Ikea eller Tetra-Laval; familjen heter Sveriges och Danmarks mjölkbönder.”
(Ehrencrona: 1999, Dagens Industri. Affärsdata/Artikel-ID: 1925687)

Fusionsbeslutet fattades med stor majoritet men många kritiska Arla-medlemmar menade ändå att man sålt ut sig för billigt till danskarna (Sjögren, 2000).



Ledningen och Arlas dåvarande Vd Åke Modig betonade gärna fördelarna i form av en större internationell marknad och svårigheten att befinna sig i frontlinjen med produktutveckling utan en fusion.

”Den typen av satsningar är svåra att finansiera om man är ett kooperativ. Alternativet hade varit att sätta Arla Foods på börsen. Men det sa bönderna nej till. De vill fortfarande ha kontroll över sitt företag.” Sade Åke Modig.

(Sjögren: 2000, Göteborgs-Posten ekonomi. Affärsdata/Artikel-ID: 2193551)

Kapitalförsörjningsproblemen fortsatte för de kooperativa företagen, och i en artikel i Lantbrukets affärstidning den 19 juli 2003 uttalar Jerker Nilsson, professor i kooperativ vid Sveriges Lantbruksuniversitet, sin oro över Arla Foods situation.

”Föreningen är mycket traditionell, man tillämpar strikt lika pris för mjölken, det finns ett stort kollektivt kapital med ett obetydligt individuellt ägarinslag och den kooperativa ideologin är viktig. Samtidigt har företaget en mycket offensiv strategi med målet att växa tio procent per år, till stor del utomlands, man arbetar långt fram i förädlingskedjan och har målet att öka förädlingsgraden. Det betyder att föreningen kommer att behöva allt mer kapital.” Sade Jerker Nilsson.

(Persson: 2003. Lantbrukets Affärstidning, <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=12794>)

Holländska kooperationsforskaren van Bekkum menade också att Arla var extremt, eftersom företaget hade en mycket kapitalkrävande strategi, men en låg andel individuellt ägande, och denna strategi kunde således inte hålla i längden (Persson, 2003).

Arla Foods representantskap diskuterade således åter igen om företaget skulle fortsätta att växa genom fusioner, samtidigt som ett arbete om finansieringsalternativ pågick inom föreningen.

Arla Foods började senare intressera sig för mejeriföretag såsom holländska Campina, tyska Nordmilch och finska Valio (Himmelstrup och Randby Toft, 2003). Valet föll slutligen på Campina, och företagen offentliggjorde i december år 2004 planerna på en fusion.



5.2 Kapitalfrågan före fusionsförhandlingarna

Frågan om val av finansieringsmodell för Arla Foods var inte någon ny eller på något sätt onämnd företeelse bland medlemmar och förtroendevalda inom föreningen. Frågan hade länge diskuterats inom flera lantbrukskooperativa företag som ett led i att kunna möta framtidens ökande krav på kapitalförsörjning. Inom Arla Foods väcktes frågan framförallt i och med att företaget bildades genom fusionen mellan dåvarande svenska Arla och danska MD Foods.

Under fusionsförhandlingarna mellan Arla och MD Foods uppstod en kapitaldebatt om hur det nya företaget Arla Foods skulle lösa sin finansiering. Kritikerna under förhandlingarna menade att Arla Foods framtida kapitalförsörjning inte var löst i och med att företagen ingick en fusion, vilket delvis fick medhåll av Arlas dåvarande Vd Åke Modig (Wäingelin, 1999a).

fusionsförhandlingarna mellan Arla och MD Foods skapade stora diskussioner och orsakade splittring inom företaget. Thomas Berglund, dåvarande ordförande för Arlas Tidaholmskrets avgick i protest och menade att ett genomförande av fusionen bildade en kolschos¹³.

"Man skapar Europas största kolschos. När man låter det sammanslagna Arla och MD Foods förbli en andelsförening enligt 1930-talsmodell missar man att kapitalisera det nya företaget. Ett driftsbolag delägt av de enskilda bönderna hade varit en mer riktigt form." Sade Thomas Berglund.

(Wäingelin: 1999a. *Dagens industri*, Affärsdata/Artikel-ID: 1920265)

Kritikerna menade att det nya Arla Foods inte skulle ha en chans att försvara sin vision om att skapa Europas största mejerikoncern. Eftersom företaget inte skulle få det egna kapital som krävs för en aggressiv produktutveckling, skulle följden enligt kritikerna bli att företaget sänkte böndernas avräkningspris i framtiden (Wäingelin, 1999a).

¹³ Kollektivt organiserat jordbruk i det dåvarande Sovjetunionen som ledde till att den gamla bygemenskapen slogs sönder och kolchosernas ledare fick kontrollen över bönderna (Nationalencyklopedin 2006).



Åke Modig Arlas dåvarande Vd, kommenterade senare Kooperationens kapitalförsörjningsproblem, och bemötte Thomas Berglund som framfört sin åsikt om att fusionen mellan Arla och MD Foods bildade en kolchos med den tilltänkta finansieringsmodellen bestående av endast kollektivt kapital.

"Det är Kooperationens eviga problem. Samtidigt finns en stor enighet bland våra medlemmar att de vill behålla inflytandet över verksamheten. Lägg därtill att de danska bönderna är stora individualister. Därför är det fel att kalla det vi skapar för Europas största kolchos." Sade Åke Modig.
(Wäingelin: 1999b. Affärsdata/Artikel-ID: 1920821)

Under fusionsförhandlingarna kom man dock överens om en gemensam finansieringsmodell som innebar att Arla-medlemmarnas tidigare insatser¹⁴ betalades ut och det nya företaget fick en finansieringsmodell med enbart kollektivt kapital, såvida de nyinstittade garantibevisen¹⁵ ej behövde utnyttjas. Lösningen gav protester från kritiker inom tidigare Arla-led eftersom det individuella ägandet försvann helt.

Vissa kritiker hävdade också att Arlas ledning och styrelse medverkade till fusionens genomförande därför att man ville undvika framtida konkurrens från det aggressiva MD Foods (Wäingelin, 1999a). Bilden förstärktes av det fusionsprospekt som skickades ut till medlemmarna. I prospektet tonades de kapitalförsörjningsproblem som de båda företagen drogs med i egenskap av producentkooperativ ned, och ersattes av det nya bolagets möjlighet att konkurrera på framtidens allt mer krävande marknad.

Efter fusionen mellan Arla och MD Foods fortsatte diskussionen om val av finansieringsmodell för Arla Foods. Medlemmarna kunde särskiljas av dem som var anhängare till den traditionella kooperativa finansieringslösningen med kollektivt kapital, och de som förespråkade en större del individuellt ägande med en direkt del av företagets värdetillväxt. Mjolkproducent Mats Larsson, anhängare till en större andel individuellt kapital, uttalade i en intervju i Lantbrukets Affärstidning att Arlas utbetalning av de individuella insatserna vid fusionen med MD Foods var ett steg i fel riktning, och påtalar tydligt motståndet mot alternativa finansieringsmodeller inom företaget.

¹⁴ Arla var före fusionen med MD Foods en svensk ekonomisk förening med en finansieringsmodell med en mindre del av kapitalet bestående av individuella insatser från medlemmarna och majoriteten av kapitalet bestående av kollektivt kapital.

¹⁵ Garantibeviset är en ansvarsförbindelse till föreningen, enligt vilket medlemmen ansvarar för ett finansiellt belopp som beräknas på den enskilde medlemmens genomsnittliga årliga leverans mjölk under de sista fem räkenskapsåren, ytterligare förklaring under avsnitt 2.4 (Arla Foods Stadgar 2004).



”När vi argumenterar för större individuella andelar och del i värdetillväxten blir vi beskyllda för att vilja starta en julgransplundring, alltså att sälja ut tillgångarna.”

(Persson: 2001, *Lantbrukets Affärstidning*, <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=10103>)

En särskild kapitalgrupp upprättades som under hösten 2003 arbetade med frågor som hur Arla Foods skulle få kapital till sina investeringar, om finansieringen skulle vara individuell eller kollektiv samt hur medlemmarna skulle få del av företagets värdetillväxt. Under arbetet fanns också ambitionen att ta ett beslut om en alternativ finansieringsmodell redan i juni år 2004.

Sören Kihlberg styrelseledamot i Arla Foods som ingick i arbetsgruppen, kommenterade i en intervju i tidningen *Husdjur* sitt starka förtroende till den dåvarande modellen med kollektivt kapital, men att han kunde tänka sig att utreda frågan om leveransbevis.

”Jag är intresserad av att utreda alternativet med leveransbevis, även om jag själv tror mycket på dagens modell med finansiering med kollektiv konsolidering.”
Sade Sören Kihlberg.

(Olsson: 2003, *Husdjur*, <http://www.husdjur.se/html/artiklar/artiklar.asp?artid=1400>)

”Jag tror också att många vill ha ett kvitto på att de äger Arla Foods och det kan leveransbevisen ge.” *Sade Sören Kihlberg.*

(Olsson: 2003, *Husdjur*, <http://www.husdjur.se/html/artiklar/artiklar.asp?artid=1400>)

Kapitalgruppens arbete mynnade ut i ett material som presenterades för representantskapet i december samma år. Förslaget skulle framförallt föra fram förslag för en överföring av kollektivt kapital till individuellt kapital (Okänd författare, 031209). Materialet kom att utgöra underlag till kretsmöten och medlemsmöten under våren 2004 (Medlemsbilaga till Arla Foods Årsredovisning 2003/04).

Materialet lade fram tre olika finansieringsalternativ för Arla Foods. Det första alternativet var kollektivt kapital vilket inte skulle innebära någon förändring alls. Det andra alternativet var en finansiering med leveransbevis där medlemmen skulle inneha leveransrätter i förhållande till sin produktion, men bara köpa och sälja till det pris som föreningen fastställt. Det tredje och sista förslaget som kapitalgruppen lade fram var personliga medlemskonton där konsolideringen kunde samlas under medlemstiden och sedan betalas ut när medlemskapet upphörde (Frennemark, 2004).

Efterföljande diskussioner bland medlemmarna på kretsmöten och medlemsmöten, och ytterligare behandling i representantskap och styrelse, resulterade i att



representantskapet i juni 2004 beslutade att ändra stadgarna (Davidson, 2004). Ändringen möjliggjorde avsättning av delar av konsolideringen som individuellt kapital (Medlemsbilaga till Arla Foods Årsredovisning 2003/04). Dock innebar inte beslutet något direkt ställningstagande för något valt finansieringsalternativ och således sköts beslutet om en alternativ finansieringsmodell på framtiden.

5.3 Fusionsplanerna mellan Arla Foods och Campina presenteras

Arla Foods och Campina offentliggjorde den 8 december år 2004 att de båda företagen skrivit under en avsiktsförklaring om att bilda ett nytt företag under namnet Campina Arla amba (Pressmeddelande Arla foods, 2004, 12, 08). Beslutet om fusion planerades ske i mars efter diskussioner bland medlemmarna vid kretsmötena under januari och februari år 2005 (Pressmeddelande Arla foods, 2004, 12, 08).

Fusionsplanerna presenterades storslaget med företagsekonomiska argument, såsom att böndernas mjölkpris kunde stabiliseras, att det nya företaget skulle kunna bli en mer attraktiv partner för den alltmer internationella detaljhandeln, att synergieffekter på en miljard danska kronor per år kunde förväntas, och att företagen kompletterade varandra förträffligt. Fusionens fördelar fick stora proportioner i presentationen, och fördelarna intygades av Arla Foods dåvarande ordförande Knud Erik Jensen och Campinas ordförande Kees Wantenaar.

"De senaste årens strategidiskussioner i styrelsen har lett fram till att förslaget om en fusion med Campina är den bästa långsiktiga lösningen för vårt företag och därmed också för våra medlemmar." Sade Arla Foods ordförande Knud Erik Jensen. (Arla foods: Pressmeddelande, 2004-12-08)

"En fusion med Arla Foods kommer att ge oss en bra möjlighet att leva upp till målet att betala ut ett mjölkpris till våra medlemmar som ligger över genomsnittet." Sade Campinas ordförande Kees Wantenaar. (Arla foods: Pressmeddelande, 2004-12-08)

Vidare påtalade dåvarande Vd för Arla Foods Åke Modig i en artikel i Dagens industri sin medvetna strategi om att fortsätta färden mot världsmarknaden som påbörjades i och med att Arla Foods bildades genom fusionen med MD Foods.

"Då såg vi att livsmedelsindustrin höll på att bli nordisk. Nu ser vi att den blir europeisk." Sade Åke Modig. (Wrede: 2004: Dagens Industri, Affärsdata/Artikel-ID: 6290003)



Dock påtalades inte de problem som tidigare förekommit, om att medlemmarna inte nått någon lösning i frågan om alternativ finansieringsmodell. Inte heller nämndes det faktum att Campina tillämpade en annorlunda finansieringsmodell med delvis individuellt kapital, och att företagens finansieringsmodeller byggde på helt olika värderingar.

Det dröjde inte länge förrän skepsisen visade sig bland Arla Foods medlemmar. Många var tveksamma till fördelarna med fusionen och tyckte det var oklart om effekterna gick att uppnå. Vidare ifrågasatte medlemmar om det gick att stabilisera avräkningspriset genom att företaget växte i omfattning. Oklarheterna och skepsisen till fusionen illustrerades i en artikel i Lantbrukets Affärstidning när flera mjölkproducenter ifrågasatte fusionen.

”Jag är tveksam och tycker att det finns väldigt många frågetecken i det här. Jag har också en känsla av att den gamla fusionen inte är slutredovisad för oss medlemmar ännu.” Sade Tina Dahl ordförande i Arla Foods Sjuhärads-krets.
(Frennemark: 2004, Lantbrukets Affärstidning. <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=27701>)

”Det är alldeles för lite pengar i det här. 1,2 miljard i synergier motsvarar inte mer än 2 procent av kostnadsmassan. Tio procent är rimligt att plocka bort vid en fusion. Det är kravet!” Sade Ola Göransson ledamot i kretsrådet i Sörmland.
(Frennemark: 2004, Lantbrukets Affärstidning. <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=27701>)

Eftersom medlemmarna i Arla Foods hittills inte hade något individuellt kapital i företaget, utan fick del av företagets värdetillväxt genom avräkningspriset spelade en eventuell utveckling av avräkningspriset vid en fusion en central roll för åsikterna om fusionen.

”När styrelsen säger att detta ska göra tio-tolv öre på avräkningspriset, frågar man sig från vilket läge. Är det på dagens nivå är det ju inte så tokigt, men är det från en nivå på 2,30-2,40 kr/kg är det inte mycket att hurra för.” Sade Tina Dahl ordförande i Arla Foods Sjuhärads-krets.
(Frennemark: 2004, Lantbrukets Affärstidning. <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=27701>)

För att informera medlemmarna skickade Arla Foods senare ut ett fusionsprospekt. Fusionsprospektet innehöll argument för fusionen och ett förslag om hur styrelsen tänkt organiseringen av det nya företaget, det fanns alltså inget klart fusionsavtal att ta ställning till. Prospektet innehöll bland annat en sida av information som använts till att i punktform förklara vad som förändrades för medlemmarna respektive blev oförändrat vid en fusion, och bland punkterna fanns inte några eventuella svårigheter utan endast fördelar.



Prospektet innehöll information om Arla Foods respektive Campinas kapital, men inte något som beskrev svårigheterna med att skapa en gemensam finansieringsmodell, utan snarare förslag på möjligheten att införa samma finansieringsmodell som Campina tillämpade. Fusionsprospektet fick senare kritik från Arla Foods medlemmar under kretsmötesdiskussionerna eftersom den inte innehöll någon analys av de risker fusionen kunde innebära (Davidson, 2005).

Faktumet att Arla Foods inte tidigare löst frågan om en alternativ finansieringsmodell innebar att man hade en finansieringsmodell som var helt olik Campinas, och kapitalfrågan kom därför med anledning av fusionen att bli ett av de dominerande diskussionsämnen under de följande kretsmötena.

5.4 Kretsmötesdiskussionerna

Kretsrådsmötena inleddes under januari år 2005 och en livlig debatt uppstod. Nu skulle alla kretsar genom den kooperativa medlemsdemokratin få möjlighet att uttrycka sina åsikter om fusionen och lämna in motioner till representantskapet. Vice ordförande för Arla Foods sammanfattade sin åsikt om kretsmötesdiskussionerna.

“Fusionsplanerna har, som jag uppfattar det, inte mött något kategoriskt motstånd. En viss misstro har funnits, men också en stor nyfikenhet.” Sade Åke Hantoft.

(Frennemark: 2005a, *Lantbrukets Affärstidning*. <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=28349>)

Kapitalfrågan blev en het fråga under diskussionerna på kretsmötena både i Sverige och i Danmark och under året antogs 13 motioner, tre skrivelser och tre uttalanden på svenska kretsmötena, och det dominerande kravet var att det skulle finnas en lösning av kapitalfrågan innan fusionsbeslutet fattades (Malmström, 2005c). Många argument fördes fram, och representantskapet som hade det slutgiltiga ansvaret för fusionsbeslutet fick under kretsmötena tydliga indikationer från sina medlemmar att kapitalfrågan skulle lösas innan de gick till beslut.

Under diskussionerna framkom eventuella problem och misstroende som kunde påverka arbetet med att skapa en gemensam finansieringsmodell för det nya företaget. Huvudproblemet var att Arla Foods tillämpade en lösning med kollektivt kapital medan Campina tillämpade en modell med 43,5 % individuellt kapital (Beck-Friis, 2005a). Diskussionerna gav en splittring av medlemmarna i flera läger. Vissa medlemmar ville övergå till ett delvis individuellt ägande, andra förespråkade den traditionella kooperativa modellen med kollektivt kapital och andra förespråkade lösningar där de gamla företagen kunde behålla sina befintliga finansieringsmodeller i det nya företaget. Styrelsens förespråkade en lösning med individuellt kapital, och debatten kom



huvudsakligen att handla om möjligheten att anpassa sig till en liknande modell som Campina tillämpade.

5.4.1 Medlemmarnas argument för individuellt kapital

De medlemmar som förespråkade en lösning med individuellt kapital menade att lösningen gav möjlighet för varje medlem att investera i företaget och ta del av värdetillväxten. Likaså framfördes att det kunde vara betydelsefullt att få känna sig som ägare och att nya förhållanden krävde nya ägarformer.

”Vi måste kunna tjäna pengar på Arlas utveckling, eftersom det är vi som investerar i företaget. Jag vill inte betrakta mig som en medlem i Arla Foods utan som en ägare.” Sade Rikard Alm på kretsmötet i Uppsala. (Malmström, 2005a)

”Den kooperativa tanken är förvisso god, men nya tider kräver nya ägarformer.” Sade Jonny Jansson på kretsmötet i Uppsala. (Malmström, 2005a)

Vissa medlemmar menade också att en finansiering med delvis individuellt kapital i form av leveransrätter skulle ge den fördelen att företaget fick möjligheten att begränsa volymen av mjölk till mejerierna. Traditionell kooperativ modell hade den nackdelen att överskott av mjölk premierades eftersom värdetillväxten av företaget delvis lades på avräkningspriset, och således fick varje medlem en större del av företaget värdetillväxt om mer mjölk levererades, dessutom var föreningen förpliktigad att mottaga alla leveranser från medlemmarna.

”Leveransrätterna ger även möjlighet till volymkontroll. Snart försvinner kvoterna och det är viktigt att hålla emot volymökningen.” Sade Mats Larsson under mötet i västgötakretsen. (Malmström, 2005b)

Medlemmar hävdade också att de olika villkoren som gällde för medlemmar i Arla Foods och Campina på grund av de olika finansieringsmodellerna kunde skapa orättvisa om samma finansieringsmodell ej infördes innan fusionsbeslutet. Nederländska mjölkbönder som flyttade till Sverige skulle utan kostnad kunna bli Arlamedlemmar. En svensk som flyttade till Nederländerna skulle däremot få köpa sig in i Campina med 10:50 euro för varje 105 kilo han eller hon ville leverera. (Davidsson & Ingvarsson 2005)

5.4.2 Medlemmarnas argument för befintlig finansieringsmodell

Flera medlemmar ansåg att den befintliga finansieringsmodellen var att föredra eftersom man tidigare inte kommit fram till någon lösning i frågan om alternativ finansieringsmodell. Styrelsen fick också kritik för att de inte hade tagit kapitalfrågan på



allvar tidigare, men styrelsen försvarade sig med att belysa det arbete som hade pågått om alternativa finansieringsmodeller och att intresset varit svalt för lösningar med individuellt kapital. Dock tyckte vissa att styrelsen skulle ha tagit ett starkare initiativ i kapitalfrågan tidigare.

”Ni i styrelsen ska vara lite klokare än övriga medlemmar och kunna ta beslut utan att vänta på ett uttalat uppdrag.” Sade Rickard Cederholm på kretsmöte i Västra Uppland. (Malmström, 2005b)

I Danmark har man en stark kooperativ tradition och ifrån danskarna kom de flesta invändningarna mot individuellt kapital i form av leveransrätter. Framförallt betonades att med ett införande av individuellt kapital i form av leveransrätter skulle det bli dyrt för nya producenter att börja med mjölkproduktion vilket ansågs som orättvist.

”Det kostar en hel del att bli medlem i Campina. Så vill inte jag ha det i det nya företaget. Mina efterkommande ska inte ha det sämre än jag, som kom in gratis i min mejeriförening.” Sade Evert Rasmussen på kretsmöte i danska Midt Vest. (Malmström, 2005b)

Vissa danska medlemmar var också rädda inför att föreningen skulle kapitaliseras och att man skulle tappa det kooperativa långsiktiga förhållningssättet som bygger på att så många som möjligt skall kunna gå med i föreningen.

”Jag är livrädd för leveransrätter, det skall inte finnas något mer än själva egendomen som kapitaliseras.” Sade Per Kristensen på ett kretsmöte i danska Nord-Vendsyssel. (Malmström, 2005b)

”Det ska vara den som mjölkar som får utdelning inte de som slutar. Ska vi få ut något bra av det här måste vi satsa på de som ska ha kor i framtiden.” Sade Johannes Rahbech på ett kretsmöte i danska Vestjysk-kretsen. (Malmström, 2005b)

Det fanns också de medlemmar som under kretsmötesdiskussionerna menade att eftersom splittringen var så stor om vilken finansieringsmodell som skulle väljas, så kanske det bästa alternativet var om Arla Foods och Campina kunde fortsätta med sina respektive finansieringsmodeller i det nya företaget.

”Det är viktigt att komma ihåg att åsikterna går isär i de olika kretsarna när det gäller just kapitalfrågan.” Sade Gunnar Pleijert styrelseledamot i Arla Foods vid ett kretsmöte. (Malmström, 2005b)

”Kan vi ha olika system i Holland och Sverige/Danmark?” Frågade Ronny Johansson på kretsmöte i Västgöta-kretsen. (Malmström, 2005b)



5.4.3 Styrelsens argument under kretsmötena

Styrelsen hade inte till en början fokus på att lösa kapitalfrågan, utan snarare på de strategiska fördelar som fusionen skulle ha kunnat leda till. Styrelsens vice ordförande Åke Hantoft, som tidigare hade varit positiv till kollektivt kapital uttrycket i början av kretsmötesdiskussionerna sin åsikt om en gemensam ägarform för alla.

”Det finns ingen teknisk möjlighet. Men vi ska ta fram ett upplägg att presentera för det ordinarie representantskapet den 6 mars. Inför det extra representantskapsmötet en månad senare ska vi ha ett förslag” Sade Arla Foods vice ordförande Åke Hantoft.

(Davidson: 2005. *Land Lantbruk*. <http://www.lantbruk.com/Article.jsp?article=4345>)

Dock fanns en vilja inom styrelsen för att lösa frågan och denna vilja tenderade att öka under kretsmötesdiskussionerna i och med att krav ställdes av medlemmarna på en lösning av frågan. Leveransrätter med en liknande modell som Campina tillämpade kom att bli styrelsens inriktning (Josephsen, 2005).

”Vi måste ha samma ägarform i fusionen, vi kan inte säga till holländarna att de ska omvandla individuellt kapital till kollektivt ägt. Vi vill att vi ska ha leveransrätter.” Sade den danske styrelseledamoten Jan Toft Nörsgaard vid Viskadalskretsens möte.

(Davidson: 2005. *Land Lantbruk*. <http://www.lantbruk.com/Article.jsp?article=4345>)

5.5 Diskussionerna i representantskapet

Efter att kretsmötena genomförts var det dags för representantskapet att samlas i Ålborg och behandla fusionen mellan Arla Foods och Campina. Även på representantskapsmötet kom kapitalfrågan att bli dominerande. Representantskapet var intresserat av att gå vidare med fusionsförhandlingarna men behövde diskutera igenom kapitalfrågan och ta del av kapitalgruppens förslag till leveransbevis.

Kapitalgruppens förslag om leveransbevis liknande de som finns inom Campina väckte stor debatt och många protester. Vilket enligt Finn Bitsch kunde förklaras utifrån den stora betydelse frågan hade för medlemmarna.

”Det här är en stor ideologisk fråga, som var uppe till diskussion redan för två år sedan.” Sade Finn Bitsch, ansvarig för ägarfrågor inom Arla Foods.

(Beck-Friis: 2005b, *Svenska Dagbladet Näringsliv*. Affärsdata/Artikel-ID: 6381842)

Många ledamöter menade att leveransbevis inte varit den lösning som väckt störst acceptans under det tidigare årets diskussioner om alternativa finansieringsmodeller och ansåg därför att man inte tog hänsyn till de demokratiska diskussioner som skett i företaget.



”Vi hade en demokratisk process med våra medlemmar, där vi tog upp tre kapitalmodeller. Betyder det ingenting nu?” Undrade Karl Thorup från danska region Syd. (Malmström, 2005e)

Flera medlemmar tyckte det var orättvis att diskutera om att införa leveransbevis eftersom Arla Foods var den största parten i fusionen.

”Fördelningen i det nya Campina Arla blir 35/65. Ändå är det minoritetens kapitalmodell vi diskuterar.” Sade Per Kristensen från danska region Nord. (Malmström, 2005e)

Styrelsen gjorde dock allt för att motivera representantskapet genom att framföra fördelarna med fusionen, som ett strategiskt viktigt beslut för att överleva och möjligheten att erhålla ett stabilt avräkningspris. Ledamöter i representantskapet ifrågasatte också hur styrelsen kunnat svänga så i kapitalfrågan eftersom det inte var längesen man sa nej till leveransbevis. Vidare menade några ledamöter att beslutet om leveransbevis hade stressats fram.

”I Holland tog det åtta år att genomföra att alla medlemmar hade fått leveransbevis. Vi får fyra veckor på oss att förklara allt detta för medlemmarna. Hur ska detta gå till?” Undrade Per Østergaard från region Nord. (Malmström, 2005e)

Campinas dåvarande koncernchef Tiny Sanders, liksom Arla Foods dåvarande Vd Åke Modig träffade Arla Foods representantskap under diskussionerna och försökte stilla oron genom att framhålla företagets komplimenterande fördelar. Vidare menade de att kapitalfrågan inte fick bli ett för stort hinder.

Representantskapet lyckades inte enas om någon gemensam kapitalmodell, bara att kapitalfrågan skulle vara löst innan fusionsbeslutet. Nu var det alltså upp till styrelsen att försöka arbeta fram ett nytt förslag, tills den 6 april 2005 då fusionsomröstningen skulle ske (Frennemark, 2005b).

5.5.1 Förändring av styrelsen

Under representantskapets möte i Ålborg förändrades sammansättningen av Arla Foods styrelse mitt under pågående fusionsförhandlingarna. Fyra nya ledamöter valdes in och motivet var enligt Arla Foods valberedning att införa ny kompetens i styrelsen.



”Vi anser att styrelsens kompetens behöver breddas med kompetens från affärsverksamhet.” Sade valberedningens ordförande Arne Thörn.
(Beck-Friis: 2005b, *Svenska Dagbladet Näringsliv*. Affärsdata/Artikel-ID: 6381842)

Från början var det tänkt att tre nya ledamöter skulle väljas in, men på grund av valberedningens beslut att under pågående fusionsförhandlingar byta ut tre ledamöter, avgick styrelseledamoten Elisabeth Gauffin i protest under representantskapsmötet och därmed krävdes fyra nya ledamöter (Beck-Friis, 2005b).

De nya ledamöter som valdes in i styrelsen hade meriter såsom civilekonom med erfarenhet av marknadsföring, erfarenhet från bank och finans, och erfarenhet från grafiska branschen (Malmström, 2005d).

Förändringen av styrelsen så nära inpå fusionsbeslutet fick journalister att spekulera om att orsaken var missnöje mot Arla Foods ledning.

”Irritationen är också stor mot brist på öppenhet och lyhördhet från Arlas ledning. Ett tydligt bevis på det är att valberedningen vid förra veckans representantskap genomdrev en förändring av styrelsen.” Skriver journalisten Ulrika Beck-Friis i Svenska dagbladet.
(Beck-Friis: 2005b, *Svenska Dagbladet Näringsliv*. Affärsdata/Artikel-ID: 6381842)

Dock manade Arla Foods dåvarande vice ordförande Åke Hantoft till lugn genom att i Lantbrukets Affärstidning uttala sig om att förändringen av styrelsen ”inte skulle ha någon som helst betydelse för fusionen” (Frennemark, 2005b).

5.6 Styrelsens fortsatta arbete för ett komplett fusionsförslag

Det dröjde inte länge förrän Arla Foods och Campinas styrelser gemensamt gick ut och krävde mer tid för fusionsbeslutet. Styrelserna behövde ytterligare tre veckor, vilket motiverades med att kontakt med de danska myndigheterna krävdes för att bringa klarhet i de konkurrensmässiga aspekterna i samband med ett eventuellt införande av leveransbevis (Löfving, 2005).

”I så här viktiga frågor måste vi ha tid för att få alla oklarheter grundligt utredda innan vi kan lägga fram fusionsförslaget för representantskapet.” Sade Arla Foods ordförande Knud Erik Jensen. (Arla foods: Pressmeddelande, 2005-03-16)

Danska konkurrensverket hade nu börjat intressera sig för ett eventuellt införande av leveransbevis i Arla Foods, eftersom de misstänkte att företagets dominans på den danska mejerimarknaden i kombination med en inträdesavgift i företaget kunde strida mot den fria företagsamheten (Ingvarsson, 2005).



Ytterligare tre veckor senare medverkade Arla Foods dåvarande ordförande Knud Erik Jensen på Campinas representantskapsmöte. Knud Erik Jensen förklarade diskussionen om ett eventuellt införande av leveransbevis i samband med en fusion, som pågick inom Arla Foods, och att Arla Foods medlemmar krävt en lösning av frågan innan ett fusionsbeslut.

”Vi är vana vid att diskutera med våra medlemmar i arla Foods och tycker att det är viktigt. Just denna demokratiska process är själva kärnan i den kooperativa tanken.” Sade Knut Erik Jensen. (Arla foods: Pressmeddelande, 2005-04-07)

Efter medverkan på Campinas representantskapsmöte följde två veckor med få uttalanden från Arla Foods respektive Campinas styrelse. Styrelserna satt nu i förhandlingar för att försöka enas om ett gemensamt fusionsavtal att lägga fram för företagens representantskap. De båda styrelserna hade nu uppgiften att sätta sig in i den due diligence rapport som ingående skulle beskriva en värdering av de respektive företagens tillgångar (Ingvarsson, 2005).

5.6.1 Due diligence

Under tiden för fusionsförhandlingarna framkom flera oklarheter och frågeställningar från Arla Foods medlemmar angående Campinas ekonomiska förhållanden, såsom värderingen av Campinas medlemsbevis. Ett due diligence-förfarande skulle genomföras där Arla Foods respektive Campinas ekonomiavdelningar i samarbete med revisorer ingående skulle värdera de båda företagens tillgångar. Due diligence rapporten blev försenad och en vecka efter det att fusionsbeslutet skulle ha fattats enligt den ursprungliga tidsplanen var rapporten fortfarande inte färdigställd (Ingvarsson, 2005). Det var de båda styrelserna som skulle få ta del av rapporten och de var juridiskt bundna att inte uttala sig om innehållet. Styrelserna skulle få några dagar på sig att sätta sig in i materialet och skulle tre veckor senare lägga fram ett fullständigt förslag till fusionsavtal för representantskapet (Ingvarsson, 2005).

5.7 Fusionsförhandlingarna avslutas

Arla Foods och Campinas styrelser lyckades inte nå hela vägen, utan gick gemensamt ut och förklarade att förhandlingarna inte kunde fortsätta den 21 april 2005 (Arla foods: Pressmeddelande, 2005-04-21). Styrelserna hade inte kunnat enas om ett gemensamt upplägg att presentera för representantskapen i de båda företagen. Följden blev att dåvarande Vd i Arla Foods Åke Modig avgick och företagen gick var sin väg genom att presentera enskilda strategier för framtiden.



6 Analys

Analyskapitlet redovisar inledningsvis de tecken på kultur som framkommit under kapitaldebatten för att avslutningsvis redogöra för informationen och kunskapens betydelse.

6.1 Tecken på kultur under kapitaldebatten

Delade erfarenheter av flera fusioner hade historiskt sett visat på de kooperativa mejeriföretagens kapitalförsörjningsproblem. Redan under fusionen mellan Arla och MD Foods uppstod en kapitaldebatt som löstes genom att Arla delade ut sina insatser. Lösningen var dock inte fullt accepterad inom Arla, vilket ledde till att diskussioner om alternativa finansieringsmodeller genomfördes. Alternativ till den existerande finansieringsmodellen presenterades, men inget av alternativen ansågs tillräckligt intressant av medlemmarna för att företaget skulle ersätta den befintliga finansieringsmodellen. Dessutom ansåg majoriteten att den befintliga finansieringsmodellen vara fullt tillfredsställande, vilket enligt Schein (1993) kan visa på en stark kultur inom en organisation, eftersom en lösning som upplevs vara tillfredsställande tas för given av medlemmarna.

Kapitalfrågan aktualiserades återigen under fusionsförhandlingarna mellan Arla Foods och Campina. Under kretsmötesdiskussionerna visade sig det mönster som tidigare framkommit i kapitalsamtal inom företaget genom att medlemmarnas åsikter återigen splittrades mellan de som förespråkade kollektivt kapital och de som påtalade förändring.

Förespråkarna av kollektivt kapital använde sig återkommande av argument där orättvisan och avsaknaden av långsiktighet påtalades med alternativa finansieringsmodeller. Orättvisan fördes huvudsakligen fram genom att kommande generationer inte skulle komma att få samma förutsättningar vid inträde i föreningen och att individuellt kapital skulle gynna de som lämnar föreningen som den danske mjölkproducenten Johannes Rabech uttalade ”*satsa på de som vill ha kor i framtiden*”.

Argumenten som användes av förespråkarna för kollektivt kapital under kretsmötesdiskussionerna visade tydligt på kulturella värderingar och normer inom föreningen som betydelsen av lika behandling och egennyttighet i ett långsiktigt perspektiv, vilket Björklund & Nilsson (2003) menar är utmärkande för traditionell lantbrukskooperativ kultur.



Förespråkarna av kollektivt kapital tenderade såsom tidigare till att falla tillbaka på argumentet att den befintliga finansieringsmodellen var att föredra eftersom man tidigare inte kunnat enas om någon alternativ finansieringsmodell. Styrelsen påtalade även inledningsvis att intresset för individuellt kapital varit svalt i tidigare diskussioner.

Förespråkarna av kollektivt kapital tenderade att inta ett försvarsbeteende genom att påtala orättvisa och nackdelar med de alternativa finansieringsmodellerna. Argumenten visade också på tillfredsställelsen med den befintliga modellen snarare än att se möjligheter med alternativa lösningar. Försvarsbeteende är enligt Schein (1993) en naturlig reaktion vid ifrågasättandet av de grundläggande uppfattningarna inom en kultur, vilket tyder på en stark kultur bland förespråkarna av kollektivt kapital. Vidare menar Thompson (1967) att de likriktande effekterna i form av försvarsbeteende begränsar en organisation i förändring och fördröjer dess handlande.

Förespråkarna av individuellt kapital använde sig av en argumentation som istället påtalade de alternativa finansieringsmodellernas möjligheter. Argumenten som användes var i huvudsak av företagsekonomisk karaktär, såsom att medlemmarna måste få ta del av värdetillväxten och att leveransrätter ger möjlighet att hålla emot volymökningen. Det påtalades även att den kooperativa tanken kanske måste förändras, *"nya tider kräver nya ägarformer"* sade mjölkproducenten Jonny Jansson på kretsmötet i Uppsala.

Eftersom splittringen under kretsmötesdiskussionerna var stor i kapitalfrågan gick det inte att enas om någon alternativ lösning. Dock återkom tydliga gemensamma ställningstagande från medlemmarna i form av ett stort antal motioner och skrivelser till representantskapet som krävde en lösning av kapitalfrågan innan en fusion med Campina. Motstånd behöver enligt Rubenowitz (1994) inte visa sig genom att individen uttalar sitt motstånd direkt utan kan visa sig på ett mer passivt sätt, och nu lades kapitalfrågan upp till representantskapet som en avgörande fråga för fusionsförhandlingarna.

Under diskussionerna i representantskapet återfanns det mönster av kultur i argumentationen på ett liknande sätt som tidigare visat sig i kretsmötesdiskussionerna. Förespråkarna av kollektivt kapital fortsatte att påtala orättvisan med alternativa finansieringsmodeller genom att Arla Foods som var nästan dubbelt så stort som Campina skulle anpassa sig till minoritetens finansieringsmodell. Vidare påpekades orättvisan med att Campina hade haft åtta år på sig att införa leveransbevis, medan representantskapet inom Arla Foods skulle få fyra veckor på sig att förklara ett eventuellt införande av leveransbevis.



Arla Foods dåvarande VD fortsatte att föra fram företagsekonomiska argument såsom kommande synergieffekter och tonade ner betydelsen av kapitalfrågan. Samtidigt hade styrelsen svängt i kapitalfrågan och förespråkade nu leveransrätter med en liknande modell som Campina tillämpade, vilket representantskapet hade svårt att förstå. Förståelse har enligt Ahrenfeldt (2001) sin grund i våra uppfattningar och förståelseprocessen är kulturberoende, vilket kan förklara att representantskapet valde att lyssna till sina medlemmar även om fusionen riskerade att utebli. Vidare menar Ahrenfeldt (2001) att eftersom förståelseprocessen är kulturberoende är kulturen av stor betydelse för med- och motkraft vid förändringsarbete. Representantskapet tog i likhet med medlemmarna som diskuterat under kretsmötena aldrig ställning för någon alternativ finansieringsmodell innan förhandlingarna avbröts.

6.2 Informationen/kunskapens betydelse under kapitaldebatten

Ett genomgående mönster under kapitaldebatten har varit bristen på tillräcklig och tydlig information. Fusionsplanerna presenterades storslaget med företagsekonomiska argument av Arla Foods dåvarande VD samt ordförandena i Arla Foods och Campina. Svårigheter som att Arla Foods och Campina tillämpade olika finansieringsmodeller, och att Arla Foods medlemmar inte tidigare hade lyckats enas om en alternativ finansieringsmodell framfördes ej. Arla Foods medlemmar visade senare misstroende mot fusionen bland annat genom att ifrågasätta fusionens effekter på deras egen verksamhet. Medlemmarna ifrågasatte framförallt hur avräkningspriset skulle förändras, vilket enligt Rubenowitz (1994) kan förklaras av att reaktioner inför en förändring står i direkt relation till värderingen av vilken effekt förändringen kommer att få för individens ekonomiska ställning.

Senare presenterades ett fusionsprospekt för medlemmarna. Fusionsprospektet innehöll inget klart fusionsavtal att ta ställning till och informationen var återigen redovisad i företagsekonomiska argument och fördelar. Prospektet innehöll inte heller någon analys av de risker fusionen skulle kunna innebära, vilket kritiserades av medlemmarna. Medlemmarnas kritik handlade överlag om den osäkra information som prospektet innehöll om fusionens påverkan på den egna verksamheten. Fusionsprospektet angav att fusionen skulle ge tio till tolv öre på avräkningspriset, men medlemmarna ifrågasatte från vilken nivå eftersom detta inte framgick. Att prospektet utelämnade information om nackdelar och problem var inget nytt fenomen, redan under fusionsförhandlingarna mellan Arla och MD Foods fyra år tidigare tonades kapitalförsörjningsproblemet ned och ersattes med fusionens möjligheter och fördelar.



Kunskapen menar Ahrenfeldt (2001) är beroende av vår uppväxt, hur vi samlar information, bearbetar, tolkar och lagrar upplevelser, vilket påverkar hur vi uppfattar verkligheten. Medlemmarnas kunskap och förståelse låg närmare den egna verksamheten och längre ifrån företagsekonomiska argument, vilket kan förklara att medlemmarna kritiserade informationen. Medlemmarnas kunskap kan i linje med Ahrenfeldt (2001) betraktas som vardagskunskap som erhållits genom att den samlade erfarenheten omsatts i egna teorier eller praktik.

Under de följande kretsmötesdiskussionerna uppstod en livlig debatt om vilken finansieringsmodell det nya företaget skulle tillämpa. Det fanns brist på information om hur medlemmarna skulle komma att påverkas av en förändrad finansieringsmodell. Kotler (2002) menar att individer tenderar att selektera och tolka information på ett sätt som stöder en redan existerande uppfattning, vilket kan förklara att ett undermåligt informationsunderlag kunde ha styrkt en redan existerande övertygelse om att den befintliga finansieringsmodellen var den rätta. Istället för att som förespråkarna för alternativa finansieringsmodeller se till fusionens möjligheter, blev resultatet att många var skeptiska och osäkra på vad en ny finansieringsmodell skulle komma att innebära. Kapitaldebatten innehöll mycket osäkerhet och medlemmarna upplevde att kapitalfrågan inte var tillräckligt utredd samtidigt som företagen påtalade att val av finansieringsmodell inte var avgörande för fusionens genomförande.

Medlemmarna ställde krav på representantskapet att lösa kapitalfrågan innan fusionsbeslut och representantskapet i sin tur krävde ett förslag att ta ställning till av styrelsen. Styrelsen presenterade ett förslag om leveransbevis liknande det som fanns inom Campina, vilket ledde till att medlemmarna protesterade och påtalade att styrelsen inte tagit hänsyn till tidigare års diskussioner om alternativa finansieringsmodeller. Samtidigt uttryckte medlemmarna i representantskapet sitt misstroende mot att styrelsen svängt i kapitalfrågan, från att tidigare förespråkade att Arla Foods och Campina tillsvidare kunde behålla sina respektive finansieringsmodeller till att förespråka leveransbevis. Styrelsens handlande kan i likhet Hall (2002) resonemang ha lett till störningar i kommunikationsprocessen med representantskapets medlemmar vilket kan förklara representantskapets avvaktande förhållningssätt.

Även om de argument som framfördes för en ny finansieringsmodell kunde ha givit en logisk övertygelse kan det som Rubenowitz (2001) beskriver, fortfarande funnits ett känslomässigt motstånd som lett till negativa attityder mot en förändring av företaget finansieringsmodell. Motståndet visade sig genom att majoriteten såg den redan



existerande finansieringsmodellen som fullt tillfredsställande om en fusion inte genomfördes, och därmed avvaktade ett nytt förslag från styrelsen.

Styrelsens samlade kunskaper om ekonomi och affärsverksamhet ökade enligt valberedningen i slutet på fusionsförhandlingarna då fyra nya ledamöter plötsligt valdes in, tydliga tecken på bristfälliga ekonomiska kunskaper hade dock ej framkommit tidigare. Genom tillskottet av de nya ledamöterna med akademisk examen såsom civilekonom, ökade den typ av kunskap som i linje med Ahrenfeldt (2001) benämns vetenskap, det vill säga den kunskap som står i böcker och som vi känner till i nuläget.

Styrelsen stod alltså inför uppgiften att med fyra nya ledamöter komma överens och utforma förslag på en alternativ finansieringsmodell under bristfällig information eftersom due diligence rapporten ej var färdig. Due diligence rapporten dröjde vilket följdes av att beslutet sköts upp och senare avbröts fusionsförhandlingarna.



7 Slutsatser

Kapitlet redovisar de slutsatser som fastställts utifrån uppsatsens analyskapitel genom att inledningsvis besvara uppsatsens delfrågor som leder till huvudfrågan. Avslutningsvis diskuteras uppsatsens huvudfråga, samt frågeställningar från problemdiskussionen.

Vilka tecken på kultur visade sig under kapitaldebatten inom Arla Foods, och hur kan kulturen ha bidragit till medlemmarnas förhållningssätt och reaktioner?

Under kapitaldebatten framkom tydliga mönster på en kooperativ kultur bland de medlemmar som förespråkade kollektivt kapital. Kulturen ledde till att förespråkare av kollektivt kapital påtalade orättvisan och kortsiktigheten med alternativa finansieringsmodeller, och argumenterade för att den existerande lösningen med kollektivt kapital var tillfredställande. Tidigare diskussioner inom Arla Foods hade visat på liknande beteende. Kapitaldebattens aktualisering av kapitalfrågan orsakade ett försvarsbeteende bland förespråkarna för den traditionella lösningen med kollektivt kapital vilket fördröjde kapitaldebatten. I och med att krav framkom på en lösning av kapitalfrågan innan fusion blev kapitalfrågan en av de avgörande faktorerna för ett fusionsbeslut.

På vilket sätt kan medlemmarnas kunskap och den information som förmedlades ha bidragit till förhållningssätt och reaktioner under kapitaldebatten?

Arla Foods presenterade företagsekonomiska argument som inte medlemmarna tog till sig eftersom informationen från företaget till medlemmarna om vilken ekonomisk effekt fusionen skulle ge deras egen verksamhet var bristfällig. Medlemmarnas reaktion kan förklaras av att deras kunskap och förståelse låg närmare den egna verksamheten och längre ifrån företagsekonomiska argument. Medlemmarna blev skeptiska och den bristfälliga informationen tenderade att styrka den redan existerande uppfattningen. Informationen var också bristfällig till styrelsen eftersom due diligence rapporten var kraftigt försenad. Situationen satte styrelsen i en svår situation för oavsett hur goda ekonomiska kunskaper de hade fanns inte tillräcklig information för att lägga fram ett förslag på lösning i kapitalfrågan som representantskapet skulle acceptera och således fördröjdes fusionsförhandlingarna.

Även om nya argument för en lösning av kapitalfrågan framkom fanns det ett känslomässigt motstånd som visade sig genom att medlemmarna avvaktade en lösning



som kunde fungera bättre än den existerande. Den existerande lösningen upplevdes av medlemmarna som tillfredställande så länge en fusion inte genomfördes. Den bristfälliga informationen i alla led gav upphov till ett motstånd till fusionen som gestaltades genom en passivitet i kapitalfrågan.

På vilket sätt kan kapitaldebatten inom Arla Foods ha påverkat utfallet av fusionsförhandlingarna med Campina?

Kapitaldebatten begränsade företagets möjlighet att föra fusionsförhandlingar genom att den fick en stor betydelse. Eftersom ingen lösning gick att nå i kapitalfrågan intog majoriteten av medlemmarna ett avvaktande förhållningssätt. Kapitaldebatten bildade en motkraft till fusionen och en misstro till styrelsen.

7.1 Diskussion

Det faktum att Arla Foods och Campina tillämpade olika finansieringsmodeller visade sig innebära ett stort hinder för fusionsförhandlingarna, och uppenbarligen finns mycket för företaget att lära. Företaget borde inte ha bortsett från det faktum att medlemmarna trots försök innan fusionsförhandlingarna inte lyckats lösa kapitalfrågan. Kapitalfrågan var starkt förankrad i kulturen inom organisationen och bidrog därför till ett motstånd mot fusionen då den aktualiserades under kapitaldebatten. Medlemmarna borde ha tagit upp kapitalförsörjningsproblemen till diskussion på allvar tidigare, och frågan är om fusioner ska ses som den enda lösningen. Samtidigt tyder flera medlemmars engagemang för individuellt kapital på att kulturen möjligtvis förändras, och en växande medvetenhet om att den traditionella kooperativa modellen behöver förnyas.

Kapitaldebatten inom Arla Foods är ett tydligt exempel på kulturellt förankrade problem som kan hindra ett företags fusionsförhandlingar. Kapitalfrågan var en djupt kulturellt förankrad fråga inom Arla Foods men liknande frågor finns sannerligen inom andra företag, vilket kan vara viktigt att ta hänsyn till och vara medveten om inför en fusionsförhandling.



Referenser

Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur

Arla Foods, <http://www.arlafoods.se> [051121]

Arla Foods Koncernkommunikation, Carina Gustafsson och Britta Josefsson

Arla Foods medlemsbilaga till årsredovisning 2003/04

Arla Foods pressmeddelande:

2004-12-08, Arla Foods och Campina planerar fusion. [www dokument]. URL
<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=7322> [051217]

2005-03-16, Fusionsarbetet kräver mera tid. [www dokument]. URL
<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=7417> [051217]

2005-04-07, Jensen och Modig på Campinas representantskap. [www dokument]. URL
<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=7439> [051217]

2005-04-21, Ingen fusion mellan Arla Foods och Campina. [www dokument]. URL
<http://www.arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx?id=7448> [051217]

Arla Foods stadgar 2004

Arla Foods årsredovisning 2003/2004

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Beck, F. (2005a). Arla på friarstråt för att få böndernas ja. *Svenska Dagbladet*.
Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 6332512. [051217]

Beck, F. (2005b). Arla har svårigheter att få ihop pusslet med Campina. *Svenska Dagbladet*.
Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 6381842. [051217]

Björklund, T. & Nilsson, J. (2003). *Kan Kooperationen klara konkurrensen? – om marknadsorientering i livsmedelssektor* (Rapport nr 149): Uppsala: SLU, Institutionen för ekonomi.



Börjesson, H. (2002). *Attityder till kooperativ finansiering – en studie av förtroendevalda i Milko* (Examensarbete nr. 264). Uppsala: SLU, Institutionen för ekonomi.

Campinas årsredovisning 2004

Dahlgren, G. & Witt, P. (1988). *Ledning av fusionsförlopp, En analys av bildandet av Ericsson Information Systems AB*. Stockholm: EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet.

Davidson, K. (2004,06,22). Arla antog stadgeändring? möjliggör individuellt kapital. *Land Lantbruk*. [www dokument]. URL <http://www.lantbruk.com/Article.jsp?article=5470> [060225]

Davidsson, K., Ingvarsson, A. (2005, 01, 15): Medlemmar kräver lösning av kapitalfrågan. *Land Lantbruk*. [www dokument]. URL <http://www.lantbruk.com/Article.jsp?article=8901> [060226]

Davidsson, K. (2005, 02, 04): Fusionens villkor färdiga i mars. *Land Lantbruk*. [www dokument]. URL <http://www.lantbruk.com/Article.jsp?article=4345> [060226]

DePoy, E. & Gitlin, L. (1999). *Forskning –en introduktion* (J, Hellberg övers.). Lund: studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1994).

Ehrencrona, C-E. (1999, 12, 11). Därför måste Arla fusionera. *Dagens Industri*. Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 1925687. [060225]

Ekelund, Å. (2005, januari, 31): Porträtt: Åke Modig – Mejeri magnaten lugn som en filbunke. *Veckans Affärer*. Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 6341138. [060225]

Fransson, R. (2005, maj, 13). Stor intervju med Åke Modig. *Foodwire*. Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 6469802. [051217]

Frennemark, M. (2004). Svenska mjölkbönder tror inte på fusionsförslaget. *Lantbrukets Affärstidning*. [www dokument]. URL <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=27701> [060226]

Frennemark, M. (2005a). Arlas medlemmar oväntat positiva till fusionen. *Lantbrukets Affärstidning*. [www dokument]. URL <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=28349> [060226]



- Frennemark, M. (2005b). Individuella andelar men inget guldregn. *Lantbrukets Affärstidning*. [www dokument]. URL <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=28859> [060226]
- Hall, R. H. (2002). *Organizations structures, processes and outcomes* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteori - Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv* (A. Möller). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1997).
- Himmelstrup, K., Randby Toft, A., (2003, 09, 18). Arla klar til storfusion. *Landbrugsavisen*. [www dokument]. URL http://www.landbrugsavisen.dk/siab.asp?o_id=53609 [060226]
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kultur – om interkulturell förståelse* (C. G. Ljungman övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalt publicerat 1990).
- Ingvarsson, A. (2005, 04, 14): Beslut om fusionen dröjer. *Land Lantbruk*. [www dokument]. URL <http://www.lantbruk.com/Article.jsp?article=24241> [060226]
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar* (G. Sandin övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalt publicerat 1998).
- Josephsen, L. (2005). Arlas ledning vill ändra kapitalstrukturen. *Foodwire*. Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 6355454. [060225]
- Karlsson, J. (2005). *Proteströrelser i lantbrukskooperativa företag – vad är problemet?* (Examensarbete nr. 400). Uppsala: SLU, Institutionen för ekonomi.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V., (2002). *Principles of marketing* (3rd European ed.). Essex: Prentice Hall.
- Leth, G. & Thurén, T. (2000). *Källkritik på Internet*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Löfvin, S. (2005). Arla och Campina skjuter upp fusionsbeslut. *Foodwire*. Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 6392743. [060225]



Malmström, K. 2005a: Kapitalfrågan avgörande för Västra Uppland. I: *Arla Foods Nyhetsbrev* vecka 3/2005

2005b: Kapitalfrågan blir avgörande för fusioen i många kretsar. I: *Arla Foods Nyhetsbrev plus* vecka 5/2005

2005c: Motioner, skrivelser och uttalanden. I: *Arla Foods Nyhetsbrev plus* vecka 5/2005

2005d: Nya ledamöter i styrelsen. I: *Arla Foods Nyhetsbrev* vecka 9-10/2005

2005e: Debatten präglades av kapitalfrågan. I: *Arla Foods Nyhetsbrev* vecka 9-10/2005

Medlemsbilaga till Arla Foods årsredovisning 2003/04

Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1997).

Nationalencyklopedin 2006

Okänd författare. (1999, 10, 11). Det kommer fler fusioner - Storfusionen löser inte Kooperationens kapitaltrubbel. *Foodwire*. Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 6197822. [060125]

Okänd författare. (2003, 12, 09). Arla samlas för viktiga framtidsfrågor. *Lantbrukets Affärstidning*. [www dokument]. URL <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=20802> [060226]

Olsson, A. C. (2003, december, 11). Förslag till kapitalfrågan [www dokument]. <http://www.husdjur.se/html/artiklar/artiklar.asp?artid=1400> [050205].

Persson, K. (2001, 01, 19). Förändra Kooperationen rejält. *Lantbrukets Affärstidning*. [www dokument]. URL <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=10103> [060226]

Persson, K. (2003, 07, 19). Framtiden kan bli tuff för Arla. *Lantbrukets Affärstidning*. [www dokument]. URL <http://www.atl.nu/Article.jsp?article=12794> [060226]



- Rubenowitz, S. (1994). *Organisationspsykologi och ledarskap* (2:a uppl.). Göteborg: Akademiförlaget Corona.
- Schein, E. H. (1993). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Sjögren, S. (2000, 02, 10). Arlakossan stängas i Europa. *Göteborgs-Posten ekonomi*. Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 2193551. [060225]
- Statement on the Co-operative Identity. [www dokument]. URL <http://www.ica.coop/coop/principles.html> [060226]
- Svenska Akademiens Ordlista 2005
- Svensk Mjölk, <http://www.svenskmjolk.se> [060203]
- Thompson, J. D. (1971). *Hur organisationer fungerar* (A. Grip, C. Olofsson, P-H. Svensson övers.). Stockholm: Prisma (Originalarbete publicerat 1967).
- Thurén, T. (2003). *Sant eller falskt? Metoder i källkritik*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.
- Von Unge, F. (2005). *Den Svenska mejeribranschen år 2010 – en delfistudie* (Examensarbete nr. 405). Uppsala: SLU, Institutionen för ekonomi.
- Wäingelin, J. (1999, 12, 02). Bondekritik försenar Arlas danska fusion. *Dagens Industri*. Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 1920265. [060225]
- Wäingelin, J. (1999, 12, 03). Arla på tröskeln till fusion. *Dagens Industri*. Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 1920821. [060225]
- Westberg, F. (2002). *Strategiska allianser – Fallet skånemejerier* (Examensarbete nr. 273). Uppsala: SLU, Institutionen för ekonomi.
- Wrede, G. (2004, 12, 09): Fusionen gör Arla näst störst i världen. *Dagens Industri*. Tillgänglig: Affärsdata/Artikel-ID: 6290003. [060225]
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3rd ed.). Washington, SAGE publications.