

MEDLEMSÄGDA FÖRETAG



HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

EKONOMISKA FORSKNINGSinSTITUTET

Adress: Sveavägen 65, Box 6501, 113 83 Stockholm. Tel. 08-736 90 00

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm

- * grundades år 1929
- * är en vetenskaplig forskningsinstitution vid Handelshögskolan i Stockholm
- * bedriver teoretisk och empirisk forskning inom företagsekonomin och samhällsekonomin olika områden och ger i samband därmed avancerad utbildning
- * söker välja forskningsobjekt efter forskningsområdenas behov av teoretisk och praktisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet
- * offentliggör alla forskningsresultat; detta sker i institutets skriftserier och seminarier, genom tidskriftsartiklar samt via under visning vid Handelshögskolan och annorstädes samt ofta också i artikelform
- * består av ett 150-tal forskare, främst ekonomer men också psykologer, sociologer och statistiker
- * har organiserat sin forskningsverksamhet i följande sektioner och fristående program

A	Företagslednings- och arbetslivsfrågor
B	Redovisning och finansiering
C	Kostnadsintäktsanalys
CFR	Centrum för riskforskning
CHE	Centrum för hälsoekonomi
D	Marknadsföring, distributionsekonomi och industriell dynamik
ES	Ekonomisk statistik
F	Offentlig organisation
FDR	Fonden för handels- och distributionsforskning
FI	Finansiell ekonomi
I	Information Management
IEG	Internationell ekonomi och geografi
P	Ekonomisk psykologi
PMO	Forskningsprogrammet Människa och organisation
PSC	Forskningsprogrammet Systemanalys och planering
S	Samhällsekonomi

MEDLEMSÄGDA FÖRETAG

**Organisering av
strategiska förändringar**

Peter Normark



**HANDELSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM**

EKONOMISKA FORSKNINGSPINSTITUTET



Akademisk avhandling för avläggande av
ekonomie doktorsexamen vid
Handelshögskolan i Stockholm

© EFI och författaren

ISBN 91-7258-384-3

Key words:

Co-operatives: strategic change

Membership

Forms of ownership

Mergers

Dialogue-making: members and management

Food industry

Tryck Graphic Systems, Stockholm, 1994

FÖRETAL

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Detta arbete läggs fram som doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm.

Som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt- och resultatredovisning.

Institutet är tacksamt för det finansiella stöd, särskilt från Arbetsmiljöfonden, LRFs forskningsstiftelser samt Forskningsrådsnämnden, som möjliggjort projektets genomförande.

Stockholm, september 1994

Claes-Robert Julander,
Professor
Chef för Ekonomiska
Forskningsinstitutet vid
Handelshögskolan i
Stockholm

Sven-Erik Sjöstrand,
Professor
Chef för sektionen för
Företagslednings- och Arbetslivsfrågor
vid Ekonomiska Forskningsinstitutet
vid Handelshögskolan i Stockholm

FÖRORD

Efter att ha slutfört avhandlingsskrivandet finns det anledning att reflektera över de positiva bidrag som olika personer tillfört under processens gång.

Först vill jag tacka mina handledare. Professor Sven-Erik Sjöstrand, docent Torben Bager samt docent Dag Björkegren har samtliga lagt ner stor tid och stort engagemang på att läsa, kommentera och konstruktivt kritisera flera versioner av detta arbete. Ett speciellt tack till Sven-Erik Sjöstrand som varit min huvudhandledare. Även professorerna Lee Bolman och Barbara Czarniawska-Joerges samt direktör Sven-Åke Bөөk har bidragit med värdefulla kommentarer på olika papers vilka legat till grund för avhandlingen. Forskarkollegorna Erik Swartz, Gunnar Åkesson samt Filip Wijkström har alla bidragit med förtjänstfulla synpunkter under avhandlingsarbetet. Ett stort tack till Er alla.

Jag har haft förmånen att verka i en kreativ och stimulerande arbetsmiljö bland kollegorna och vännerna på EFIs A-sektion; Maria Eriksson, Lars Fredriksson, Ingalill Holmberg, Pia Höök, Annelie Karlsson, Ingrid Kollberg, Johan Stein, Emma Stenström, Erik Swartz, Birgitta Södergren, Johan Söderholm, Mats Tyrstrup, Anna Wahl, Filip Wijkström samt Gunnar Åkesson. Ett stort tack till Er alla för konstruktiv kritik.

Medlemmarna i Föreningen Kooperativa Studier har utgjort stimulerande samtalspartners i stunder när idérikedomen sinat.

Utan ett mycket öppenhjärtigt samarbete med personer på de studerade företagen hade denna avhandling inte varit möjlig att genomföra. Jag vill därför tacka alla personer som ställt upp med tid och engagemang. Ett speciellt tack vill jag här rikta till förbundsordförande Olle Hakelius, direktör Olof Karlander, ingenjör Örjan Norrgren samt direktör Jan Swanström.

Forskningsprojektet har i olika skeden tacksamt mottagit finansiellt stöd från Arbetsmiljöfonden, LRFs forskningsstiftelser samt Forskningsrådsnämnden. Ett stort tack till alla finansiärer.

Rune Castenäs bidrog till att forskningsrapporten publicerades i bokform. Personalen på Handelshögskolans bibliotek har på ett effektivt sätt hjälpt till att införskaffa väsentlig litteratur. Styrbjörn Nordlund har korrigerat språket i den engelska sammanfattningen. Tack för denna hjälp.

Det allra viktigaste stödet har dock kommit från mina närmaste. Jag vill därför framföra mitt allra största tack till min familj Bodil, Tanja och Richard.

Bergshamra, september 1994

Peter Normark

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	<u>Sida</u>
1. Problemområde	1
1.1. En företagsform under omprövning i Sverige	2
1.2. Medlemsägda företag i Europa (och världen)	5
1.3. Medlemsägda företag — kunskapsläget	7
1.4. Strategiska förändringar versus fusioner	10
1.5. Syften och forskningsfrågor	10
1.6. Avhandlingens disposition	11
2. Om medlemsägda företag	13
2.1. Den tredje sektorn	13
2.2. Begreppet medlemsägt företag	15
2.3. Kooperation	19
2.3.1. Kooperativ ideologi	19
2.3.2. Teori om kooperativa företag	24
2.4. Övriga näraliggande begrepp	28
2.5. Federation	29
2.6. Förhållandet mellan teori och rättsordning	32
2.7. En sammanfattande teoretisk begreppsanalys	33
3. Medlemsägda företags särdrag	36
3.1. Månghövdad medlemskrets	36
3.2. Lokala intressen i styrelse och medlemskrets	39
3.3. Medlemmarnas olika intressen	40
3.4. Underliggande rationaliteter	43
3.5. Förhållandet ägare — exekutiv	46
3.6. Reproduktion av medlemskap	50
3.7. Delkonklusioner	51

4. Om strategiska förändringar 52

4.1.	Strategisk förändring	52
4.1.1.	Strategisk förändring som en framväxande process	53
4.1.2.	Aktörernas handlingsfrihet	56
4.1.3.	Delkonklusion	58
4.2.1.	Organisatoriska kognitioner	60
4.2.2.	Makt	62
4.2.3.	Strategiska förändringar som paradigmskiften	66
4.3.	Fusioner som uttryck för strategiska förändringar	68
4.3.1.	Unika egenskaper rörande medlemsägda företags fusioner	69
4.4.	Strategiska förändringar i medlemsägda företag	70
4.4.1.	Inkrementella mönster	71
4.4.2.	Dialektiskt samspel	72
4.4.3.	Federativ instabilitet	74
4.4.4.	Medlemsorienterade processer	78
4.4.5.	Vågor av fusioner	80
4.4.6.	Medlemsmål under fusionsprocesser	83
4.5.	Kunskapsläge inför empiri och analys	85

5. Metod 89

5.1.	Vetenskapsteoretisk positionering	89
5.2.	Kontextuell metod	91
5.3.	Kontextuell metod i relation till andra metodsynsätt	96
5.4.	Projektets uppläggning	98
5.5.	Fallstudieansats	99
5.6.	Val av fallföretag	100
5.7.	Datainsamlingsmetoder	102
5.7.1.	Intervjuer	103
5.7.2.	Dokumentanalys	105
5.7.3.	Observationer	106
5.8.	Databearbetning	107
5.9.	Presentation av undersökningen	108
5.10.	Kontrollprinciper	108
5.10.1.	Empirisk korrekthet och tillförlitlighet	108
5.10.2.	Analysens trovärdighet och intersubjektiva kvalitet	110

6.	Fallet Lantmännen	112
6.1.	Lantmännen — en bakgrund	112
6.2.	Strukturdiskussioner på 1960-talet	115
6.3.	Återupptagna förändringsdiskussioner	117
6.4.	Strukturförslaget	119
6.5.	Alternativa förändringsförslag	123
6.5.1.	En landsomfattande förening	123
6.5.2.	Produktionsbolag under SLR	124
6.5.3.	Funktionssamarbete mellan föreningarna	125
6.6.	Strukturförslaget bearbetas	126
6.6.1.	Förbundstämman 1987	135
6.7.	Regionala förändringsprocesser	138
6.7.1.	Fusion Göta Lantmän — Lantmännen i Sörmland	138
6.7.2.	Diskussioner i södra Sverige	145
6.7.2.1.	Hallands Lantmän	145
6.7.2.2.	Jönköpings Lantmän	146
6.7.2.3.	Blekinge-Kronobergs Lantmän	149
6.7.3.	Diskussioner i Mellansverige	151
6.7.4.	Uppsummering av de regionala fusionsförsöken	152
6.8.	Intervjupersoners reflektioner	153
6.9.	Epilog	156

7. Fallet Milko 159

7.1.	Inledning	159
7.2.	Mejeribranschen	160
7.2.1.	Den kooperativa mejerierorganisationen i Sverige	162
7.2.2.	Tidigare fusioner mellan mejeriföreningar	162
7.2.3.	Mejeriföreningarna i mellersta Sverige	164
7.2.3.1.	Dalarnas Mejeriförening — DM	165
7.2.3.2.	Gefleortens Mejeriförening — GM	165
7.2.3.3.	Södra Hälsingslands Mejeriförening — SHM	166
7.2.3.4.	Värmlandsmejerier — VM	166
7.3.	Inledningen till samverkansdiskussionerna	167
7.4.	Värmlandsmejerier exkluderas	172
7.5.	Fortsatta samtal mellan DM, GM och SHM	174
7.5.1.	Det gemensamma styrelsemötet 1987	178
7.5.2.	Förhandlingar om nyckelfrågor	180
7.5.2.1.	SHMs birörelser	180
7.5.2.2.	Juridiska frågor	183
7.5.2.3.	Huvudkontorets placering	184
7.5.2.4.	Val av ordförande och tillsättande av VD	185
7.5.3.	Diskussioner i SHM	187
7.6.	Fortsatta förhandlingar mellan DM och GM	193
7.6.1.	Interna diskussioner i DM	199
7.7.	VMs fusionssamtal med Norra Dals Mejerier — NDM	205
7.8.	Fusionsdiskussionerna om Mittmejerier återupptas	208
7.8.1.	GMs samarbetsavtal med NNP	210
7.8.2.	Ny utredning	210
7.8.3.	GMs avhopp från Mittmejerier och fusion med Arla	224
7.9.	Fusionsförhandlingarna slutförs	227
7.9.1.	Fusionsstämmor i DM, SHM och VM	234
7.10.	Genomförande av fusionen	235

8.	Om förändringsförslag och kontext	239
8.1.	Den yttre kontexten	240
8.2.	Förändringsförslagen	243
8.2.1.	Förbättrad inre effektivitet	243
8.2.2.	Ekonomiska och idébaserade resonemang	244
8.2.3.	Rationalitetsbaser i den federativa organisationen	245
8.2.4.	Om förhållandet mellan yttre och inre effektivitet	248
8.3.	Den inre kontexten	250
8.3.1.	Funktionsintressen	250
8.3.2.	Medlemsinflytandet	252
8.3.3.	Lokal tillhörighet	255
8.3.4.	Ekonomiska intressen	256
8.4.	Sammanfattning	258
9.	Om förändringsprocesser	260
9.1.	Demokratiska strukturer och processer	260
9.2.	Initiativrätten i federationer	263
9.3.	Behovet av dialog	266
9.4.	Infrastrukturer för förändringsarbete	267
9.4.1.	Ägarmonolog	268
9.4.2.	VD-monolog	270
9.4.3.	Ägar-VD-dialog	272
9.5.	Nyansering av begreppet infrastruktur	274
9.5.1.	Konstitutionella versus operativa processer	275
9.6.	Nyckelaktörernas egna positioner i infrastrukturen	277
9.7.	Dialog-makaren och förbundets roll i infrastrukturen	279
9.8.	Reproduktion av medlemskap, kapital samt idébas	282
10.	Konklusioner	287
10.1.	Teoretisk återkoppling och fördjupning	287
10.2.	Praktisk återblick	298
10.3.	Generaliserbarhet	298
10.4.	Förslag till fortsatt forskning	299
10.4.1.	Internationella strategiska förändringar	299
10.4.2.	Finansiella lösningar för medlemsägda företag	299
10.5.	Slutord	300

	<u>Sida</u>
Summary in English	301
Referenser	309
Bilagor	321
A. Regler och metoder för det historiska Rochdalekooperativet	321
B. Urvalskriterier: intervjupersoner	322
C. Sammanställning: intervjuer	323
D. Exempel på intervjuguide	324
E. Sammanställning: dokument	326
F. Lantmännens historia	327
G. Mejeriföreningar i Sverige	330
H. Uppgifter: föreningarna (Milko)	331
I. Fusionsmöten Milko	332

Kapitel Ett

PROBLEMOMRÅDE

Medlemsägda företag utgör en betydande andel av näringslivet i flertalet västliga marknadsekonomier (se avsnitt 1.1 och 1.2). I dessa dagar står en stor del av dessa företag inför väsentliga utmaningar. Oavsett utgången av den stundande svenska EU-omröstningen (detta skrivs i augusti 1994) kommer den förstärkta internationaliseringen av tidigare hemmamarknadsorienterade branscher såsom livsmedelsindustrin att ställa förändrade krav på såväl ägare som företagsledningar. För att kunna utveckla en ändamålsenlig organisation och bedriva ett effektivt förändringsarbete krävs det kunskap om det medlemsägda företags unika särdrag. Avsikten med denna avhandling är just att utöka kunskapen om denna företagsforms särdrag.

Den här avhandlingen handlar således om företag som ägs av medlemmar¹. Medlemmar existerar i form av olika nyttjare². Medlemsägda företag har i många fall bildats på grund av att det funnits ett missnöje med samhällsekonomens funktionssätt³. Marknads- eller byråkratimisslyckanden har inspirerat till medlemsbaserade affärsinitiativ inom bestämda områden⁴. En del av dessa initiativ har successivt utvecklats till etablerade företag. Bildandet av medlemsägda företag inbegriper vanligen även ett proaktivt element i form av en bestämd idébas eller bestämda intressen vilka främjas⁵. Den gemensamma idébasen tjänar sålunda som ett förenande element

¹ Begreppet medlemsägt företag preciseras i kapitel 2. Där preciseras även relationen mellan "medlemsägt företag" och andra näralliggande företagsformer såsom kooperativa företag.

² Med nyttjare avses kunder, leverantörer, anställda eller andra intressenter vilka har operativa relationer med det fokala företaget. Begreppet nyttjare analyseras ingående i kapitel 2.

³ Nilsson (1991a).

⁴ Ollila (1989), Nilsson (1991a). Det medlemsägda företagandet utgör därmed ofta ett motmedel gentemot tendenser till uppkomsten av starka asymmetrier (monopol respektive monopson).

⁵ Bök (1992).

för medlemsägda företag. En grupp aktörer har med andra ord funnit det intressant att söka utveckla en verksamhet genom att samfällt agera på marknaden.

De medlemsägda företagens fokusering mot bestämda nyttjarkategorier innebär att ett nätverk av affärsrelationer kan utvecklas mellan ägare och företag. Därmed finns förutsättningar att stabilisera förhållanden på marknader samt att reducera transaktionskostnader. Härav följer att medlemsägda företag främst har kommit att utvecklas inom sektorer med jämförelsevis högt idé- eller kunskapsinnehåll⁶. Här har de medlemsägda företagen komparativa fördelar. Däremot har det medlemsägda företagandet ibland problem att hantera kapitalintensiv verksamhet⁷. Inom dessa sektorer är det medlemsägda företagandet också mer begränsat⁸.

I denna avhandling analyseras förutsättningarna för medlemsägt företagande. Mer precist fokuserar detta arbete förhållandet mellan ägare och ledning. Kunskapsbehovet är speciellt stort rörande organisering av strategiska förändringsprocesser i medlemsägda företag (se diskussion i avsnitt 1.3). I detta inledande kapitel ges en översikt över de medlemsägda företagens utbredning och omfattning i Sverige och Europa. Därefter kommer undersökningsområdet att preciseras samt syften och forskningsfrågor att formuleras. I slutet av kapitlet ges en översikt över avhandlingens fortsatta innehåll.

1.1. En företagsform under omprövning i Sverige

Ett flertal medlemsägda företag i Sverige har under de senaste åren utsatts för ett hårt omvandlingstryck. Detta sammanhänger i stor utsträckning med den pågående internationaliseringen och avregleringen av tidigare hårt reglerade "hemmamarknadsbranscher". Bank-, försäkrings- och bostadsfinansieringssektorerna; livsmedelsindustrin; detaljhandeln; den jordbruksrelaterade handeln och industrin samt bostadssektorn är branscher vilka samtliga varit föremål för snabb avreglering och internationalisering. Inom flertalet av dessa branscher utgör de medlemsägda företagen ett betydande — eller i vissa fall till och med dominerande — inslag⁹.

⁶ Nilsson (1991a) menar i linje med detta resonemang att kooperativa företag principiellt främst är att betrakta som tjänsteproducerande företag.

⁷ Bergeron & Lalancette (1993), Dahlgren (1989).

⁸ Defourny & Monzón Campos (1992).

Inom livsmedelsindustrin har de medlemsägda företagen kommit att påverkas av en pågående avreglering inom den nationella svenska jordbrukspolitiken. Inom ramen för denna interna svenska avreglering har även en ensidig sänkning av gränsskyddet gentemot utländska produkter bidragit till att öka konkurrensen på flera delsektorer. Detta gäller i hög grad mejeri- och slakteribranscherna. Denna relativt snabbt iscensatta avreglering har gett upphov till ett intensivt strukturförändringsarbete i företagen. Avregleringen kan således betraktas som en form av utlösande faktor — ”triggering event” — för ett flertal omfattande strategiska förändringsprocesser. Olika former av förslag till bolagiseringar, fusioner, allianser eller förändrade samverkans- och/eller konkurrensförhållanden har i detta sammanhang aktualiserats¹⁰.

Inom bank- och försäkringsområdet har den juridiskt reglerade gränsen mellan branscherna avvecklats. Ett flertal banker och försäkringsbolag har etablerat ägarmässigt samarbete¹¹. Flera företag har också skaffat sig internationella partners; främst i Norden. Två större ömsesidiga försäkringsbolag — Trygg-Hansa Sak¹² samt Wasa¹³ — har övergått (alternativt planerar att övergå) till aktiebolagsformen. Inom banknäringen har den federativa strukturen ifrågasatts både inom spar- och föreningsbankerna. Dessa bankgrupper har (i sparbanksfallet endast till övervägande del) övergått i koncernform¹⁴.

Inom detaljhandelssektorn har både konsumentkooperationen¹⁵ och ICA-rörelsen¹⁶ genomfört genomgripande förändringar i verksamhetsstrukturen. Inom ICA har den tidigare federativa strukturen med regionalt uppdelade bolag övergetts. Istället drivs verksamheten i form av nationella bolag inom ramen för en handlarägd koncern: ICA

⁹ Blomqvist et al (1993).

¹⁰ Se Normark (1990), Svensson (1992) samt Åkesson (1994).

¹¹ Stein (1993).

¹² Trygg-Hansa Sak Ömsesidigt Försäkringsbolag.

¹³ Wasa Sak Ömsesidigt Försäkringsbolag.

¹⁴ Jämför Forssell (1992). Inom sparbanksrörelsen kvarstår en grupp självständiga sparbanker utanför den dominerande koncernen — Sparbanken Sverige.

¹⁵ Konsumentkooperationen är ett samlingsbegrepp för Kooperativa Förbundet — KF — samt anslutna regionala och lokala konsumentföreningar; till exempel Konsum Stockholm och Konsum Värmland.

¹⁶ ICA-rörelsen utgör ett samlingsbegrepp för ICA-handlarnas förbund, lokala ICA-handlare samt därtill knutna företag.

Handlarnas AB¹⁷. Avsikten har varit att åstadkomma en reduktion av kostnaderna i partihandelsledet. Samtidigt har även tagits initiativ till allianser med europeiska företag. På ett liknande sätt har även konsumentkooperationen delvis övergett den federativa strukturen. Verksamheten i de flesta större regionala konsumentföreningarna har integrerats med KFs handelsrörelse. Den uttalade avsikten har även här varit att reducera kostnaderna främst i parti- men även i detaljhandelsledet¹⁸.

Inom bostadssektorn har den pågående omdaning av det svenska skattesystemet varit en betydelsefull förändringsfaktor¹⁹. Här har den ökade beskattningen av samt de minskade subventionerna till sektorn bidragit till att minska efterfrågan på bostäder. Till dags dato har dock inga fundamentala organisatoriska förändringar genomförts i de medlemsägda fastighetsföretagen. Däremot har drastiska kapacitetsneddragningar genomförts såväl inom produktions- som administrativa avdelningar.

Sammanfattningsvis kan konstateras att mycket djupgående och omfattande strategiska förändringsprocesser pågår i flera av de större, etablerade medlemsägda företagen i Sverige.

I den politiska debatten har ett flertal medlemsägda företag haft svårigheter att föra ut sina grundläggande verksamhetsidéer. Medlemsägda företag har även i flera fall uppfattat sig förfördelade eller diskriminerade av statsapparaten. Den nya konkurrenslagstiftningen har sålunda inneburit svårigheter för medlemsägda federationer²⁰. Den traditionella samverkansformen mellan medlemsägda företag — federationen — har på vissa områden omöjliggjorts. Med tanke på denna avhandlings empiriska fokusering förtjänar här att nämnas att en uppdelning av affärsverksamheten inom Svenska Mejeriernas Riksförening (SMR) framkommit som ett resultat av denna förändring av konkurrenslagstiftningen. Mejeriföreningarnas samverkan inom Riksst har avvecklats.

¹⁷Jämför Schuster (1988).

¹⁸Se vidare diskussion i Holmberg (1992) samt Jönsson (1993). Holmberg framför kritik mot konsumentkooperationens nya organisationen. Jönsson däremot argumenterar för att den nya organisationen kommer att bidra till en effektivisering av affärsrörelsen samt en vitalisering av folkrörelsedelen.

¹⁹Svensson (1993).

²⁰Swartz (1994), Bramsvik (1993).

Löntagarfondssystemet är ett annat exempel på statligt agerande som missgynnat medlemsägda företag²¹. Löntagarfondsavgifterna och -skatterna emanerade ur hela det svenska näringslivet. Återföringen av medlen kom dock enbart att inriktas på riskkapitalmarknaden; detta genom att löntagarfondernas placeringar tillfördes fondbörsen. Under löntagarfondernas avveckling har familjeföretagen i viss mån kompenseras för överbeskattningen i och med de instiftade nya riskkapitalbolagen avseende mindre företag. Däremot har de medlemsägda företagen ej erhållit kompensation ur det avvecklade löntagarfondssystemet. Sammanfattningsvis kan hävdas att de medlemsägda företagen under senare år fått arbeta i såväl politisk som ekonomisk motvind.

1.2. Medlemsägda företag i Europa (och världen)

I ett flertal europeiska länder är inslaget av medlemsägda företag betydande. Skilda begrepp används för att beskriva de företag vilka inte drivs som "investerarägda företag"²². Inom fransktalande europeiska länder har den sociala ekonomin — "l'Économie Sociale" — varit ett område som vunnit alltmer gehör. Den sociala ekonomin är en övergripande beteckning för olika former av kooperativa, ömsesidiga samt ideella, icke-vinstdrivande organisationer. En annan beteckning är den "tredje sektorn", vilken främst används inom anglosaxiska språkområden. I andra europeiska länder har liknande begrepp vunnit anklang (se vidare diskussion i kapitel 2). Den sociala ekonomin inbegriper ett brett spektrum av företags- och organisationsformer. Såväl kooperativa och ömsesidiga företag som ideella organisationer ryms under detta samlingsbegrepp. Bland dessa utgör de kooperativa företagen den största gruppen²³.

De kooperativa företagen kan ha skilda bakomliggande ursprung. Många av de konsumentkooperativa företagen har ett underliggande ideal om samverkan inom ramen för hjälp till självhjälp. Således en samverkan mellan små aktörer med avsikt att stärka deras allmänna ställning i samhället. I flera länder har de konsumentkooperativa rörelserna haft denna ideologiskt orienterade funktion. Det finns även en stark kristdemokratisk tradition i Europa som verkat för uppbyggandet av kooperativa företag. Denna tradition har varit stark

²¹Se Johansson (1992).

²²Barton (1989) använder begreppet "investor oriented firms" som en motpol till det medlemsägda "user oriented firm".

²³Se diskussion i Defourny (1992).

främst inom bank- och försäkringsområdet.

Generellt har de konsumentkooperativa företagen varit på tillbakagång i Europa under de senaste två decennierna. Konsumentkooperationen har minskat i länder som Frankrike (4-6 % marknadsandel)²⁴, Nederländerna, Storbritannien (4 % marknadsandel)²⁵ samt Tyskland²⁶. I länder som Danmark (18 % marknadsandel)²⁷ samt Schweiz förekommer fortfarande kooperativa företag av mer betydande omfattning. I Italien och Spanien förekommer regionalt starka konsumentkooperativa företag²⁸. I Japan pågår emellertid en utbredning av de konsumentkooperativa företagen²⁹.

Inom livsmedelsindustrin och förnödenhetsförsäljningen till lantbruket har de medlemsägda företagen generellt en mycket stark ställning. I de flesta väst- och nordeuropeiska länder har de kooperativa företagen antingen dominerande eller väsentliga andelar av den totala marknaden. Inom mejeriområdet förekommer i olika EU-länder marknadsandelar på 48-100 %³⁰. På spannmålssidan utgjorde motsvarande andelar 16-70 %³¹. Inom frukt- och grönsaksområdet förekom andelar på 30-85 %³². Slutligen förekom inom slakteri- och charketuriområdet marknadsandelar på 22-93 %³³. I övrigt förekom kooperativa företag exempelvis även inom områden som uppsamling respektive produktion av; olivolja, potatis, sockerbetor, vin samt ägg. I USA utgjorde de kooperativa företagen motsvarande cirka 26-28 % av sektorn "uppsamling av lantbruksprodukter"³⁴. Andelarna var här högre inom delsektorer som mejeri (87 %) samt slakteri/charketuri (48 %).

²⁴ Manoa, Rault & Vienny (1992).

²⁵ Kendall, Knapp, Paton & Thomas (1992).

²⁶ I Västra Tyskland finns större konsumentkooperativa företag endast i Dortmund samt Schleswig-Holstein.

²⁷ Michelsen (1992).

²⁸ Guerrieri, Nazzaro & Zevi (1992) samt Tejeiro & Monzón Campos (1992).

²⁹ Kunio (1992).

³⁰ Sargent (1991). Avser Belgien, Danmark, Frankrike, Grekland, Irland, Italien, Luxemburg, Nederländerna, Portugal samt Västtyskland.

³¹ Sargent (1991). Avser Frankrike, Grekland, Italien, Luxemburg, Spanien, Storbritannien samt Västtyskland.

³² Sargent (1991). Avser Belgien, Frankrike, Nederländerna samt Storbritannien.

³³ Sargent (1991). Avser Danmark, Frankrike, Irland, Nederländerna samt Storbritannien.

³⁴ Cropp & Ingalsbee (1989).

Inom samtliga dessa områden har de kooperativa företagen utgjort instrument för motverkandet av tendenser till monopson inom lantbruksrelaterad livsmedelsindustri³⁵.

Även inom områden som bank, försäkring, kreditgivning samt hypoteksinstitutioner har olika former av kooperativa och ömsesidiga företag utgjort en dominerande eller väsentlig andel; i genomsnitt 17-20 % för EG-området³⁶.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de medlemsägda företagen även i Europa utgör en betydande andel i viktiga branscher. I flera branscher når företagen dock inte upp till den svenska nivån avseende marknadsandelar. Däremot har de medlemsägda företagen i flera europeiska länder mer gynnsamma opinionslägen; detta jämfört med de svenska företagens förhållanden.

1.3. Medlemsägda företag — kunskapsläget

Som framgått av diskussionen ovan är förekomsten av företag inom ramen för den tredje sektorn, det vill säga varken investerarägda eller statliga/kommunala företag, relativt omfattande. Denna avhandling behandlar primärt gruppen medlemsägda företag. Dessa företag kan grovt karaktäriseras som företag där en nyttjarkategori framträder som (huvud)-ägare³⁷. (Begreppet medlemsägt företag preciseras i kapitel 2).

Det speciella med medlemsägda företag är att ägarna huvudsakligen är att betrakta som nyttjare av företaget. Även om medlemmarna bidragit med riskkapitalet är det i egenskap av nyttjare de bildat företaget. En vanlig orsak är att en marknad eller en offentlig verksamhet missgynnat vissa kategorier av aktörer³⁸. I andra fall har orsakerna varit att aktörer haft inriktningen att utveckla verksamheter i linje med vissa intressen eller idéer. Bildandet av medlemsägda företag kan således hämta sin näring ur såväl reaktiva som proaktiva ansatser.

Den teoretiska kunskapen om medlemsägda företag kan i vissa avseenden betraktas som omfattande medan den i andra delar kan

³⁵Jämför diskussion i Schrader (1989), Ollila (1989), Nilsson (1991a) samt Abdel-Khalik (1981).

³⁶Olsson (1990).

³⁷Begreppet nyttjare diskuteras ingående i kapitel 2.

³⁸Schrader (1989), Nilsson (1991a).

betecknas som begränsad. Ett omfattande arbete har nedlagts på att utveckla kunskap rörande det medlemsägda företags strukturella förhållanden³⁹. Här fokuseras tre väsentliga aspekter nämligen (i) de idébaserade förutsättningarna för verksamheten, (ii) den demokratiska ägarstrukturen samt (iii) de federativa samverkansformerna.

De idébaserade elementen utgör själva grundvalarna för det medlemsägda företagandet. Företagen har inte primärt bildats i avsikt att förmera avkastning på investerat kapital. Istället utgör medlemmarnas nyttjarorienterade överväganden de överordnade förutsättningarna för ägarengagemanget. Det faktum att verksamhets-idén således är överordnad kapitallogiken får till följd att ledningen av medlemsägda företag inte enbart kan ske utifrån traditionella resultatmått emanerande från investerarägda företag. Utvärderingen av de medlemsägda företagen sker istället primärt i förhållande till nyttjarnas övergripande målsättningar. Företagsformen utmärks av kombinationen "Kollektivistiska-Ömsesidiga-Ansvariga" samt "Individualistiska-Kalkulativa" dimensioner⁴⁰.

De medlemsägda företagen har i normalfallet ett flertal ägare, vilka har lika rösträtt i det högsta beslutande organet — stämman. Beslutsfattandet inom ägarkretsen kommer därför att inbegripa ett stort antal personer. Därmed får relationerna mellan ägare och ledning en delvis annorlunda karaktär än i investerarägda företag.

Det är vanligt förekommande att föreningar, vilka opererar inom samma bransch, sinsemellan samverkar i vissa frågor. Denna samverkan sker vanligen i federativ form, det vill säga föreningarna har tillsammans bildat ett gemensamt företag, vilket ansvarar för vissa funktioner. Denna federativa samverkan medför att det successivt utvecklas en arbetsfördelning mellan förenings- och förbunds nivå. Till skillnad från koncernen där frågor kan hanteras på olika operativa nivåer, medför den federativa organisationen istället att frågor hanteras på olika ägarnivåer.

Sammantaget föreligger således en inom forskningen relativt sammanhållen bild rörande strukturella förhållanden inom och mellan medlemsägda företag. I kapitel 2 och 3 kommer dessa strukturer att

³⁹ Se vidare under föreställningsram. Jämför även Skår (1981), Jonnergård et al (1984), Ilmonen (1986), Nilsson (1986), Røkholt (1987), Swartz (1987), Jonnergård (1988), Böök (1992), Bager (1992) samt Sjöstrand (1993).

⁴⁰ Røkholt (1990).

behandlas mer ingående. Däremot finns det jämförelsevis färre studier av organisatoriska förändringsförlopp i och mellan medlemsägda företag. Därav följer att kunskapen härvidlag är mer begränsad.

En processuellt orienterad forskningstradition har studerat uppkomsten och utvecklingen av nystartade företag. Här har förutsättningarna för och problemen vid medlemsägt nyföretagande preciserats. Stryjan⁴¹ och Ottermark⁴² har bidragit med att öka förståelsen av fenomenen medlemsreproduktion respektive medlemsmobilisering.

Andra forskare har analyserat hur de medlemsägda — eller kooperativa företagen — som grupp utvecklats på bransch- och samhällsnivå. Bager⁴³ har påpekat att de medlemsägda företagen ökat respektive minskat i betydelse beroende av andra folkliga rörelsers utveckling. Ilmonen⁴⁴ har hävdad att de medlemsägda företagen i takt med samhällets omdaning successivt förlorat sin särart och i förlängningen sitt organisatoriska existensberättigande.

Det föreligger emellertid en brist på empiriskt baserad kunskap när det gäller strategiska förändringar inom medlemsägda företag⁴⁵. Den existerande forskningen om strategiska förändringar har inte i speciellt stor utsträckning uppmärksammat ägarformens inverkan på förändringsförloppen. Här kan konstateras att korsbefruktningen mellan å ena sidan teori rörande strategisk förändring samt å andra sidan teori om medlemsägda företag hittills endast har förekommit sparsamt i forskningen. Det föreligger därför ett behov av att närmare granska vilken betydelse ägarformen har för strategiska förändringar. Avsikten med denna avhandling är därför att komplettera teori rörande medlemsägda företag med fördjupade förändringsteoretiska resonemang.

En relativt utförlig genomgång av kunskapsläget rörande strategiska förändringar inom medlemsägda företag sker i kapitel 4. I detta kapitel diskuteras behoven av utökad och förtätad kunskap rörande hur förändringsprocesser hanteras inom ramen för existerande relationer mellan ägare och ledning. En avsikt med avhandlingen är att vidare-

⁴¹Stryjan (1989).

⁴²Ottermark (1986), (1990).

⁴³Bager (1992).

⁴⁴Ilmonen (1986).

⁴⁵Dock finns ett fåtal sådana studier; jämför Utterström (1980) samt Svensson (1992).

utveckla främst de förändringsteoretiska resonemangen på företagsnivå.

För medlemsägda företag involverade i strategiska förändringar har bristen på relevant kunskap om företagsformens förändringskapacitet medfört svårigheter. I flera fall har berörda aktörer i viss utsträckning hänvisats till erfarenheter sprungna ur investerarägda företag. Dessa erfarenheter har visat sig vara otillräckliga, då de medlemsägda företagens strukturella särdrag visat sig vara betydelsefulla (se kapitel 3). Därför föreligger även från praktikerhåll ett intresse av att öka kunskapen om förutsättningarna och formerna för medlemsägda företags förändring. Sammanfattningsvis föreligger således såväl ett teoretiskt som ett praktiskt intresse av att öka kunskapen på detta område.

Vid en jämförelse mellan det medlemsägda företagandet i Sverige och andra länder har det framkommit vissa väsentliga skillnader jämfört med främst utomnordiska länder. De svenska medlemsägda företagen har i stor utsträckning kommit att drivas inom ramen för en relativt omfattande nationell federativ samverkan mellan regionala företag. Detta har varit delvis unikt för nordiska företag. Därför sker i avhandlingen en viss fokusering på teori emanerande ur främst empiriska studier avseende nordiska företag.

1.4. Strategiska förändringar versus fusioner

Avhandlingen behandlar området strategiska förändringar i medlemsägda företag. Den teoretiska diskussionen omfattar följaktligen såväl medlemsägda företag som strategiska förändringsprocesser. Empirin är koncentrerad till fusionsprocesser mellan medlemsägda företag. Avsikten är att studera dessa fusionsprocesser i termer av strategiska förändringsprocesser. De empiriskt utvalda fusionsprocesserna representerar strategiska förändringar. Därmed inte sagt att alla fusionsprocesser är strategiska. Förhållandet mellan begreppen fusion och strategisk förändring preciseras i kapitel 4.

1.5. Syften och forskningsfrågor

Utifrån den inledande problematiseringen kan följande två syften för avhandlingen preciseras.

1) Det första syftet är deskriptivt. Avsikten är att tillföra det vetenskapliga samtalet empiriska beskrivningar över strategiska förändringsprocesser i och mellan medlemsägda företag.

2) Det andra syftet är teoriutvecklande. Tyngdpunkten i avhandlingen ligger på detta andra syfte. Avsikten är att utveckla den teoretiska kunskapen om strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag.

På basis av den existerande teoretiska kunskapen om medlemsägda företags särdrag undersöks om och hur denna särart påverkar strategiska förändringsprocesser i företagen. Tidigare forskning, vilken presenteras i kapitel 3, har gett stöd för uppfattningen att det vore intressant att belysa hur företagsformens särart påverkar olika typer av förändringsprocesser. Detta faktum har tagits som utgångspunkt för den övergripande forskningsfrågan.

A) Hur utvecklas strategiska förändringar i medlemsägda företag?

Efter den första fallstudien (Lantmännen, kapitel 6) preciserades den övergripande frågan till följande två delfrågor⁴⁶:

B) Varför uppvisar strategiska förändringsprocesser i medlemsägda företag ett betydande inslag av tröghet? Vilka typer av trögheter kan identifieras under strategiska förändringsprocesser i och mellan medlemsägda företag?

C) Hur kan realiserandet av strategiska förändringar i medlemsägda företag förklaras?

1.6. Avhandlingens disposition

I detta första kapitel har problemområdet presenterats. Dessutom har syften och forskningsfrågor preciserats. I kapitel 2 förs en teoretisk diskussion rörande begreppet medlemsägt företag. Här tydliggörs begreppets teoretiska innebörd. Därutöver sker även en utförlig jämförelse med andra näraliggande begrepp, främst kooperativa respektive federativa företag. På basis av denna begreppsutveckling diskuteras därefter empirisk förekomst av olika slags medlemsägda företag.

⁴⁶ Se vidare diskussion i kapitel 5.

I kapitel 3 redovisas särdrag avseende medlemsägda företag. Här ligger tonvikten främst på strukturella ägarförhållanden. Härmed avses antalet ägare, ägarorganisationens uppbyggnad, ägarnas intressen och rationaliteter. I kapitel 4 utvecklas en referensram över strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag. Inledningsvis diskuteras teori rörande strategisk förändring. Därefter specificeras resonemanget till att problematisera medlemsägda företags strategiska förändringsprocesser. Utifrån denna specificering utvecklas den föreställningsram som här utgör utgångspunkten för teoriutvecklingen. Kapitel 5 behandlar metodfrågor. Inledningsvis förs här en övergripande diskussion om den kontextuella metoden. Därefter redovisas projektets konkreta tillvägagångssätt.

Avhandlingens empiriska del presenteras ingående i kapitel 6 och 7. I kapitel 6 beskrivs det första fallet — Lantmännenorganisationens strukturarbete under mitten av 1980-talet. Kapitel 7 består av en beskrivning av fusionen mellan de tre mejeriföreningarna i Dalarna, Gefleorten samt Södra Hälsingland. Dessa två empiriska kapitel söker uppfylla det första deskriptiva syftet, nämligen att tillföra beskrivningar av medlemsägda företags strategiska förändringsprocesser.

Teorin om medlemsägda företags strategiska förändringsprocesser vidareutvecklas i kapitlen 8 och 9. I kapitel 8 analyseras strategiska förändringar utifrån ett kontextuellt perspektiv. Här penetreras relationerna mellan förändringsförslag samt deras yttre och inre kontexter. Speciellt granskas hur dessa relationer påverkar förändringsförlopps utveckling. I kapitel 9 analyseras de strategiska förändringsförloppen som sådana. Avsikten är att tydliggöra förhållandet mellan processens utveckling och utfallet av densamma. Avhandlingen avslutas med ett konkluderande tionde kapitel. Här vidareutvecklas forskningsresultaten och det vetenskapliga bidraget preciseras. Därutöver ges förslag till fortsatt forskning på området. Till detta kommer bilagor från teori-, metod- och empirikapitlen.

Kapitel Två

OM MEDLEMSÄGDA FÖRETAG

I detta kapitel förs en teoretisk diskussion om begreppet medlemsägt företag. Inledningsvis görs en grov positionering av de medlemsägda företagen inom ramen för den tredje sektorn. Därefter genomförs en precisering av begreppet medlemsägt företag. Resterande del av kapitlet ägnas åt en jämförelse mellan detta och närallgande begrepp.

2.1. Den tredje sektorn

De medlemsägda företagen utgör en delmängd av den privata sektorn⁴⁷. Likväl är benämningen "den tredje sektorn" relativt flitigt använd som beteckning för den grupp av företag och organisationer, vilka varken är investerar- eller offentligägda. Manoa, Vienny & Rault⁴⁸ har beskrivit den tredje sektorn i termer av ett alternativ till "kapitalstyrda" eller offentliga verksamheter. De noterar dock att även om begreppet har ett visst relativt nyhetsvärde, så innefattas inom denna sektor företagsformer vilka funnits under längre tidsperioder.

*"Men alla de institutioner som omfattas av detta område var redan identifierade långt innan denna benämning gjordes för att sammanföra dem, detta eftersom det huvudsakligen handlar om kooperativa föreningar, ömsesidiga försäkrings- och socialförsäkringsföretag samt associationer..."*⁴⁹

Med ovanstående definition av den tredje sektorn inryms en betydande bredd av olika organisations- och företagsformer. Användningen av begreppet den tredje sektorn har i flera fall haft den bakomliggande avsikten att formulera ett alternativ till investerarägda eller offentliga

⁴⁷ Hemström (1992).

⁴⁸ Manoa, Vienny & Rault (1992).

⁴⁹ Manoa, Vienny & Rault (1992), sid. 57. Översättning från originaltext på franska.

"Mais toutes les institutions composant ce domaine étaient déjà identifiées bien avant que cette appellation ne serve à les réunir, puisqu'il s'agit essentiellement des coopératives, des mutualités de protection sociale et d'assurance et d'une partie des associations..."

företag. Inriktningen har i flera fall varit att utveckla företagsformer, vilka hanterar avigsidorna med offentlig respektive investerarägd verksamhet. Seibel & Anheier⁵⁰ har uttryckt detta enligt följande:

"Third sector was intended to express an alternative to the disadvantages associated with both profit maximization and bureaucracy by combining the flexibility and efficiency of markets with the equity and predictability of public bureaucracy."

Begreppet "den tredje sektorn" har givits delvis olika innebörder av olika författare. Väsentliga skillnader förekommer härvidlag mellan länder. Seibel & Anheier⁵¹ hävdar att begreppet täcker in flera snarlika begrepp, vilka återfinns inom olika språkområden; till exempel "Économie Sociale" i Frankrike, "Non-statutory sector" eller "Voluntary organizations" i Storbritannien, "Gemeinnützige Organisationen" eller "Gemeinwirtschaftliche Unternehmen" i Tyskland samt "Non-profit sector" i USA. Terminologin avspeglar olikheter i tonvikt inom de olika språkområdena. I de anglosaxiska länderna har altruistiskt inriktade organisationer spelat en stor roll för utvecklingen av den tredje sektorn. På kontinenten har de kooperativa och ömsesidiga företagen utgjort en mer väsentlig andel av den tredje sektorn.

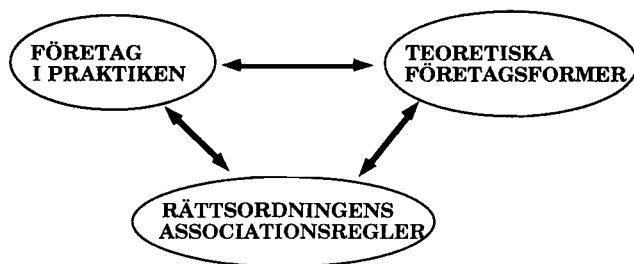
Det spektrum av organisationer, vilka inryms under beteckningen "den tredje sektorn", är således brett. Medlemsägda företag som bedriver affärsmässig verksamhet sammanförs med olika former av frivilligorganisationer av mer beneficiär karaktär. Många av de verksamheter, vilka betecknas som "non-profit organizations", bedriver sällan någon egentlig affärsverksamhet. Här är det istället fråga om organisationer vilka samlar in medel, som spenderas i enlighet med organisationens målsättningar⁵². Sammanfattningsvis kan konstateras att begreppet den tredje sektorn saknar en mer allmänt vedertagen, distinkt gräns gentemot övriga företagsformer.

Avsikten med detta kapitel är att teoretiskt precisera en bestämd grupp företag inom den tredje sektorn — nämligen de medlemsägda företagen. Det bör poängteras att termen "medlemsägt företag" här utvecklas som ett teoretiskt begrepp. Det teoretiska begreppet är således delvis skilt från såväl den rättsliga begreppsapparaten som de empiriska framträdelseformerna. Likväl finns det tydliga kopplingar mellan teori, juridik och empiri. Det sker således en ömsesidig påverkan mellan dessa tre nivåer. Resonemanget sammanfattas i figur 2.1 nedan.

⁵⁰Seibel & Anheier (1990), sid. 57.

⁵¹Seibel & Anheier (1990).

⁵²Salamon (1990).



Figur 2.1. Förhållandet mellan praktik, teori och rättsordning.⁵³

2.2. Begreppet medlemsägt företag

Vid en definition av begreppet medlemsägt företag kan en första utgångspunkt vara de tre språkliga beståndsdelarna, nämligen medlem, ägande och företag.

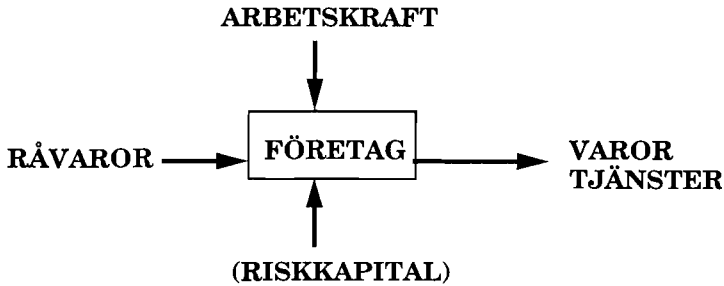
Med medlem avses här en fysisk eller juridisk person som är kopplad till verksamheten genom egen operativ verksamhet. Det föreligger således funktionskopplingar mellan medlemmen och företaget⁵⁴. Dessa funktionskopplingar kan förekomma i olika skepnader. Intressenter i form av kunder, leverantörer, arbetstagare är exempel på aktörer vilka har operativa funktionskopplingar till det fokala företaget. Genom att analysera företagets verksamhetsflöden samt dess förädling så kan en uppdelning ske på olika potentiella medlemskategorier. Swartz⁵⁵ har visat att medlemsägande kan uppstå i form av att ett företags råvaruleverantörer, varu- eller tjänsteförbrukare, samt i förekommande fall arbetskraften⁵⁶, bildar företaget (se figur 2.2).

⁵³ Sjöstrand (1993).

⁵⁴ Nilsson (1991a).

⁵⁵ Swartz (1994).

⁵⁶ Jämför diskussion om medarbetarägda företag i Lindkvist & Westenholtz (1987).



Figur 2.2. Flöden och företagsformer.⁵⁷

Nilsson⁵⁸ har på ett liknande sätt lyft fram konsumenter, köparorganisationer, leverantörer samt anställda som potentiella medlemskategorier. Gemensamt för Nilsson och Swartz är att de avfärdar riskkapitalägaren som potentiell medlemskategori. Medlemmen i det medlemsägda företaget är förvisso riskkapitalägare; men fundamentalt är dock att det operativa funktionsintresset principiellt är överordnat intresset som riskkapitalägare.

Det är således möjligt för olika intressentgrupper att utgöra bas för medlemskapet. Det unika består i att deras intresse i företaget går utöver intresset som kapitalägare. Det är istället de operativa funktionskopplingarna mellan medlem och företag som utgör basen för ägar-engagemanget. Begreppet nyttjare används i denna avhandling för att definiera aktörer vilka har en operativ funktionskoppling till det fokala företaget.

Med ägande avses att äganderätten⁵⁹ skall tillhöra medlemmarna i deras egenskap av medlemmar⁶⁰. Det är således medlemmarna som

⁵⁷ Bearbetning av Swartz (1994). Som framgår i figuren har produktionsfaktorn riskkapital satts inom parentestecken. Detta avser att tydliggöra förhållandet att riskkapitalägaren i sin egenskap av kapitalägare ej kan utgöra kategori för bildandet av medlemsägda företag. Jämför även Skår (1981).

⁵⁸ Nilsson (1993).

⁵⁹ Malmström (1981).

⁶⁰ Att medlemsägande inte är liktydigt med medlemsstyre har påvisats av Stryjan (1989). Poängen med att använda begreppet ägande innebär dock en väsentlig markering av betydelsen av medlemmarnas konstitutionella huvudmannainflytande. Distinktionen mellan medlemsägande och medlemsstyre

äger företaget. Valet av associationsform får konsekvenser för ägandet. Associationsformen ekonomisk förening är avpassad för situationer med aktiva medlemmar som ägare (se avsnitt 2.6 nedan). Det är därför inte överraskande att finna att många medlemsägda företag i Sverige drivs i denna associationsform⁶¹. Detta faktum innebär i och för sig inte att medlemsägda företag inte kan drivas i andra associationsformer. Genom speciella anpassningar inom ramen för bolagsordningar, eller genom införande av hembudsklausuler, har en orientering mot medlemsäggande även kunnat införas i andra associationsformer. Dock förefaller det medlemsägda företaget svårigen kunna drivas som stiftelse. En stiftelse saknar, i princip, ägare. Däremot kan stiftelsen ha olika huvudmän. Ett huvudmannaskap är dock, i detta fall, inte liktydigt med ett ägarskap. Inom bank- och försäkringsområdet finner vi de specifika associationsformerna föreningsbank samt ömsesidigt försäkringsbolag.

Den tredje komponenten i begreppet medlemsägt företag är företaget. Med företag avses här en organisation som bedriver ekonomisk verksamhet i form av affärsrörelse. Med affärsrörelse avses en verksamhet, vilken söker omvandla olika produktionsfaktorer till varor och/eller tjänster vilka avyttras på en marknad (observera således att begreppet rörelse inte används i betydelsen folkrörelse eller "movement"). Därmed utesluts olika former av ideella, icke-affärsdrivande verksamheter. Detta gäller olika former av frivillig-föreningar vilka huvudsakligen bedriver ideell verksamhet (exempelvis Röda korset och Svenska naturskyddsföreningen). Dessa organisationer driver inte primärt verksamheten som affärsrörelser utan förlitar sig snarare på altruistiskt orienterade insatser; i form av frivilligt oavlönat, arbete eller frivilliga, beneficiära bidrag. Denna typ av organisationer faller utanför ramen för denna avhandling. Även andra intresseorganisationer, vilka i och för sig bedriver ekonomiskt orienterad verksamhet, men utan ett primärt affärsmässigt ändamål faller utanför ramen för denna avhandling. Detta gäller branschföreningar, arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer.

Sammanfattningsvis definieras begreppet medlemsägt företag enligt följande.

Affärsmässigt driven rörelse vilken ägs av nyttjare vilka primärt är operativt funktionskopplade till det fokala företaget.

kommer närmare att problematiseras i kapitel 8.

⁶¹ Blomqvist et al (1993).

Nyckelordet i definitionen ovan är således "nyttjare". "Nyttjarskapet" motsvarar ett aktivt medlemskap. Vid en jämförelse mellan å ena sidan ett medlemsägt och å andra sidan ett investerarägt företag föreligger härvidlag en väsentlig distinktion beträffande den underliggande logiken i ägandet⁶². Det handlar om att ägarna i det medlemsägda företaget har delvis andra målsättningar jämfört med kapital-investerare i ett bolag. I de medlemsägda företagen vilar medlemskapet primärt på medlemmarnas personliga engagemang i företaget. I de investerarägda företagen vilar däremot ägandet främst på det investerade riskkapitalet.

För kapitalägaren — investeraren — handlar det således framförallt om att, utifrån en bestämd riskprofil, försöka maximera förmerandet av ett existerande kapital. För ägaren i det medlemsägda företaget är emellertid förhållandet ett annat. Här finns det en annan målbild att sträva mot. Møgelhøj har uttryckt detta enligt följande⁶³:

"Kooperatørernes dobbeltrolle som ejere og samhandelspartnere med virksomheden medfører, at ejerne er direkte interesserede i virksomhedens fortsatte drift. Medens kapitalejeren i de kapitalstyrede virksomheder vil søge at flytte virksomhedens kapital over til nye aktivitetsområder, hvis forrentningen af virksomhedens egenkapital ligger lavere end det opnåelige i det øvrige samfund, vil kooperatørerne acceptere en fortsat drift af den kooperative virksomhed, selvom dennes indtjening i en vis periode skulle ligge under erhvervslivets generelle niveau, fordi opretholdelsen af virksomhedens produktion kan være vital for ejernes økonomi og behovtilfredsstillelse."

I det medlemsägda eller kooperativa företaget har medlemmarna således ägaransvaret för verksamheten. Verksamheten avser primärt att möta medlemmarnas behov. Sjöstrand har betonat att det i normalfallet även finns någon form av ideell idébakgrund till bildandet av föreningar⁶⁴. Det kan här handla om underliggande ideal rörande omfördelningen av makt inom en sektor. Målsättningen har då varit att skapa mer symmetriska marknader. Startandet av kooperativa företag har här haft utgångspunkten i människors missnöje över marknadens, eller det offentliga, otillfredsställande funktion inom ett visst område. Marknads- eller statsmisslyckanden kan således vara en anledning till att starta medlemsägda företag⁶⁵. Inom områden där marknaden eller

⁶²Se Bök et al (1981).

⁶³Møgelhøj (1980), sid. 24.

⁶⁴Sjöstrand (1992), Sjöstrand (1993).

⁶⁵Nilsson (1991a), Watkins (1986).

det offentliga upplevts fungera väl har däremot incitamenten varit svagare.

Huvuddelen av de medlemsägda företagen utgörs av kooperativa företag. Vad gäller dessa företag pågår en debatt om behovet av denna ideologiska resonansbotten. Böök⁶⁶ och Watkins⁶⁷ har argumenterat för en starkare betoning av det ideologiska innehållet i den kooperativa verksamhetsformen. Andra såsom Münkner⁶⁸ och Nilsson⁶⁹ har tonat ned betydelsen av ideologiska uppfattningar som bas för verksamheten.

På grund av den starka kopplingen mellan medlemsägda företag och kooperativa företag finns det anledning att granska relationerna mellan dessa begrepp. I nästa avsnitt görs därför en genomgång av begreppet Kooperation. Andra näraliggande begrepp är folkrörelseföretag, medlemsstyrda organisationer samt federativa organisationer. På de följande sidorna diskuteras detta. Avsikten är att genomföra en positionering av dessa begrepp vis-a-vis begreppet medlemsägt företag.

2.3. Kooperation

De kooperativa företagen utgör i många branscher en väsentlig del av näringslivet. Defourny & Monzón Campos⁷⁰ har i sin internationella översikt visat att de kooperativa företagen utgjort ett dominerande inslag inom den tredje sektorn. Även om det förekommer ett flertal olika definitioner på företagsformen Kooperation, så finns det likväl gemensamma nämnare. Dessa diskuteras nedan under två rubriker: kooperativ ideologi samt kooperativ teori.

2.3.1. Kooperativ ideologi

Kooperativ företagsamhet har definierats på delvis olika sätt. Grundläggande för olika normativa ansatser har varit en strävan att tydliggöra företagsformens identitet. En tydlig skiljelinje går mellan å ena sidan en värdeorienterad linje — essensialisterna — och å andra sidan en regelorienterad linje — nominalisterna⁷¹.

⁶⁶Böök (1992).

⁶⁷Watkins (1986).

⁶⁸Münkner (1988).

⁶⁹Nilsson (1991a).

⁷⁰Defourny & Monzón Campos (1992).

⁷¹Chukwu (1990), Böök (1994).

Utifrån erfarenheterna från historiskt betydelsefulla kooperativa rörelser har det utvecklats institutionella skolbildningar uttryckta såsom kooperativa principer. Dessa kooperativa principer har främst emanerat från olika kooperativa "pionjärmodeller"⁷². Den globalt mest normerande referenspunkten har härvidlag varit ett företag i Rochdale, Storbritannien, bildat 1844⁷³. De historiskt utvecklade principerna har kommit att utsättas för de två ovannämnda olikartade tolkningarna. Böök⁷⁴ har omsorgsfullt redogjort för denna distinktion; mellan å ena sidan företrädare för en värdeorienterad linje och å andra sidan företrädare för ett regelorienterat resonemang.

De regelorienterade förespråkarna har argumenterat för en ändamålsenlig tillämpning av "principer för kooperativt företagande". Vanligtvis har utgått från de principer vilka stadfästs av det internationella samarbetsorganet — Internationella Kooperativa Alliansen (IKA)⁷⁵. Dessa grundsatser har varit en moderniserad variant av de ovan nämnda grundsatserna från Rochdale⁷⁶. Utgångspunkten har varit att betrakta grundsatserna som:

*"... efficient as guidelines in the contemporary society"*⁷⁷

Grundsatserna har således haft en normgivande funktion för de kooperativa företagen. I någon mån har justeringar genomförts under åren, men sammantaget har stabiliteten varit betydande. De aktuella grundsatserna är följande⁷⁸:

⁷² Viktiga "pionjärmodeller" har varit Rochdale, Raiffeisen, Schultze Delitzsch samt Buchez.

⁷³ Regler och metoder för det historisk Rochdalekooperativet finns beskrivet i bilaga A.

⁷⁴ Böök (1992), sid. 235.

⁷⁵ International Cooperative Alliance - Internationella Kooperativa Alliansen (IKA) är en global paraplyorganisation för kooperativa företag. IKAs funktion ligger helt på policyplanet och kan närmast liknas vid ett Förenta Nationerna för kooperativa företag.

⁷⁶ Från Böök (1992). Jämför även Ilmonen (1986, sid. 22).

⁷⁷ Böök (1992).

⁷⁸ De fullständiga principerna är enligt följande (Böök 1992, sid. 241):

1. Membership of a co-operative society should be voluntary and available without artificial restriction or any social, political, racial or religious discrimination, to all persons who can make use of its services and are willing to accept the responsibilities of membership.

2. Co-operative societies are democratic organizations. Their affairs should be administered by persons elected or appointed in a manner agreed by the members

- Öppet medlemskap
- Demokratisk förvaltning — en medlem, en röst
- Begränsad insatsränta
- Återbäring till medlemmarna i relation till handel med företaget.
- Kooperativ upplysning
- Kooperativ samverkan

Betydelsen av grundsatserna kan sammanfattas på följande sätt⁷⁹. Postulatet om öppet medlemskap implicerar att varje person som uppfyller kriterierna i kooperativets ändamålsparagraf skall vara berättigad att inträda i kooperativet och därmed erhålla rätten att köpa/sälja produkter/tjänster till samma villkor som de existerande medlemmarna. Med demokratisk förvaltning avses att medlemmarna skall ha ett gemensamt inflytande över verksamheten. Varje medlem skall ha en röst i den beslutande församlingen. Olika former av representativ demokrati är också tillfyllest. Den begränsade insatsräntan indikerar att medlemmen i sin egenskap av kapitalägare endast skall ha rätt till viss ränta på insatskapitalet. Den fjärde principen noterar att kooperativet skall allokera sina vinster till medlemmarna i enlighet med deras utnyttjande av kooperativets tjänster. I övrigt skall överskottet allokeras enligt ovan. Kooperativen

and accountable to them. Members of primary societies should enjoy equal rights of voting (one member, one vote) and participation in decisions affecting their societies. In other than primary societies, the administration should be conducted on a democratic basis in a suitable form.

3. Share capital should only receive a strictly limited rate of interest, if any.

4. Surplus or savings, if any, arising out of the operations of a society belong to members of that society and should be distributed in such a manner as would avoid one member gaining at the expense of others.

This may be done by decision of the members as follows:

a) By provision for development of the business of the Co-operative;

b) By provision of common services; or

c) By distribution among the members in proportion to their transaction with the society.

5. All co-operative societies should make provisions for the education of their members, officers, and employees and of the general public in principles and techniques of Co-operation, both economic and democratic.

6. In order to best serve the interests of their members and their communities, all co-operative organizations should actively co-operate in every practical way with other co-operatives at local, national and international levels."

⁷⁹Efter Ilmonen (1986).

uppmannas att bedriva en aktiv utbildningsverksamhet samt upplysning om Kooperation. Avslutningsvis förespråkas en samverkan mellan olika kooperativa företag.

En av de mer artikulerade företrädarna för en strikt regelorienterad tolkning av principerna är Münkner⁸⁰. Han driver tesen att kärnan i det kooperativa företagandet står att finna i en tillämpning av de kooperativa principerna. Principerna står, menar han, för en konceptuell helhet. Avsteg från någon av principerna medför därmed att den kooperativa idén suddas ut. Münkner⁸¹ har speciellt betonat betydelsen av att medlemskapet kopplas till såväl nyttjarskap som formell beslutsfunktion. Därmed undviks att stiftelseliknande, altruistiska, statliga eller investerarägda företag sammankopplas med det kooperativa företagandet. Kärnan i det kooperativa företagandet står således att finna i en tillämpning av principerna. Resonemanget ovan har han uttryckt enligt följande:

"However, even though co-operative practices may vary according to needs, the practices applied must be consistent with the co-operative principles, if the co-operative character of the organization is to be maintained.

Co-operative structures can be used in practice in different ways but not in every way. The development of co-operatives depends very much on the general conditions prevailing in a country, the climate is important for their growth....

*...people need clear guidelines how to work together in order to cope with their problems."*⁸²

Till skillnad från diskussionen ovan beskrivna antyder det värdeorienterade synsättet att de existerande kooperativa principerna framförallt varit uttryck för och reflekterat bestämda kooperativa värden.

*"Properly reflect the co-operative values and purposes..."*⁸³

Inom ramen för detta synsätt förespråkas betydelsen av att ett bestämt ideologiskt innehåll föreligger som grund för kooperativ verksamhet. Hjälp till självhjälp, demokrati, solidaritet, obundenhet samt upplysning är ideologiska element, vilka med denna grundsyn utgör nödvändiga villkor för ett kooperativt företagande. Således har de kooperativa företagen att ta hänsyn till vissa grundläggande sociala

⁸⁰ Münkner (1990), Münkner (1993).

⁸¹ Münkner (1993).

⁸² Münkner (1990), sid. 47.

⁸³ Böök (1992), sid. 235.

och/eller samhälleliga målsättningar. Här sätts det kooperativa företagandet in i ett större samhälleligt sammanhang. De kooperativa företagandet betraktas som ett alternativt sätt att organisera samhället.

Watkins⁸⁴ har djupgående analyserat de underliggande idéerna bakom det kooperativa företagandet. Genom att samtidigt analysera både de kooperativa principerna och handlandet i de kooperativa företagen har han sammanfattat essensen i företagsformen i följande sju punkter:

- Unity
- Economy
- Democracy
- Equity
- Liberty
- Responsibility
- Education

Watkins poäng är att punkterna skall uppfattas som övergripande idéer, vilka skall (eller borde) inspirera och styra de kooperativa företagen. Däremot har den ursprungliga avsikten inte varit att de kooperativa grundsatserna skulle följas slaviskt.

*"...they must be re-examined and re-interpreted by each successive generation, as their practical application is demanded in novel forms in a rapidly evolving world."*⁸⁵

Grundsatserna är sålunda beskrivna i generella termer och praktiska tolkningar av dem skall därmed accepteras. Även Laidlaw⁸⁶ har menat att grundsatserna framförallt bör betraktas som operationella preciseringar av ett grundläggande förhållningssätt. Watkins menar likväl att det finns en kärna vilken inte kan kompromissas bort om företagen vill kvarstå i kooperativ form. Till exempel har många kooperativa företag i det tidigare kommunistiska östblocket överlåtit kontrollen från medlemmarna till staten. Medlemskapets frivillighet har beskurits. Den grundläggande idéen om Frihet — "Liberty" — har därmed överträtts. Andra överträdelser mot kärnidéerna har bestått i att alla medlemmar inte getts samma grundläggande rättigheter. Därmed har idéen om Likställighet — "Equity" — överträtts. Ytterligare andra kooperativa företag har haft en alltför stark betoning på olika

⁸⁴ Watkins (1986).

⁸⁵ Watkins (1986), sid. 14.

⁸⁶ Laidlaw (1980).

sociala målsättningar och principen om Ekonomi — "Economy" — har överträtts.

Sammanfattningsvis kan konstateras att det i debatten om den kooperativa idén finns en stark betoning på grundsatserna. Dessa har under 150 år påverkat normbildningen kring mål och medel för den kooperativa företagsformen. Två synsätt dominerar, nämligen essensialisterna och nominalisterna. Oavsett synsätt finns det skäl att argumentera för att en definition av begreppet kooperativt företag bör relateras till grundsatserna. Inom ramen för denna avhandling kommer begreppet Kooperation att vara liktydigt med ett företag som approximativt verkar i linje med de kooperativa värdena.

2.3.2. Teori om kooperativa företag

Ett sätt att söka konkretisera begreppet Kooperation är att utgå ifrån en analys av det kooperativa företags roll i samhällsekonomin. Ett betydande arbete har här nedlagts på att göra jämförelser mellan å ena sidan kooperativa företag och å andra sidan andra företagsformer.

Nilsson⁸⁷ hävdar att det kooperativa företaget tar sin utgångspunkt i behov som en större eller mindre grupp med förenade krafter söker lösa. Därför utgörs de grundläggande resurserna i det kooperativa företaget främst av medlemmarnas resurser, huvudsakligen i form av tid och engagemang. Ekonomiska mål och resurser är underordnade de övergripande medlemsmålsättningarna.

Nilsson⁸⁸ har sökt efter en gemensam kärna i olika definitioner av begreppet Kooperation. Hans slutsats är att det finns tre ingredienser vilka tillsammans konstituerar en minsta gemensam nämnare. Dessa kärnpunkter är:

-) Ekonomisk verksamhet
-) För människors gemensamma behov
-) Ägd och styrd av dessa människor själva

⁸⁷ Nilsson (1986).

⁸⁸ Nilsson (1991a) hänvisar bland annat till ett antal olika definitioner när han formulerar den gemensamma nämnaren för de kooperativa företagen. Dessa definitioner har olika tonvikt men likväl kan de enligt Nilsson infångas under de tre nämnda komponenterna.

Resultatet blir en övergripande definition, vilken överensstämmer med (delar av) många andra definitioner. De sociala eller ideologiskt betingade värderingar, vilka av vissa förordas, har här nedtonats. Sammantaget uppvisar Nilssons definition av Kooperation likheter med undertecknads definition av medlemsägda företag (Den viktigaste skillnaden består i att Nilssons definition inrymmer begreppet "styrd").

Nilsson⁸⁹ driver tesen att ett kooperativt företag kan analyseras i termer av ett reglerat marknadssystem. Med detta menas att vissa relationer inom ramen för utbytet mellan medlemmar och kooperativ sker efter planmässiga principer. Medlemmar och kooperativ sammantagna, sedda som en företagsenhet, agerar dock på en marknad. Detta till skillnad från kapitalstyrda verksamheter där marknadsrelationer gäller mellan det fokala företaget och samtliga dess intressenter.

Vid analyser av existerande företag, menar Nilsson emellertid att blandformer är vanligt förekommande. Många kooperativa företag har sålunda byggt in moment av kapitalstyrning. Dotterbolag och intressebolag utgör sådana exempel. En orsak till detta är att ansamlat kapital, i form av historiska vinster, krävt ett allt större hänsynstagande — kapitallogiken har gjort sig allt mer gällande.

Äldre, etablerade kooperativa företag är, jämfört med nystartade, vanligen mer avlägsnade från en renlärig tolkning av kooperativt företagande. De nya har inte varit utsatta för kapitalassociativa krav under en lika lång tidsperiod. Ilmonen⁹⁰ har benämnt dessa typer av kooperativa uppblandningar för managerism. Tesen är här att kooperativet avlägsnat sig från den renläriga medlemsorienteringen. Bager⁹¹ har menat att denna utveckling kan betraktas som en vanlig institutionaliseringsprocess för kooperativa företag.

Precis som Nilsson har även Skår⁹² diskuterat kapitalfrågans komplexitet för kooperativa företag. Kapitalfrågan har vid bildandet haft en underordnad roll i det kooperativa företaget. Allteftersom de kooperativa företagen vuxit har dock verksamheten successivt konfronterats mot fler och kvalitativt avancerade finansiella frågeställningar. I kooperativa företag kommer genererade vinster medlemmarna till del i form av återbäring, efterlikvid eller annan form av

⁸⁹ Nilsson (1991a).

⁹⁰ Ilmonen (1986).

⁹¹ Bager (1992).

⁹² Skår (1981).

bonus. Däremot är avkastningen på det insatta kapitalet begränsad eller obefintlig. Eftersom medlemmarna endast sätter in ett litet eget kapital måste finansiella resurser för såväl nyinvesteringar och företagsförvärv som riskkapital för den ordinarie rörelsen huvudsakligen genereras internt. Allt detta skapar en finansiell tröghet, som motverkar större strukturgrepp. Detta faktum utgör en nackdel för det kooperativa företaget i jämförelse med aktiebolaget.

Även Sjöstrand⁹³ har utvecklat en modell över samverkansformer i samhällsekonomin. Han skiljer mellan åtta idealtyper⁹⁴ av former för mellanmänsklig samverkan. Av dessa är främst följande intressanta på organisationsnivån; nämligen bolaget, föreningen, klanen, marknaden, rörelsen och kretsen⁹⁵. Den idealtypiska föreningen utmärks av att ett idealpräglad relationsinnehåll dominerar över de kalkylerande och genuina. Jämfört med bolaget framträder väsentliga skillnader. Föreningen har texten som informationsbärare till skillnad från bolaget där priset spelar denna roll. Föreningen har vidare som mål att genomföra någon form av omfördelning mellan aktörerna, medan bolaget enbart har målet att medverka till utbyten. Medlemmarna i föreningen har gått samman för att förverkliga medlemskårens intressen. Det handlar således primärt om att reproducera medlemskapet — inte som i bolaget som reproducerar kapitalet. Sjöstrand hävdar att detta faktum kanske utgör den väsentligaste skillnaden mellan å ena sidan föreningen och å andra sidan bolaget.

*”Drivkraften vid federationsbildning är dock inte primärt ekonomiserandet, då finns det andra konstruktioner exempelvis av bolagstyp att tillgå. Bildarna av federationen förenas av och i idén, som idealt gäller (om)fördelning av resurser och nyttigheter i ett samhälle. Det är delaktighet i en del av mänsklighetens idéer och ideal som driver fram samspelsformen. Dessa idéer eller ideal kan innehålla mer eller mindre av sär- respektive allmänintresse. Ibland dominerar bildarnas eget särintresse, ibland mer allmänt eftersträövade värden.”*⁹⁶

Sjöstrands begrepp förening eller ”association” är således liktydigt med en organisation, vilken uppställer idealpräglade målsättningar för verksamheten. Begreppet kan ses som en utvidgning av begreppet

⁹³Sjöstrand (1985), Sjöstrand (1992), Sjöstrand (1993).

⁹⁴Med begreppet idealtyp avses här teoretisk renodling.

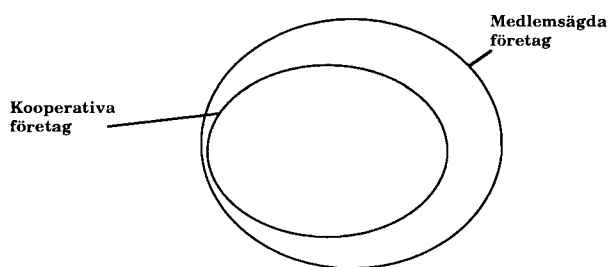
⁹⁵Figur från Sjöstrand (1993).

⁹⁶Sjöstrand (1987), sid. 195.

kooperativt företag. Dessa senare företag torde utgöra den största delgruppen av föreningarna. Inom det teoretiska begreppet förening kan även insorteras sparbanks, som bildats i avsikt att stimulera sparandet hos de svenska medborgarna. Dessa företag har dock en mycket otydlig koppling till huvudmannen, vilket gör att de är att betrakta mer som stiftelseliknande konstruktioner. Dessa sparbanks faller ej inom ramen för undertecknads definition av begreppet medlemsägt företag och ingår följaktligen ej i avhandlingen⁹⁷.

Efter denna genomgång av definitioner av och teorier om kooperativa företag kan konstateras att det finns såväl en bakomliggande idébas som ett antal praktiska förhållningssätt och regler. Det kooperativa företaget har genomgående framställts som en distinkt form för företagande teoretiskt i paritet med investerarägda företag och offentligägda företag⁹⁸.

Begreppen kooperativt respektive medlemsägt företag har tydliga kopplingar. Medlemsorienteringen är en viktig gemensam nämnare. Det fokala företags inriktning mot att lösa medlemsbehov eller medlemsintressen är en annan sådan gemensam nämnare. Begreppet kooperativt företag inbegriper därutöver en specificering i form av att bestämda grundsatsar och bestämt ideologiskt eller socialt värdeinnehåll eftersträvas. Denna ytterligare specificering består i de kooperativa värderingar som diskuterats ovan. Därför kan det kooperativa företaget definieras som en delmängd av det medlemsägda företaget (se figur 2.3). (Den empiriska förekomsten av medlemsägda, icke-kooperativa företag kommer att berörs i avsnitt 2.7).



Figur 2.3. Relationen mellan medlemsägda och kooperativa företag.

⁹⁷Se istället diskussion i Forssell (1992).

⁹⁸Böök (1981), Pestoff (1991).

2.4. Övriga näraliggande begrepp

Begreppen folkrörelseföretag samt medlemsstyrd organisation har använts för att utifrån olika infallsvinklar diskutera främst "icke-investerarägda" företag. Nedan behandlas dessa begrepp kortfattat.

Berg & Jonsson⁹⁹ har använt begreppet folkrörelseorganisationer för att beteckna organisationer som baseras på en större grupp människors gemensamma aktiviteter inom ett visst område. I begreppet insorteras åtminstone merparten av de kooperativa företagen. Därutöver ingår andra folkrörelser såsom nykterhetsrörelsen, sparbankerna samt miljörörelsen. Även företag med en tydlig facklig och/eller partipolitisk identitet¹⁰⁰ har insorterats under denna rubrik. I dessa fall kan det vara fråga om företag vilka ägs av fackföreningar eller politiska partier.

Sammantaget inryms således en mängd olika typer av organisationer, med olika huvudmän, under rubriken folkrörelseorganisationer. Möjligheten att göra distinkta analyser försvåras dels av att begreppets omfång är så brett, dels av att den gemensamma nämnaren är oklar. Den viktiga distinktionen mellan medlemsägda företag och stiftelse-liknande konstruktioner går förlorad. Även distinktionen mellan affärsdrivande och icke affärsdrivande folkrörelseorganisationer går förlorad. Inom ramen för denna avhandlings syften kan därför begreppet folkrörelseorganisation betraktas som mindre användbart.

Jobring¹⁰¹ har formulerat begreppet medlemsstyrd organisation. En av hans avsikter har varit att närmare specificera relationen mellan huvudmän och ledning. Begreppet indikerar att medlemmarnas inflytande över organisationen åtminstone inte är oväsentligt. Under denna beteckning diskuterar Jobring framförallt kooperativa företag och fackliga organisationer. Även detta begrepps omfång är brett och dess gemensamma nämnare är oklar.

Vid användandet av termen "medlemsstyrd organisation" görs redan i begreppsdefinitionen en precisering rörande graden av medlemsstyrning av verksamheten. I denna avhandling utgör istället graden av medlemsinflytande snarare en faktor som är intressant att analysera än att ha som förutsättning för forskningen. Graden av medlemsstyrning utsätts således för empirisk analys.

⁹⁹Berg & Jonsson (1990).

¹⁰⁰ Exempel har främst hämtats från mediaföretag såsom dagstidningar.

¹⁰¹Jobring (1988).

2.5. Federation

Mellan medlemsägda företag inom samma bransch är det vanligt förekommande med någon form av samverkan. Den form för samverkan där lokala företag äger ett centralt företag brukar betecknas som federation. Svensson har definierat begreppet federation enligt följande:

*"Den federativa organisationen betecknar, som inledningsvis nämnades, en organisationsform där enskilda organisationer förenas i ett överordnat organisatoriskt system (den federativa organisationen) samtidigt som de enskilda organisationerna bibehåller en grundläggande självständighet. I den federativa organisationen bildas en särskild organisation med särskilda uppgifter och resurser. Denna benämns här centralorganisationen. Med den federativa organisationen avses således organisationen som helhet, dvs både de ingående självständiga organisationerna och centralorganisationen."*¹⁰²

Ett stort antal medlemsägda företag är federativt organiserade. Med detta menas att ett antal företag, baserade inom varsitt geografiskt område, har valt att bedriva viss samverkan inom ett gemensamt ägt företag¹⁰³. En vanlig uppfattning är att samverkansformen "federativ organisation" ligger mellan de två extrempunkterna marknad och hierarki¹⁰⁴. Swartz¹⁰⁵, Jonnergård¹⁰⁶ och Svensson¹⁰⁷ har beskrivit federationsbegreppet bland annat i termer av makt- och/eller dominansförhållanden. Swartzs ståndpunkt är att federationen utmärks av att det är de lokala enheterna som utövar den konstitutionella makten över de gemensamma enheterna. Detta i motsats till den hierarkiska organisationen (koncernen), där de centrala enheterna har konstitutionell makt över de lokala delarna.

Samtidigt utgör maktförhållandena i federationen inte någon invertering av koncernens maktförhållanden. Istället utmärks federationen av att det förekommer en fördelning av arbetsuppgifter, makt och beslutsbefogenheter. Således genomförs samverkansaktiviteter inom federationen. Därav följer ett visst mått av "frivillig" harmonisering. Samordningen kan gälla områden såsom marknads-

¹⁰²Svensson (1985), sid. 155.

¹⁰³För en utförlig genomgång av begreppet federativ organisation, se Swartz (1994), Jonnergård (1988), Svensson (1992) Søgård (1990).

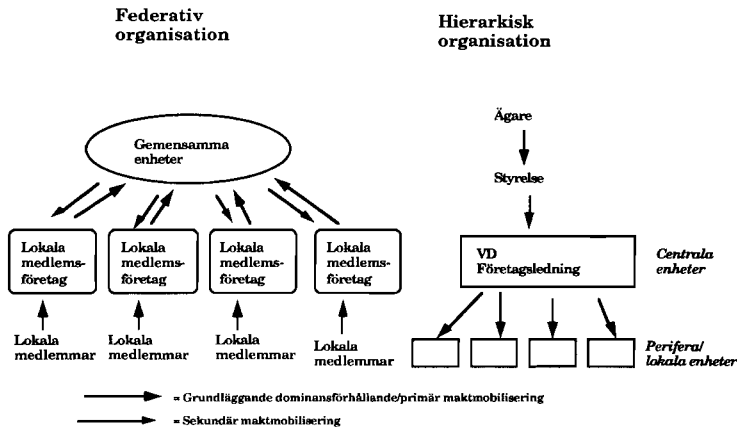
¹⁰⁴Se Daems (1980).

¹⁰⁵Swartz (1987).

¹⁰⁶Jonnergård (1988).

¹⁰⁷Svensson (1992).

bearbetning, varumärken, administrativ uppbyggnad samt produktionssystem. En jämförelse mellan koncernen och federationen kan åskådliggöras med hjälp av figur 2.4.



Figur 2.4. Federativ och hierarkisk organisationer: huvudsakliga dominansförhållanden (från Swartz).¹⁰⁸

Samordningen sker genom överenskommelser mellan enheterna i federationen. Dessa överenskommelser är dock, i den stora majoriteten av frågor, ej formellt reglerade. Praxis avgör istället vilka frågor som hanteras på lokal respektive gemensam nivå. Maktfördelningen och arbetsfördelningen inom federationen kan därför visa sig vara mångfacetterad, innebärande att varken de lokala eller de gemensamma enheterna kan uppnå fullständig dominans¹⁰⁹. För att skapa handling inom ett visst bestämt område kan det därför krävas att ett antal aktörer på olika nivåer mobiliseras. Denna mobilisering kan vara problematisk, eftersom ett konstitutionellt maktcentrum saknas¹¹⁰. Instabiliteten är således betydande för den federativa organisationen. Jonnergård et al menar att just denna instabilitet till och med är utmärkande för federationer.

"De motsättningar, främst mellan helheten och delarna, som existerar i en federativ organisation är mycket väsentliga för dess dynamik och för att utveckla organisationen. I själva verket är den

¹⁰⁸Swartz (1987).

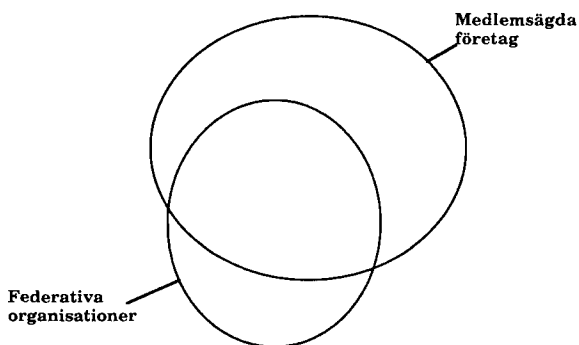
¹⁰⁹Swartz (1987).

¹¹⁰Sjöstrand (1985).

federativa organisationens liv en dialektisk process. Dialektiken är en nödvändighet för organisationens effektivitet i beslutshänseende. De motsättningar som finns måste lösas ut, men inte genom kompromisser utan genom att konfrontera olika problemuppfattningar med varandra och genom diskussion och analys komma fram till bättre problemformuleringar. Det gäller således att hitta rätt problem, snarare än att kompromissa.”¹¹¹

Sammanfattningsvis kan konstateras att många medlemsägda företag ingår i federativa organisationer. Utmärkande för federationen är en makt- och arbetsfördelning. Avsaknaden av ett konstitutionellt maktcentrum gör att mobilisering krävs för att skapa gemensam handling i organisationen.

Resonemanget ovan har främst behandlat olika former av kooperativa federationer. Swartz har även undersökt andra federativa organisationer. Även dessa har dock i de flesta fallen varit medlemsägda om än i annan form. Det föreligger i och för sig inga principiella hinder för bolag att bilda federationer. I och med att den federativa samverkansformen är så pass vanligt förekommande bland medlemsägda företag och trots allt relativt ovanlig som samverkansform mellan kapitalassociationer, finns det likväl skäl att närmare beakta denna aspekt i det fortsatta arbetet. Det finns således i flera fall ett viktigt federativt element att ta hänsyn till vid studier av medlemsägda företag. Förhållandet mellan medlemsägda företag och federationer sammanfattas i figur 2.5.



Figur 2.5. Förhållandet mellan medlemsägt företag och federation.

¹¹¹Jonnergård et al (1984), sid 118.

Avhandlingen fokuserar således inte federativa organisationer i allmänhet, utan intresset knyts istället till det federativa elementet rörande medlemsägda företags samverkan.

2.6. Förhållandet mellan teori och rättsordning

Tydliga kopplingar föreligger mellan det teoretiska begreppet medlemsägt företag samt associationsformen ekonomisk förening. Den ekonomiska föreningen är utvecklad i avsikt att motsvara ett kooperativt inriktat företagande. Riskkapitalägares möjligheter att bilda ekonomiska föreningar har på olika sätt sökt begränsas¹¹². På samma sätt har även speciallagstiftning inom vissa branscher bidragit med associationsrättsliga alternativ för kooperativt företagande. Här avses lagstiftning rörande ömsesidiga försäkringsbolag, föreningsbanker samt hypoteksinstitut.

I lagen om ekonomiska föreningar har en klar nyttjarorientering angetts. Kopplingar till de kooperativa grundsatserna föreligger även i form av kraven på öppet medlemskap och demokratisk förvaltning. Lagen statuerar möjligheter för följande nyttjarkategorier att bilda ekonomiska föreningar.

...medlemmarna deltar

1. som konsumenter eller andra förbrukare,
2. som leverantörer,
3. med egen arbetsinsats,
4. genom att begagna föreningens tjänster eller,
5. på annat liknande sätt.

Det kan konstateras att många medlemsägda företag i praktiken valt att verka inom ramen för den ekonomiska föreningen¹¹³. Detta är inte oväntat, eftersom föreningsformen är avpassad för denna typ av företagande. Inom ramen för ett moderföretag i form av en ekonomisk förening är det dock inte ovanligt att vissa delar av verksamheten bedrivs i juridiskt avskilda dotterbolag.

Det föreligger dock ett relativt stort mått av dispositiva lagtexter samt icke preciserade förhållanden såväl inom "Lagen om ekonomiska föreningar" som inom "Aktiebolagslagen"¹¹⁴. Därför kan, genom

¹¹² Rodhe (1988). Rodhe diskuterar speciellt förhållandet att lagstiftaren sökt försvåra möjligheterna att bedriva fastighetsinvesteringar inom ramen för den ekonomiska föreningsformen.

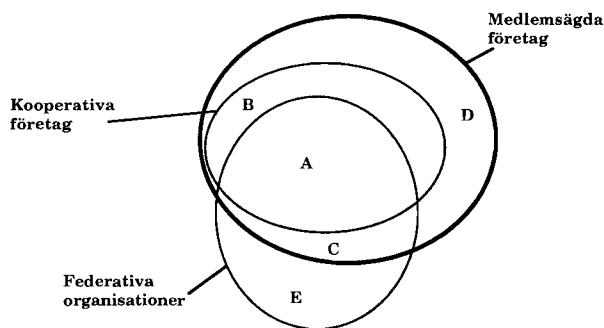
¹¹³ Nilsson (1991a), Blomqvist et al (1993).

speciella skrivningar i föreningsstadgar respektive bolagsordningar, avsevärda justeringar gentemot lagstiftarens ursprungliga intentioner genomföras ¹¹⁵. Inom föreningsformen kan således införas olika former av värdeandelar och på så sätt förstärka kapitalorienteringen. Samtidigt är det även realiserbart att genom rösträttsbegränsningar inom bolagsordningen kombinerat med hembudsklausuler införa ett visst mått av medlemsorientering inom aktiebolagsformen. Således finns det möjligheter att problematisera den tänkta tydliga kopplingen mellan den teoretiska och den associationsrättsliga företagsformen. Medlemsägda företag kan, även om det är empiriskt ovanligt, praktiskt drivas i form av aktiebolag ¹¹⁶.

Sammanfattningsvis kan konstateras att det finns stora likheter mellan det teoretiska begreppet medlemsägt företag och den associationsrättsliga formen ekonomisk förening. Det kan konstateras att många medlemsägda företag drivs som ekonomiska föreningar. Likväl föreligger skillnader, vilka medför att något likhetstecken ej kan sättas mellan "medlemsägt företag" och "ekonomisk förening".

2.7. En sammanfattande teoretisk begreppsanalys

I avsnitten 2.3 samt 2.5 har genomförts en teoretisk bestämning av begreppet medlemsägt företag i relation till begreppen Kooperation samt federation. I figuren 2.6 nedan har figurerna 2.3 samt 2.5 kombinerats. Därvidlag har åstadkommit en systematisering av de olika former, vilka kan föreligga inom ramen för medlemsägt företag, kooperativt företag samt federation (se figur 2.6).



Figur 2.6. En sammanfattning av begreppsgenomgången.

¹¹⁴Rodhe (1987).

¹¹⁵Se ingående diskussion i Rodhe (1989), Nilsson (1991a) samt Swartz (1994).

¹¹⁶Lindberg (1993).

De ovan relativt utförligt beskrivna kooperativa företagen (A och B) utgör en väsentlig och tongivande delmängd av gruppen medlemsägda företag. Vissa kooperativa företag (A) ingår i federativa organisationer. Andra kooperativa företag (B) omfattas inte av federativ organisering. Inom ramen för dessa grupper finner vi således samtliga stora kooperativa företag¹¹⁷. Många av dessa har traditionellt varit federativt organiserade, såsom HSB, Lantmännen, konsumentföreningarna samt mejerikooperationen. Vissa av de etablerade kooperativa företagen har dock valt att (främst) bedriva verksamheten inom ramen för riksomfattande nationella föreningar (det vill säga i "icke-federationer"). Detta gäller huvudsakligen för företagen Kronägg och Fonus.

Som framgick av diskussionen i avsnitt 2.3 förekommer det även medlemsägda företag, vilka inte omfattas av de specifikt kooperativa värderingarna, men likväl har någon form av nyttjargrupp som ägare (C och D). Även här kan det förekomma federativ (C) respektive icke-federativ organisering (D). Inom dessa bägge grupper finner vi ICA samt vissa åkericentraler och lastbilsägarföreningar¹¹⁸. Även vissa verksamheter, vilka traditionellt haft en mer ideell inriktning kan tangeras rekvisiten för att definieras som medlemsägt företag. Exempelvis kan Svenska Turistföreningens verksamhet betecknas som medlemsbaserad, men icke-kooperativ¹¹⁹. Möjligheten att utöva ägandets alla funktioner är dock begränsad av den juridiska formen ideell förening.

Utanför kretsen av medlemsägda företag förekommer det federationer (av till exempel investerarägda företag/bolag) (= E). Ett exempel utgörs av Buss i Väst — en federation av bussbolag i västra Sverige¹²⁰.

Avhandlingen berör medlemsägda företag i stort. Därmed föreligger ett intresse för kategorierna (A), (B), (C) samt (D) ovan. Som kommer att framgå av metod- och empirikapitlen behandlar de empiriska undersökningarna företag inom kategorin (A). Avsikten är att resultaten i väsentliga avsnitt även skall vara relevanta för företag inom kategorierna (B), (C) samt (D). Härvidlag måste dock givetvis genomföras en avstämning med avseende på konstaterade ovan redovisade distinktioner. Resultatens giltighet över dessa olika kategorier diskuteras i kapitel tio. Företag av typen (E) ligger utanför ramen för

¹¹⁷Blomqvist et al (1993).

¹¹⁸Andersson (1979).

¹¹⁹Svenska Turistföreningen årsredovisning (1992).

¹²⁰Lindahl (1992).

denna avhandling.

I nästa kapitel kommer väsentliga karaktäristika för det medlemsägda företaget att diskuteras. Denna genomgång kommer bland annat att peka på viktiga skillnader jämfört med andra företagsformer. Kapitlet kommer därför att relativt utförligt behandla särdrag avseende medlemsägda företag.

Kapitel Tre

MEDLEMSÄGDA FÖRETAGS SÄRDRAG

I förra kapitlet genomfördes en teoretisk bestämning av det medlemsägda företaget. Avsikten med detta kapitel är att föra en fördjupad teoretisk diskussion om vissa unika aspekter rörande det medlemsägda företaget¹²¹. Liknande diskussioner har tidigare förts om det kooperativa företaget¹²².

Kapitlet koncentreras kring en diskussion över följande väsentliga särdrag; nämligen (i) den månghövdade medlemskretsen, (ii) de lokala intressena i styrelse och medlemskrets, (iii) medlemmarnas skilda intressen samt (iv) underliggande rationaliteter. Kapitlet avslutas med en diskussion rörande förutsättningar för ledning av medlemsägda företag. Kapitlet utgör en bas för den följande diskussionen (i kapitel 4) om de medlemsägda företagens strategiska förändringsprocesser.

3.1. Månghövdad medlemskrets

Det medlemsägda företaget saknar en dominerande huvudägare. Ägarmakten på företagets högsta beslutande organ — föreningsstämman — är spridd på ett stort antal händer. Beslutsmodellen är demokratisk; det vill säga en medlem — en röst. Avvikelser från denna modell är ovanliga¹²³.

¹²¹Diskussionen utgår från delar av ett tidigare publicerat bokkapitel (Normark 1992).

¹²²Se Møgelhøj (1980), Jonnergård et al (1981), Skår (1981), Nilsson (1986), Røkholt (1987), Lagnevik (1989), Pestoff (1991).

¹²³Det finns dock formella möjligheter för gradering av rösträtten med avseende på medlemmens "användning" av föreningen. Dessutom kan olika representativa modeller justera den fullständiga demokratin. Se Nilsson (1993).

Møgelhøj¹²⁴ har påpekat att eftersträvandet av likabehandling för medlemmarna är vital för det kooperativa företaget. Den demokratiska inriktningen är ett fundament för verksamheten. Det faktum att alla potentiella aktörer kan bli medlemmar och att en likabehandling garanteras innebär att en solidarisk grundsyn är inbyggd i företagsformen. Här pekar dock Møgelhøj på det faktum att en ortodox tillämpning inte är tillrådlig. Flexibilitet rörande medlen för att eftersträva likabehandling rekommenderas. Inom ramen för detta resonemang kan indirekt/representativ demokrati samt särskiljande prisnivåer i form av kvantitetsrabatter betraktas som "moderniseringar" av historiska uppfattningar på detta område.

Förutom den formella jämlikheten i den demokratiska förvaltningen finns det även förväntningar hos medlemmarna om reell delaktighet i företagets beslutsfattande. Ett idealt tillstånd vore därför att ha en ständigt pågående reformulering av inriktningen på verksamheten. Stockfelt¹²⁵ har beskrivit detta med följande termer:

*"There must be time and room available for continuous discussions of the goals, the work processes, the results, how to use profits, how to cope with losses etc."*¹²⁶

Konsekvensen av detta är att den högsta beslutande arenan i hög grad är öppen för politiska processer¹²⁷. Omröstningar på stämmor är också jämförelsevis vanligt förekommande¹²⁸. Detta gäller främst ett flertal producentägda företag, där medlemmarna har ett stort ekonomiskt utbyte av företaget. I andra medlemsägda företag intar medlemmarna en mer passiv roll. Det är således av intresse att notera att skillnader i medlemsengagemang förekommer¹²⁹.

Det är här värt att understryka att dessa skillnader i graden av medlemsengagemang kan vara av betydande dignitet. Detta kan sammanhålla med företagets betydelse för den enskilde aktören. I lantbrukskooperationen är den enskilde medlemmens ekonomi och arbetsförutsättningar intimt sammanlänkad med det medlemsägda företaget. Detta till skillnad från flera konsumentkooperativa företag där

¹²⁴ Møgelhøj (1980).

¹²⁵ Stockfelt (1982).

¹²⁶ Stockfelt (1982), sid. 216.

¹²⁷ Se diskussion i Jonnergård et al (1982) samt Berg & Jonsson (1991).

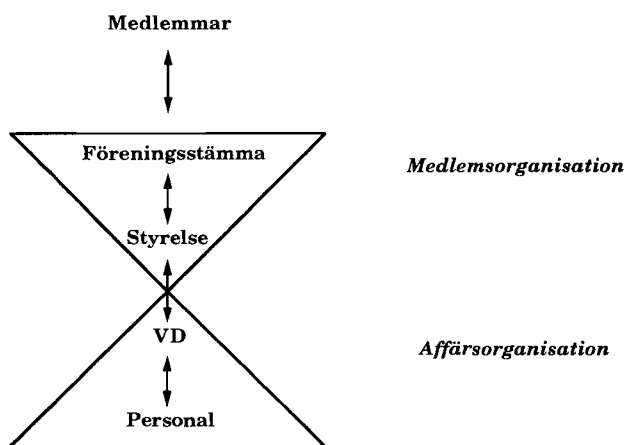
¹²⁸ Michelsen (1984), Vilstrup, Cobia & Ingalsbee (1989).

¹²⁹ Nilsson (1991a).

medlemmens ekonomiska sammanlänkning till företaget normalt är svagare. Det kan i sammanhanget påpekas att förekomsten av ägarorienterade beslutsprocesser är mer frekvent förekommande i de företag där medlemsengagemanget är högt¹³⁰.

Det medlemsägda företags utveckling formas inom ramen för gällande arbetsfördelning mellan verkställande ledning och styrelse¹³¹. Vissa fundamentala frågor måste dock även avhandlas på föreningsstämman. Det gäller frågor som fusion där lagen om ekonomiska föreningar stipulerar vissa stämmobeslut. För överlåtande förening föreligger krav på att en kvalificerad majoritet (minst 2/3) av stämmodeltagarna ställer sig positiva till förslaget¹³². Beslutsprocessen tenderar att bli omfattande, beroende på det stora antalet berörda beslutsfattare.

Beträffande andra frågor av större dignitet så ställer stadgar eller praxis krav på stämmobehandling. I det senare fallet kan avses spörsmål såsom omorienteringar av verksamhetens inriktning, större investeringar eller omlokalisering av huvudkontor.



Figur 3.1. Antalet beslutsfattare i det medlemsägda företaget.

¹³⁰Michelsen (1984), Pestoff (1991), Dahl (1987).

¹³¹Swartz (1994).

¹³²Regeln om kvalificerad majoritet (2/3) avser den överlåtande föreningen. Denna regel kan jämföras med Aktiebolagslagens regler om 90 % ägande för tvångsinlösen.

Sammanfattningsvis tenderar det formella beslutsfattandet i vissa frågor att vara omfattande beroende på det stora antalet formella beslutsfattare (se figur 3.1). Därutöver finns det anledning att konstatera att den demokratiska förvaltningen ej heller enbart kan reduceras till röstregler, utan även inkluderar en genuint demokratisk inriktning på beslutsfattandet.

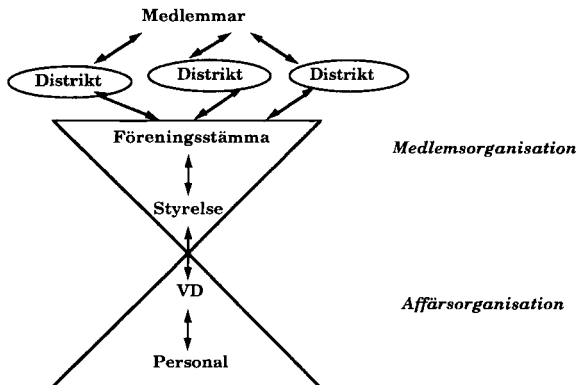
3.2. Lokala intressen i styrelse och medlemskrets

I de flesta "större" medlemsägda företag har det direkta medlemsinflytandet, det vill säga alla medlemmars rätt att rösta på föreningsstämman (så kallad direktstämma), övergetts till förmån för någon form av representativ demokrati¹³³. Medlemmarna utser då delegater till föreningsstämman på distrikts- eller kretsmöten. Genom detta representativa system förenklas kommunikationen med medlemmarna. Antalet röstberättigade stämmodeltagare reduceras avsevärt. Samtidigt har istället konstruerats en extra hierarkisk nivå i det formella beslutsfattandet, vilket i sin tur medför att respektive distriktsrepresentant behöver utrymme för en förankringsprocess visavi "sina" medlemmar (se figur 3.2).

Distriktsindelningen får normalt även konsekvenser för styrelsesammansättningen. Många föreningar följer härvidlag en strikt geografisk rättvisemodell. Därmed kommer styrelsen att bestå av medlemmar från föreningens olika områden. Styrelseledamoten får en dubbelroll, där både ansvaret för företagets bästa och uppgiften att värna det lokala hemdistriktets intressen i styrelsen, måste tillvaratas.

Styrelsemedlemmen befinner sig här i en potentiell konfliktsituation. Denne måste verka för företagets effektivitet och framgång, men samtidigt se till att det egna distriktet inte blir oförmånligt behandlat av företaget. Denna potentiella rollkonflikt kan komma att utlösas vid exempelvis spörsmål som nedläggningar av lokala enheter. Här har anställd personal en möjlighet att utöva påtryckningar på en lokal styrelseledamot, i avsikt att få denne att i styrelsen värna den lokala anläggningens fortbestånd. Samtidigt har styrelseledamoten naturligtvis ansvaret för att företaget som helhet anpassar kapaciteten efter de förändringar som sker på marknaden.

¹³³ Många lantbruks- och konsumentkooperativa företag, vilka täcker ett län eller större regioner, har sålunda infört representativa system.



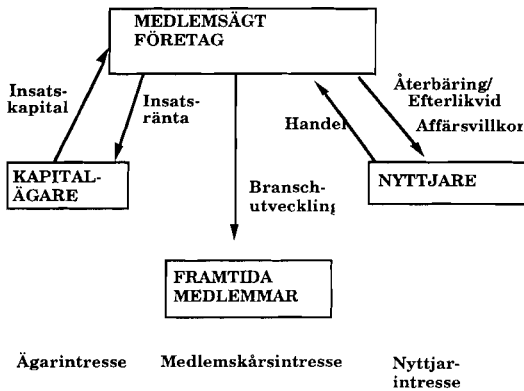
Figur 3.2. Lokala intressen i beslutsstrukturen.

Sammanfattningsvis har vanligen lokala intressen institutionaliserats in i den formella beslutsstrukturen hos det medlemsägda företaget.

3.3. Medlemmarnas olika intressen

Som framgått av definitionen av ett medlemsägt företag (se kapitel 2) har medlemmarna flera intressen. Medlemmarnas relation till företaget är flerdimensionell. En vidareutveckling av Normark & Swartz¹³⁴ resonemang om medlemmarnas multipla roller har utmynnat i en modell över olika intressen (se figur 3.3). Här framgår att medlemmarnas relationer till företaget grovt kan grupperas under tre rubriker; kapitalägarintresset, nyttjarintresset samt det långsiktiga medlemskårsintresset. Utmärkande för det medlemsägda företaget är att samtliga tre kategorier är relevanta för förståelsen av verksamheten. Samtidigt föreligger det en tonvikt på nyttjarintresset. Kapitalägandet kan betraktas som underordnat nyttjarrintresset.

¹³⁴Normark & Swartz (1991).



Figur 3.3. Modell över medlemmarnas intressen i ett medlemsägt företag
(bearbetning av Normark & Swartz).¹³⁵

De nyttjarekonomiska motiven till att starta kooperativ har ingående diskuterats av Schrader¹³⁶, Ollila¹³⁷ samt Nilsson¹³⁸. Nyttjarintresset består i medlemmens strävan att söka främja sin direkta ekonomiska nytta som operativ partner till det fokala företaget. Det handlar om att erhålla bättre affärsvillkor än vid jämförbara alternativ på marknaden. I vissa fall kan det rent av vara så att kooperativa företag startas på grund av att relevanta alternativ på marknaden saknas. Inom vissa områden kan aktörernas specifika investeringar i verksamhet med bestämd lokalisering, bidra till att skapa monpsonliknande förhållanden. I dessa sammanhang kan ett medlemsägt företagande bidra till att utjämna asymmetriska förhållanden på en bestämd marknad. Förekomsten av medlemsägda företag inom lantbrukskooperationen har en väsentlig förklaring i biologiska, geografiska samt klimatologiska förhållanden.

Utöver dessa direkta, ekonomiskt beräkningsbara nyttomotiv föreligger i vissa fall även andra, mer idébaserade motiv till medlemmarnas engagemang i företaget. Det kan här handla om att tillhandahålla garantier för att företaget inriktas på att utvecklas i en för medlemmarna gynnsam riktning. Ett annat moment kan utgöras av införandet av mått av likvärdighet inom en bestämd nyttjarkategori. En

¹³⁵ Normark & Swartz (1991).

¹³⁶ Schrader (1989).

¹³⁷ Ollila (1989).

¹³⁸ Nilsson (1991a).

sådan likvärdighet kan exempelvis avse pris-, service eller andra samhandelsvillkor som inte kunnat uppnås på en marknad i avsaknad av medlemsägda alternativ¹³⁹. Medlemmarna kan också ha andra mer ideologiskt präglade motiv för att engagera sig i företaget (se nedan).

Medlemmar i medlemsägda företag har även en kapitalägarroll. Medlemmen har sålunda ett intresse av att det insatta kapitalet utnyttjas effektivt. Unikt är dock att kapitalägarintresset principiellt är underordnat nyttjarintresset¹⁴⁰. I de fall kapitalägandet kommit att framstå som viktigare än nyttjarintresset (för huvuddelen av medlemmarna) kan företagets långsiktiga status som medlemsägt ifrågasättas.

Møgelhøj¹⁴¹ hävdar att det är fundamentalt för kooperativt företagande att begränsa kapitalets inflytande. Detta sker på tre sätt. För det första har den formella beslutsrätten frikopplats från den insatta kapitalandelen. För det andra förekommer endast begränsad utdelning på ägarkapitalet som sådant. För det tredje utdelas istället överskottet på basis av medlemmarnas nyttjande av företaget. En av huvudpoängerna med att bilda kooperativa eller medlemsägda företag är således, att det inte är fråga om att utveckla instrument för maximerad kapitalavkastning. Av ovanstående följer att riskkapitalet kan komma att bli en begränsad resurs för det medlemsägda företaget. Företaget är primärt ej uppbyggt för att attrahera kapital. Incitamenten till att satsa ägarkapital i kooperativ är därför följaktligen begränsade. Istället blir det desto viktigare för kooperativ att värna om det ansamlade egenkapitalet. En logisk konsekvens av detta är därför en stark strävan efter konsolidering.

I avsikt att utveckla det medlemsägda företagens möjligheter att möta det rena kapitalägarintresset, dock under restriktionen att underordningen gentemot nyttjarskapet kvarstår, har speciella modeller utvecklats¹⁴². Olika former av värdeandelssystem har föreslagits. Andra författare har förordat partiella bolagiseringar som sistahandslösning på konflikter mellan nyttjar- respektive kapitalägarintressen¹⁴³. I vissa fall har medlemsägda företag valt att avveckla kopplingen mellan nyttjarskap och ägarskap, i dessa fall har också den långsiktiga medlemsinriktningen eroderats¹⁴⁴.

¹³⁹Vilstrup, Cobia & Cropp (1989).

¹⁴⁰Barton (1989).

¹⁴¹Møgelhøj (1980).

¹⁴²Se Nilsson (1991b) samt Karlsson (1993).

¹⁴³Normark & Swartz (1991).

Ett tredje, mer långsiktigt intresse utgörs av en strävan efter att branschen som helhet inriktas på att utvecklas i en, även för den kommande basen av medlemmar, gynnsam riktning. Det kan här handla om att värna de framtida möjligheterna för små enskilda aktörer. Ett exempel utgörs av skogsägarföreningen Mälarskog. Förutom att direkt verka för att stödja medlemmarnas ekonomi har föreningen även ett långsiktigt mål att:

*"...stödja förvärv och drift av skogs- och jordbruksfastigheter i syfte att främja enskilt skogs- och jordbruk."*¹⁴⁵

Sammanfattningsvis kan konstateras att de olika intressena hos huvudmännen bidrar till att göra det medlemsägda företags verksamhet komplex. Företagets konstitutionella uppdrag blir att sträva efter flera målsättningar. De nyttjarorienterade samt medlemskårsrelaterade målsättningarna är härvidlag överordnade de kapitalägarorienterade. Denna mångfacetterade målbild påverkar även relationen mellan ägare och ledning. Denna relation kan inte reduceras till att enbart behandla ekonomiska effektivitetskriterier. Istället är även frågor rörande hur, samt inom vilka affärsområden, verksamheten skall bedrivas, konstitutionellt inbyggda i beslutsfattandets logik. Denna problematik diskuteras mer ingående i avsnitten 9.4 och 9.5.

3.4. Underliggande rationaliteter

Ovan konkretiserades diskussionen om medlemmarnas olika intressen. Av betydelse är här att granska den bakomliggande logiken. Bakom nyttjarintresset finner vi en kalkylrationalitet. De ekonomiska villkoren har stor betydelse för många medlemmars engagemang i företaget. Konkurrenskraftiga priser, service och andra affärsvillkor bidrar till att stärka medlemmarnas ställning. Många medlemsägda företag har historiskt startats på grund av att medlemmarna upplevt ett missnöje med de existerande alternativen på marknaden. Företaget har därmed blivit ett instrument för att öka effektiviteten. Om företaget inte längre upprätthåller denna effektivitet lever det inte heller upp till denna roll som marknadsekoniskt förbättringsinstrument. Det finns således viktiga ekonomiska kalkylmotiv — en ekonomisk rationalitet — bakom medlemmarnas engagemang i företaget.

¹⁴⁴ Jacobson & O'leary (1990) samt Hjalmarsson (1993).

¹⁴⁵ Stadgar 1991 för Mälarskog ekonomisk förening, sid. 2.

Samtidigt föreligger även mer idébaserade motiv inom ramen för nyttjarrollen. Solidariteten, uttryckt i termer av att alla medlemmar skall vara berättigade till samma villkor oavsett hur lönsamma dessa är för företaget, är ett sådant motiv. Inom lantbrukskooperationen implicerar detta att en avlagset lokaliserad medlem med liten verksamhet har kunnat erhålla samma pris-, leverans- och servicevillkor som en för företaget mer "lönsam" medlem. Medlemmarnas demokratiska inflytande över verksamheten har varit ett annat idébaserat motiv för engagemang. Inflytandet har tjänat som en garanti för att företagets inriktning att agera i linje med medlemmarnas intressen.

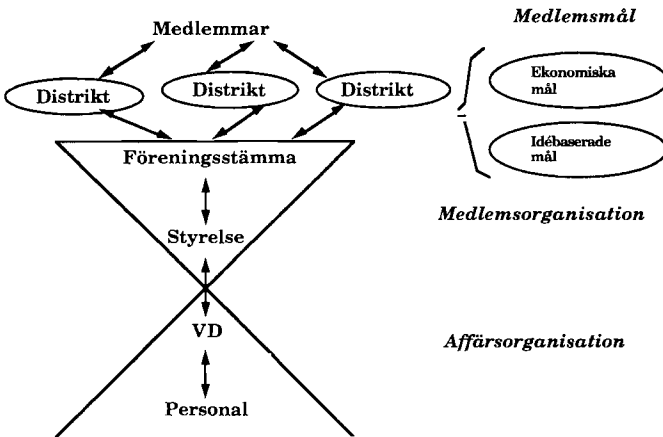
I vissa företag har medlemmarna även prioriterat det fokala företagets inriktning mot en utveckling av verksamheter, vilka gagnar medlemmarna i andra avseenden än vad som ryms i det primära funktionsintresset. Detta även om lönsamhet ej kunnat prognosticeras på dessa områden.

Vid en närmare granskning av medlemmen som kapitalägare ser vi att det finns en stark underliggande rationalitet, som verkar för att företaget skall agera kapitaleffektivt och att medlemmen i förlängningen skall kunna erhålla avkastning, i någon form, på sitt insatskapital. Givet att det medlemsägda företagets utdelning av överskott inriktas mot nyttjarintresset i form av återbäring och/eller efterlikvid, finns det hos medlemmarna likväl ett kapitalägarintresse som verkar för att hålla det insatta kapitalet på en effektiv nivå. Detta kan praktiskt få till uttryck att företaget effektiviserar kapitalanvändningen genom att hålla en så låg soliditetsnivå som är rimligt givet verksamhetens risknivå. Därutöver utdelas utdelningsbar vinst till medlemmarna på basis av deras engagemang som nyttjare.

Det långsiktiga medlemskårsintresset kan gälla branschstrukturen. För medlemskåren som helhet — nuvarande som tillkommande — är det rationellt att verka för en gynnsam utveckling av branschen. Avsikten är att medlemmarna långsiktigt skall kunna agera som självständiga aktörer på marknaden. Här handlar det om att det medlemsägda företaget får ett speciellt ansvar för att påverka branschutvecklingen i den riktningen att såväl medlemmar som potentiella medlemmar, vilka kan betecknas som maktmässigt asymmetriskt missgynnade aktörer på marknaden, ej blir alltför dominerade av större motparter. Handlingar i avsikt att motverka monopol eller monopson ligger i linje med detta. Så länge denna

långsiktighet gagnar medlemmen själv är det relaterat till en ekonomisk rationalitet. Ett långsiktigt agerande att gynna medlemmens avkomlingar innebär att resonemanget vidgas.

Om resonemanget vidgas ytterligare så kan det föreligga en större grupp aktörer vilka avses gynnas. Här handlar det i så fall om en vilja att få en grupp individer — medlemmarna — att överleva som kategori. Härvidlag föreligger således en idé om att värna själva medlemskårens långsiktiga överlevnad. Det gäller då att hävda de idébaserade nyttjarintressena på längre sikt.



Figur 3.4. Olika mål för ägarna.

Det föreligger således såväl ekonomiska som idébaserade rationaliteter bakom medlemmarnas vilja att verka i det medlemsägda företaget. Detta kan därför betraktas som ett multirationellt företag, vilket normalt samtidigt har att verka för flera mål. En viktig skillnad mellan de idébaserade och de ekonomiska målsättningarna är att det i normalfallet är enklare att åstadkomma en operationalisering av de senare målen¹⁴⁶.

Den ekonomiska rationaliteten har en klar koppling till det som Weber¹⁴⁷ beskriver som målrationalitet. Premisserna är således att det finns ett (eller flera) eftersträvarde mål och en önskan att nå dessa mål med hjälp av adekvata medel. Med utgångspunkt från detta resonemang handlar det för företaget om att tydligare organisera

¹⁴⁶ Jämför Hakelius (1991).

¹⁴⁷ Weber (1987).

verksamheten mot definerade ekonomiska målsättningar. Den idébaserade rationaliteten ligger mer i linje med Webers¹⁴⁸ begrepp värderationalitet. Här handlar det mer om att företagets existens vilar på att dess verksamhet och aktiviteter verkar till förmån för medlemmarnas intressen. Aktörerna omfattar vissa värden och söker inrikta företagets agerande i linje med dessa. Jämfört med andra företagsformer tenderar de medlemsbaserade företagen att ha en relativt större betoning på värderationalitet. Etzioni¹⁴⁹ har uttryckt problematiken för organisationer, vilka verkar för flera, multipla målsättningar, på följande sätt:

*"Within multi-purpose organizations, certain types of conflict are unavoidable. The various goals often make incompatible demands on the organizations. There may be conflicts over the amount of means, time and energy to be allocated to each goal."*¹⁵⁰

En slutsats är således att den multirationella karaktären hos det medlemsägda företaget får konsekvenser, i form av olika synsätt, för den operativa verksamheten. Relationen mellan ägare och exekutiv influeras av den heterogena rationalitetsstrukturen samt av den mångfacetterade målstrukturen. Ledningsförutsättningarna i organisationen påverkas¹⁵¹.

Sammanfattningsvis kan konstateras att det medlemsägda företaget inbegriper en kombination av ekonomiska och idébaserade målsättningar. En förutsättning för det medlemsägda företaget relevanta framgång är att såväl ekonomiska som idébaserade målsättningar uppfylls. Detta ger implikationer för ledningsförutsättningarna. Detta diskuteras nedan.

3.5. Förhållandet ägare — exekutiv

Företagsledningen i de medlemsägda företagen har att ta hänsyn till de olika målsättningar och rationaliteter som ägarna i de medlemsägda företagen omhuldar. Lagnevik¹⁵² har pekat på att företagsledningen ständigt måste ta hänsyn till att ägarna också är nyttjare. Det handlar

¹⁴⁸Weber (1987).

¹⁴⁹Etzioni (1964).

¹⁵⁰Etzioni (1964, sid 15).

¹⁵¹Utterström (1980) och Jonnergård et al (1984).

¹⁵²Lagnevik (1989).

för företagsledningen om att finna beröringspunkter mellan dessa två intressen. Där finns förutsättningarna för en gynnsam affärsutveckling. Affärsutveckling som enbart fokuserar på ekonomiskt lönsamma verksamheter riskerar att utarma företagets medlemskoppling. Affärsutveckling som istället enbart fokuserar de idébaserade målen riskerar att bli olönsam.

Även Hultberg¹⁵³ har, som praktiskt verksam företagsledare, intresserat sig för hur den komplexa målfunktionen kan hanteras. Han menar i linje med Etzions konstaterande ovan att de ekonomiska målen är enkla att förstå och kommunicera. Det föreligger därför alltid en tendens att dessa mål betonas och uppmärksammas mest. Ett sätt att hantera detta dilemma är att rekrytera chefer, som är väl förtrogna med de idébaserade målen.

Jonnergård et al¹⁵⁴ har diskuterat hur företagsledande i kooperativa federationer kan bedrivas. Fokusering sker här på den instabilitet, vilken de hävdar är utmärkande för dessa företag. Instabila maktförhållanden skapar en grogrund för konflikter. Dessa konflikter kan vara embryon till en fruktbar dynamisk utveckling av företaget, men samtidigt åtgår stora resurser. För företagsledningen i en federativ kooperation handlar det därför om att hantera denna instabilitet eller flexibilitet i organisationen. Författarna lyfter fram fyra faktorer, vilka de menar är nödvändiga för att skapa en konstruktiv beslutsprocess i ett kooperativt företag.

- Insikt om dialektiska motsättningar. Motsättningar är naturliga i federativa Kooperationer. För fruktbar problemlösning krävs att aktörerna accepterar dessa motsättningar och att olika problemuppfattningar konfronteras. Detta är en nödvändighet för att skapa individuella läroprocesser.

- Arena för problemlösning. Det måste finnas arenor där olika aktörer kan diskutera problem. Här avses en form av reell problemlösning. Detta är att betrakta som väsensskilt från mer partsinriktade förhandlingar.

- Beslutsunderlag måste uppvisa motsättningarna. Parter har olika intressen. Dessa intressen måste integreras i beslutsunderlaget. Parterna måste ha resurser att utarbeta sina beslutsunderlag.

¹⁵³ Hultberg (1987), Hultberg (1989).

¹⁵⁴ Jonnergård et al (1984).

- Bärare av motsättningar. Det är av väsentlig betydelse att "bärare" av motsättningar — aktörer som personifierar motsättningarna — involveras i beslutsprocessen.

Således förespråkas en beslutsprocess vilken engagerar ett stort antal aktörer. Denna typ av beslutsprocess kan vara både tids- och resurskrävande. Den positiva konsekvensen blir att besluten får en stark förankring och att aktörerna engageras. Detta borde kunna innebära ett smidigare och snabbare genomförande av fattade beslut. Företagsledarens uppgift blir här att jobba intensivt med olika former av utbildningsinsatser för att engagera medlemmarna i beslutsprocessen. Företagsledaren måste också visa lyhördhet för hur medlemmarna uppfattar olika förändringsförslag.

Det samarbetsorienterade problemlösandet utgör ett grundläggande karaktäristikum för den federativa organisationsformen. Swartz¹⁵⁵ har ingående redogjort för federativ organisering. Han har speciellt pekat på betydelsen av det motsatsförhållande eller det spänningsmoment som föreligger mellan ingående medlemsföretag och de gemensamma enheterna/förbundet. Det unika med detta spänningsförhållande mellan lokalt versus centralt perspektiv är att problematiken främst hanteras inom ramen för olika former av "frivilliga" samordningsmekanismer. Detta till skillnad från koncernen, där det föreligger ett konstitutionellt/juridiskt maktcentrum utifrån vilken mer tvingande eller "hierarkisk" samordning emanerar. Den frivilliga samordningen får till följd att företagsledaren för gemensamma enheter får arbeta mycket med att förankra olika förslag och idéer i de lokala och/eller regionala medlemsföretagen. Traditionella hierarkiska styrmekanismer har fått ersättas av en mer idéorienterad ledning. Federationsledningens roll kompliceras också av att de lokala företagen kommit att ställa delvis skilda krav på de gemensamma enheterna. Därvidlag har företrädarna för de senare kommit att försöka möta denna diversifierade kravbild. Swartz har myntat begreppet konfliktabsorberare för att beskriva denna roll.

*"En av federationsledningens viktigaste uppgifter är att medla och göra en avvägning mellan behov och intressen hos medlemsföretagen. Mer precist uttryckt: ledningen skall verka för en avvägning mellan vad varje medlemsföretag vill uppnå för egen del och vad som är bäst för hela federationen."*¹⁵⁶

¹⁵⁵Swartz (1994).

Swartz fortsätter resonemanget genom att visa på att federationsledningen i många fall konkret bearbetar eventuella konflikter mellan lokala företag på så sätt att ett kompromissförslag lanseras. Initiala meningsmotsättningar mellan lokala föreningar omvandlas därigenom till meningsmotsättningar mellan å ena sidan de gemensamma enheterna och å andra sidan de lokala enheterna.

Jonnergård har på liknande sätt formulerat federationsledningens roll i termer av en "gränsryttare". Med detta avser hon att uppmärksamma att det inom federationen ofta finns personer som har funktionen att kontrastera olika verksamhetsperspektiv.

*"En speciell roll i detta sammanhang har de aktörer som ofta konfronteras med både central och lokal verksamhet. Dessa har ett speciellt "val" att påta sig olika enheters perspektiv. De kan också definiera sin roll som att verka för "helheten", dvs skaffa sig en "egen" definition av helhetens välfärd som inte utgår från ett lokalt eller centralt perspektiv. Aktörer med "egen" definition av helhetens välfärd existerar inom fallorganisationerna och har betydelse för samarbetets fortgång. Här kallas de gränsryttare. Gränsryttare är således en funktion eller en aktör som med en egen "helhetssyn" som arbetar för en samordning av den federativa organisationen. Idealt innebär detta att gränsryttaren stödjer ett bibehållande av den federativa organisationen genom positiva värderingar för både samordning och autonomi. Konkret innebär det att gränsryttaren vandrar mellan organisatoriska enheter och förmedlar tolkningar av problem, lösningar, värderingar etc."*¹⁵⁷

Sammanfattningsvis kan konstateras att företagsledande i medlemsägda företag inbegriper ett väsentligt moment av samordning av olika uppfattningar och målsättningar. Detta sammanhänger med den ovan diskuterade heterogena målbilden och de multipla rationaliteter, vilka omhuldas av många medlemmar. För företagsledare i ett federativt organiserat medlemsägt företag finns det ytterligare en komplikation. De har att arbeta med samordningen av de lokala medlemsföretagen inom federationen. Således finns anledning att betona att företagsledandet i medlemsägda företag inbegriper delvis andra överväganden än i investerarägda företag.

¹⁵⁶Swartz (1992), sid. 107.

¹⁵⁷Jonnergård (1988), sid. 269.

3.6. Reproduktion av medlemskap

Ovan konstaterades att företagsledaren i de medlemsägda företagen bland annat ställdes inför svårigheter, vilka var delvis unika för företagsformen. Det handlade om att föra ett delvis mångfacetterat samtal med utvalda medlemsrepresentanter. Problematiken i genomförandet av detta ägar-ledningssamtal har ofta ventilerats¹⁵⁸.

Resonemanget har betonat, att allteftersom de medlemsägda företagen vuxit och etablerat verksamheter inom områden, vilka är relaterade till den ursprungliga kärnverksamheten, så har företagen också genomgått olika former av institutionaliseringsprocesser. Företagen har professionaliserats och avlägsnats från de ursprungliga idéerna om samverkan mellan medlemmar. Begreppet demokratisk förvaltning har getts en förändrad innebörd, innebärande en allt tydligare delegering av det operativa ansvaret till företagsledningen. Kritik mot denna utveckling har framförts av Ilmonen som talat om "managerism"¹⁵⁹, en situation där ledningen har hela kontrollen över företaget.

Denna institutionalisering av det professionella företagsledandet har uppfattats som problematiskt i många medlemsägda företag. Medlemsorienteringen har ifrågasatts. Stryjan¹⁶⁰ utvecklar denna diskussion och poängterar betydelsen av att det medlemsägda företaget reproducerar sin medlemskår. På samma sätt som det investerarägda företaget reproducerar sitt kapital, måste det medlemsägda företaget reproducera sin medlemskår.

Denna reproduktion av medlemskap har varit svår att upprätthålla för många större företag. Som en konsekvens av tillväxten i storlek, har de haft svårt att upprätthålla kontakten med medlemmarna. Institutionaliseringen har tenderat att reducera skillnaderna gentemot de kapitalassociativa företagen. Stryjans tes är att dessa tendenser leder till att medlemmar lämnar organisationen och slutligen kommer företaget att tvingas i likvidation. Nilsson¹⁶¹ gör en liknande notering när han påpekar att orsaken till försvagningen av de kooperativa företagen står att finna i det faktum att dessa inte lyckats utveckla medlemskontakterna i samma takt som företagen vuxit. Bager¹⁶² menar dock att

¹⁵⁸ Ilmonen (1986), Stryjan (1989) samt Bager (1992).

¹⁵⁹ Ilmonen (1986).

¹⁶⁰ Stryjan (1989).

¹⁶¹ Nilsson (1986).

svårigheterna att fasthålla medlemsorienteringen inte är determinerad att uppstå vid företagens storleksmässiga tillväxt.

3.7. Delkonklusioner

I detta kapitel har medlemsägda företags särdrag diskuterats. Inledningsvis konstaterades att dessa företag har en månghövdad medlemskrets. Politiska processer på ägarplanet är därför jämförelsevis vanliga. Dessutom konstaterades att lokala intressen är representerade i beslutande organ. Medlemmarna i medlemsägda företag omfattar normalt flera intressen och de bakomliggande rationaliteterna till engagemanget är mångfacetterade.

Sammantaget innebär allt detta att företagsledning inom medlemsägda företag inbegriper avvägningar mellan relativt jämbördiga och ibland konflikterande intressen. Slutligen konstaterades att en kraftig nedtoning av ägarfunktionen riskerar att leda till en utarmning av företagets medlemskoppling. Mot bakgrund av denna bestämning av det medlemsägda företaget och dess särdrag i ledningsteoretiskt hänseende, avses att i kapitel 4 föras en teoretisk diskussion rörande strategiska förändringsprocesser i och mellan medlemsägda företag.

¹⁶²Bager (1992).

Kapitel Fyra

OM STRATEGISKA FÖRÄNDRINGAR

Detta kapitel behandlar strategiska förändringsprocesser i medlemsägda företag. Kapitlet inleds med en genomgång av, och definitioner av, begreppet strategisk förändring. Speciellt behandlas organisationsföreställningars och maktförhållandens betydelse för dessa förändringsprocesser. Utifrån detta förs en fördjupad teoretisk diskussion rörande strategiska förändringsprocesser inom specifikt medlemsägda företag. Här förtydligas också förhållandet mellan begreppen strategisk förändring och fusion. Avslutningsvis sammanfattas kunskapsläget rörande strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag.

4.1. Strategisk förändring

En vanligt förekommande uppdelning av ansatser inom området utgörs av distinktionen mellan "theories of planned change" respektive "theories of process of change"¹⁶³.

"Theories of planned change" omfattar de förändringsteorier som i första hand bygger på en (åtminstone approximativt) rationell problemlösande sekvens. Explicit eller implicit brukar dessa teorier också ofta utmynnas i mer eller mindre explicita normativa råd om hur förändring kan eller bör åstadkommas. Avsikten är i många fall att utvärdera effektiviteten hos olika förändringsansatser.

"Theories of process of change" är mindre fokuserade på att finna effektiva metoder för att åstadkomma förändringar. Här ligger istället tonvikten på att söka analysera varför förändringsprocesser utvecklas i den riktning de gör. Här behandlas mönster i förändringsprocesser, samt bakomliggande mekanismer. Analysen fokuserar det processuella förloppet under en förändringsprocess. Vanligtvis läggs mindre tonvikt vid normativa aspekter. Det teoretiska intresset fokuseras i många fall

¹⁶³ Berg (1979).

på kognitiva och/eller politiska aspekter.

4.1.1. Strategisk förändring som en framväxande process

Ända sedan Chandlers¹⁶⁴ klassiska arbete, har begreppet organisatorisk förändring associerats med begreppen strategi och struktur. Chandler hävdade i sitt arbete att strukturen förväntades justeras i enlighet med förändrade strategier. Utifrån detta synsätt har den primära uppgiften för företagsledningen ansetts gå ut på att formulera företagets strategi. Strukturarbetet har förväntats vara avhängigt strategiarbetet. Implementeringen har inom detta synsätt betraktats som separat från strategiformuleringen¹⁶⁵. Implementeringsaspekterna ägnades överhuvudtaget ett mindre intresse. Denna ansats är rationell och analytisk till sin natur och företagsledningens strategiarbete har diskuterats i termer av långtidsplanering¹⁶⁶.

Emellertid utsattes det ovan beskrivna sextiotalssynsättet på strategi för kritik under sjuttio- och åttiotalen. Allt snabbare förändringar i företagens omvärld försvårade möjligheterna att arbeta med formella planeringsmodeller. De processuella aspekterna på strategi lyftes fram. Fokus förflyttades från strategisk analys till strategisk omvandling. Inom detta synsätt behandlas den strategiska förändringsprocessen inte som bestående av separata och identifierbara faser. Strategisk förändring analyseras inte entydigt i termer av logiska och rationella processer. Istället är synen att strategier utvecklas integrerat; innebärande att analys, planering och implementering kan vara tidsmässigt överlappande aktiviteter. Det kausuala sambandet mellan analys och verkställande ifrågasattes således.

Istället utvecklades ett resonemang kring en mer successiv organisatorisk anpassning. Organisationen verkade i en osäker omvärld. Dess aktörer hade således att göra justeringar och anpassningar beroende på vilka omvärldsförändringar som pågick. I den allt mer osäkra omvärlden förlorade planeraren terräng till den inkrementellt justerande ledaren. Mintzberg¹⁶⁷ har kommenterat de olika synsätten enligt följande:

¹⁶⁴ Chandler (1962).

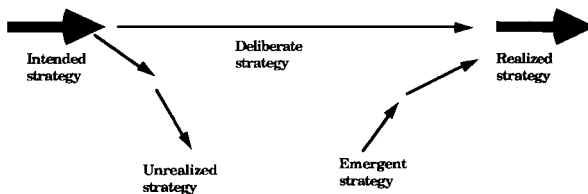
¹⁶⁵ Ansoff (1965).

¹⁶⁶ Rhenman (1974).

¹⁶⁷ Mintzberg (1973).

*"Planning is not a panacea for the problems of strategy-making. As obvious as this seems, there is little recognition of it in planning books or by planners. Instead, one finds a focus on abstract, simple models of planning process that take no cognizance of the other two modes of strategy-making (entrepreneurial mode and adaptive mode; min anmärkning). Little wonder then that one finds so much frustration among formal planners. Rather than seeking panaceas, we should recognize that the mode used must fit the situation. An unpredictable environment suggests use of the adaptive mode just as the presence of a powerful leader may enable the organization to best achieve its goals through the entrepreneurial mode."*¹⁶⁸

Mintzberg¹⁶⁹ tillhör, tillsammans med Child¹⁷⁰, Pettigrew¹⁷¹ och Quinn¹⁷² de mer framträdande inom detta synsätt på förändring¹⁷³. Tillsammans med Waters¹⁷⁴ och McHugh¹⁷⁵ har Mintzberg åskådliggjort problematiken med hjälp av följande modell (figur 4.1).



Figur 4.1. "Typer av strategier".¹⁷⁶

Som framgår av modellen görs en åtskillnad mellan olika typer av strategier. Den klassiska strategiska teorin har fokuserat an-

¹⁶⁸Mintzberg (1973), sid. 52.

¹⁶⁹Mintzberg (1973), Mintzberg (1978)

¹⁷⁰Child (1972).

¹⁷¹Pettigrew (1973), Pettigrew (1985a)

¹⁷²Quinn (1980).

¹⁷³Andra viktiga bidrag har gjorts av Stymne (1974) samt Tushman & Romanelli (1985).

¹⁷⁴Mintzberg & Waters (1985).

¹⁷⁵Mintzberg & McHugh (1985).

¹⁷⁶Mintzberg (1978).

strängningarna på att analysera främst den övre linjen, det vill säga hur intentionella strategier ("intended strategies") med proaktiva medel har drivits av förändringsagenterna (ofta personer i företagsledningen) och slutligen förverkligats ("realized strategies"). Dessa strategier benämner Mintzberg avsiktliga strategier ("deliberate strategies"). Andra försök till strategisk förändring kan komma att förbli orealiserade ("unrealized strategies"). Orsakerna till detta kan stå att finna i (i) orealistiska förväntningar, (ii) felbedömningar av omvärlden eller (iii) anpassningar gjorda under implementeringen. Ytterligare en typ av strategi är de framväxande strategierna ("emergent strategies"). Dessa strategier utvecklas successivt under processens gång. De framväxande strategierna har visats vara av stor betydelse för organisationers strategiförändring. Dessa senare typer av strategiförändringsprocesser har tydliga inslag av de "garbage-can"-orienterade beslutsprocesser som utvecklats av Cohen, March & Olsen¹⁷⁷. Förändringsprocessen är här resultatet av en mängd olika handlingar vilka vidtagits av olika aktörer på olika nivåer inom och utanför organisationen.

Dessa framväxande förändringar har varit föremål för ett relativt stort vetenskapligt intresse under den senaste tioårsperioden. Empiriskt har konstaterats att det framväxande synsättets relevans har kunnat beläggas. Inom ramen för detta synsätt har en fokusering skett mot analyser av politiska och kognitiva aspekter på strategisk förändring. Pettigrew¹⁷⁸ har bland annat med sin vittgående studie av den brittiska kemikoncernen ICI visat på formerna för denna forskningsinriktning. Här studeras förändringsförlopp över långa tidsperioder. Tonvikten ligger bland annat på att klarlägga förekomsten av såväl planerade som framväxande förändringar. Myriader av mindre förändringar samt dessas relationer till större, paradigmatiska förändringar analyseras djupgående. Avsikten är att distinkta mönster skall framväxa ur den empiriska komplexiteten. Synsättet har sammanfattats enligt diskussionen nedan.

"Strategic decision-making and change are here regarded as continuous processes. Understanding strategic changes as continuous processes, with no clear beginning or clear end, allows for analysis of both discrete and identifiable decision events, the pathways to and outcomes of those events — what may be called the front stage of decision making; and indeed the back stage of

¹⁷⁷ Cohen, March & Olsen (1972).

¹⁷⁸ Pettigrew (1985a).

decision-making, the process by which novel ideas for change gain currency and legitimacy in the organization, or are otherwise suppressed and immobilized and never reach a form where they can be openly debated, decided, and acted upon.”¹⁷⁹

Betoningen av de framväxande, snarare än de planerade, inslagen av förändringsprocessen är således väsentlig inom ramen för detta synsätt. Betoningen av de evolutionära inslagen under förändringsprocesser gör att frågan rörande aktörernas frihetsgrader accentueras. Detta kommer att beröras i avsnittet nedan.

4.1.2. Aktörernas handlingsfrihet

Frågan om aktörernas frihetsgrader utgör ett av de centrala inslagen i organisationsteoretisk forskning. En renodlat voluntaristisk ståndpunkt behandlar aktörerna som fullständigt proaktiva och i stånd att välja handlingsvägar efter väl reflekterade överväganden. En extrem deterministisk syn behandlar aktörerna som reaktiva med avseende på de strukturella förhållanden som råder i företaget och omvärlden.

Denna fråga om voluntarism versus determinism har kommit att få en avgörande betydelse även på strategiområdet. Inom ett renodlat populationsekologiskt synsätt är determinismen tongivande¹⁸⁰. Resonemanget kan, enligt Alchian¹⁸¹, schematiskt sammanfattas enligt följande. Många företag möter en osäkerhet som ej kan reduceras genom sökandet efter mer information. Därmed föreligger svårigheter att avgöra vilka åtgärder som är effektiva, optimala eller ens ändamålsenliga. Likväl krävs att företaget, för att långsiktig överlevnad skall garanteras, uppvisar en ”relativt” högre effektivitet än konkurrenterna. Vissa företag kommer att agera på ett sätt som visar sig vara framgångsrikt, givet att ansträngningarna inriktas mot en viss del av omvärlden (här spelar slumpmässiga faktorer en inte obetydlig roll). Den oberäknerliga marknaden kommer att gynna vissa företag och missgynna andra. Omvärlden (inbegripet marknaden) är till yttermera visso dynamisk — genomgår en ständig omvandling. Därför kommer ett agerande som gav ”övergennomsnittliga” vinster under en period inte för alltid att vara effektivt. Istället kommer andra typer av ageranden och därmed också andra företag att på ett bättre sätt kunna möta

¹⁷⁹Pettigrew (1985a), sid. 438.

¹⁸⁰Hannan & Freeman (1977).

¹⁸¹Alchian (1986).

omvärldens förändrade krav. På detta sätt kan utvecklingen på marknaden ses som en successiv selekteringsprocess där företag föds och dör. Det är den successiva förändringen i omvärlden som avgör vilka företag som överlever och vilka som fasas ut.

Företrädare för resursberoendesynsättet har intagit en något mindre deterministisk inställning. Pfeffer & Salancik¹⁸² har kommit att modifiera resonemanget ovan genom att föra in begreppet "enactment". Här uppmärksammas speciellt förhållandet att aktörerna i organisationen inte enbart söker att möta kraven från omvärlden, utan att dessa aktörer även arbetar aktivt med att utveckla relationer gentemot relevanta delar av omvärlden. Omvärldens krav påverkar inte företaget direkt, utan indirekt, det vill säga genom hur centrala aktörer uppfattar omvärlden. Genom denna modifiering av diskussionen kring omvärlden, har ett närmande skett till de synsätt som framförallt betonar voluntarismen i organisatoriskt och strategiskt handlande.

Inom det renodlat voluntaristiska tänkandet är det aktörerna som skapar sin omvärld samtidigt som aktörer i omvärlden bidrar till att påverka förhållandena för företaget. Företagsledare och andra aktörer har möjligheter att göra strategiska val¹⁸³. Den bakomliggande uppfattningen om omvärlden är att denna inte är något givet utan istället är påverkbar. Aktören (och i förlängningen företaget) tar intryck av omvärlden i sitt handlande; samtidigt ger aktörens handlingar i förlängningen influenser åt omvärlden. Ett interaktivt samspel uppstår således mellan företaget och omvärlden. Cohen & Cyert har uttrycket resonemanget enligt följande.

*"The organization and the environment are parts of a complex interactive system. The actions taken by the organization can have important effects on the environment, and, conversely, the outcomes of the actions are partially determined by events in the environment. These outcomes and the events that contribute to them have a major impact on the organization"*¹⁸⁴

Stymne¹⁸⁵ har fört ett liknande resonemang i sin diskussion om den strategiska kandidaten (= förslag till strategisk förändring). En slutsats är här att strategiska förändringar kan betraktas som idéer, vilka

¹⁸² Pfeffer & Salancik (1978).

¹⁸³ Child (1972).

¹⁸⁴ Cohen & Cyert (1973), sid. 352.

¹⁸⁵ Stymne (1974).

successivt omformas under en strategisk förändringsprocess. Under denna typ av förändringsförlopp pågår även interaktioner i termer av sociala rekonstruktionsprocesser mellan olika aktörer inom och utom det fokala företaget. Samtidigt med att ett förändringsförslag genomförs, kan således olika relationer mellan grupper och individer komma att omformas.

Sammanfattningsvis kan denna senare syn på strategisk förändring beskrivas enligt följande. Aktörer uppfattar andra aktörers agerande. Detta tolkas. Utifrån gjorda tolkningar agerar aktörerna med de relevanta handlingar som kan bidra till att lösa de aktuella problemen. Dessa senare vidtagna handlingar utgör sedan underlag för andra aktörers tolkningar. Det föreligger således frihetsgrader i agerandet. Begränsningar består främst i aktörernas egna föreställningar samt i andra aktörers handlingar.

4.1.3. Delkonklusion

Som en uppsummering av de hittills förda resonemangen rörande strategisk förändring preciseras i detta avsnitt författarens position. Den processuella synen på strategisk förändring har som nämnts varit tongivande under det senaste decenniet. Bland företrädarna för den processuella synen på strategisk förändring är följande definition av Pettigrew¹⁸⁶ rätt typisk.

*"...strategic changes are viewed as streams of activity involving at various times the differential attention of individuals and groups, which occur mainly but not solely as a consequence of environmental change, and which can lead to alterations in the product market focus, structure, technology, and culture of the host organization. Strategic is just a description of magnitude of change in, for example, structure and organizational culture, recognizing the second-order effects, or multiple consequences of any such changes."*¹⁸⁷

Således betraktas strategiska förändringar som fundamentala omorienteringar av organisationens verksamhet. Den större väsentliga distinktionen görs mellan å ena sidan fundamentala och å andra sidan mindre förändringar. Begreppet strategisk förändring tar således sin utgångspunkt i aktörernas intersubjektiva bilder av betydelsefulla

¹⁸⁶ Pettigrew (1985a).

¹⁸⁷ Pettigrew (1985a), sid. 438.

förändringar.

Quinn¹⁸⁸ har betonat att en strategisk förändring normalt omfattar en förändring av den integrerande mekanismen, vilken är avgörande för organisationens överlevnad. Denna mekanism har en stabiliserande funktion. Strategin kan uttryckas i termer av:

*"...the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization's resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment, and the contingent moves by intelligent opponents."*¹⁸⁹

Genom att ta fasta på de två diskuterade elementen; den fundamentala digniteten samt den integrerande mekanismen, kan följande definition av strategisk förändring göras.

*"Strategic changes are major changes of the integrating mechanisms of the organization, i.e. changes of the patterns of thinking and actions within the organization that are fundamental for its stability and survival."*¹⁹⁰

Från definitionen ovan kan sålunda noteras att både handlingar och föreställningar utgör väsentliga aspekter inom den strategiska förändringsprocessen. Strategiska handlingar utförs generellt sett inom ett inter-individuellt tänkande, vilket har ett pregnant mönster inom organisationen. Detta tänkande kommer i denna avhandling att diskuteras i termer av föreställningar¹⁹¹ (se vidare avsnitt 4.2.1).

En strategisk förändring implicerar därför i normalfallet en relativt djupgående elaborering av de dominerande föreställningarna hos organisationens medlemmar¹⁹². Dessa förändringar i föreställ-

¹⁸⁸ Quinn (1988).

¹⁸⁹ Quinn (1988), sid. 3.

¹⁹⁰ Fredriksson, Normark & Åkesson (1991), sid. 4.

¹⁹¹ Bolman & Deal (1984), sid. 4 har definierat begreppet enligt följande:

"Frames are windows on the world. Frames filter out some things while allowing other to pass through easily. Frames help us to order the world and decide what action to take."

¹⁹² Sims & Gioia (1986)

ningarna utgör ofta en väsentlig del av den strategiska förändringsprocessen. En djupare förståelse för dynamiken under en strategisk förändringsprocess inbegriper därför en analys av kognitiva processer hos de fokala aktörerna.

Det strategiska handlandet utförs inte i ett mellanmänniskt vakuum. Istället kommer existerande relationer mellan individer, grupper och organisationer att påverka möjligheterna att vidta organisatoriska handlingar. Förekomsten av inflytandeasymmetrier eller maktförhållanden rörande de mellanmänniska relationerna får därför betydelse för de strategiska förändringsprocessernas utveckling. Således utgör makt ytterligare en viktig dimension under den strategiska förändringen.

I det följande avsnittet utvecklas diskussionen rörande föreställningar och makt. Avsikten är att precisera hur den strategiska förändringsprocessen formas av dessa två aspekter. Diskussionen avslutats med ett resonemang rörande paradigmatiska respektive icke-paradigmatiska förändringar. Det kommer att visas att de paradigmatiska förändringarna i hög grad är påverkade av såväl intersubjektiv makt som intersubjektiva föreställningar.

4.2.1. Organisatoriska kognitioner

Sims & Gioia¹⁹³ har pläderat för en starkare betoning av sambandet mellan kognitiv teori och organisationsteori. Inspirerade av Weick¹⁹⁴ har de försökt att närmare analysera förhållandet mellan organisatoriskt tänkande och organisatoriskt handlande. Denna frågeställning har problematiserats i ett stort antal undersökningar¹⁹⁵. Björkegren¹⁹⁶ har fokuserat intresset till organisatoriskt lärande. Han har visat att en ansats, där tankeprocesser — i form av förändrade styrande värderingar — utgjort kärnan i ett studium av lärande, haft en tydlig relevans i förståelsen av utfallet av strategiska förändringsprocesser. Söderlund¹⁹⁷ har diskuterat möjligheterna med att använda

¹⁹³ Sims & Gioia (1986).

¹⁹⁴ Weick (1979), Daft & Weick (1984).

¹⁹⁵ Se Hedberg & Ericson (1979), Dutton (1986) eller Dutton & Ottenmeyer (1988) samt Löwstedt (1989).

¹⁹⁶ Björkegren (1989).

¹⁹⁷ Söderlund (1993).

kognitiv teori för att närmare analysera hur företag och företagsledare formar sina bilder över omvärlden. Den kognitiva teorin har sammanfattningsvis haft påtaglig inverkan på organisationsteorin.

Vid en mer specifik diskussion av förändringsteorier har den kognitiva teorin haft ett starkt inflytande. De kognitiva aspekterna av det strategiska beslutsfattandet har kommit att betonas allt starkare under åttiotalet. Björkman¹⁹⁸ har argumenterat för att olika former av "trossystem"¹⁹⁹ ("belief systems") spelar en central roll under organisatoriska förändringsprocesser. Björkman definierar trossystem som:

*"...relatively coherent sets of ideas (beliefs) held by organization members about types of objects or situations. I will concentrate upon belief systems concerning environment and the general way in which the organization functions."*²⁰⁰

Björkman menar att, givet denna definition av trossystem, det kan observeras att flera andra begrepp har använts för att identifiera samma företeelse. Detta gäller begreppen interpretativa schema, kultur, kognitiva strukturer samt referensramar. Således kan vi använda begreppet kognitiva strukturer som en synonym till trossystem. Björkmans²⁰¹ analys, av förhållandet mellan trossystem och strategisk förändring, är följande:

*"...fundamental²⁰² strategic reorientation is associated with radical change in the organization's belief systems, i.e. belief systems and organizational strategy tend to be congruent. Several studies of organizational evolution and change have supported this view. However, further study is needed to analyze the process of change in belief systems and the relation between this process and shifts in organizational strategy."*²⁰³

¹⁹⁸ Björkman (1989).

¹⁹⁹ Undertecknads översättning.

²⁰⁰ Björkman (1989), sid. 252.

²⁰¹ Björkman (1989).

²⁰² Björkman skiljer på olika typer av förändringar. Han följer Argyris & Schöns (1978) uppdelning i förändringar av första och andra graden. Med första gradens förändringar avses sådana som sker inom de rådande systemen — med Argyris & Schöns termer "single-loop changes". Med andra gradens förändringar avses förändringar som är radikala och diskontinuerliga till sin natur. Dessa leder till ett kvalitativt annorlunda system än det existerande.

²⁰³ Björkman (1989), sid. 267.

Slutsatserna ligger helt i linje med resultaten från ett antal andra studier. Sålunda har Starbuck et al²⁰⁴ visat på att en ny ägare kan komma att bidra med en rekonceptualisering av ett uppköpt företags omvärld. Därmed uppstår en förändring av företagets kognitiva strukturer och en fundamental strategisk förändring möjliggörs.

En poäng i sammanhanget är att dessa radikala och diskontinuerliga förändringar i tänkandet ofta är orsakade av att en allt större mängd omvärldsproblem inte kunnat lösas inom ramen för det existerande tänkandet. Greiner²⁰⁵ har visat att ett företags tillväxt och utveckling är avhängigt ett framgångsrikt hanterande av kriser inom den rådande organisatoriska föreställningsramen, vilken delvis är kognitivt konstruerad. Poängen som tydliggörs är att förändringar vilka framstår som radikala och plötsliga, uppenbarligen är att betrakta som fall av successiv underminering, där de underliggande inkonsistenserna inte framträtt i tydlig dager förrän vid tidpunkten för förändringen. Likväl är det fråga om undermineringsprocesser, vilka kunnat pågå — delvis i det fördolda — under långa tidsperioder.

4.2.2. Makt

Makten över en individ, en grupp, en organisation, en process eller ett förlopp hänger ofta samman med hur den fokale aktören lyckas påverka andra individers kognitioner. Foucault²⁰⁶ har utvecklat ett synsätt på makt vilket bygger på tanken att företeelserna kunskap och makt är sammanflätade. Aspling²⁰⁷ har empiriskt förankrat och utvecklat detta maktsynsätt. Även Crozier & Friedberg²⁰⁸ har argumenterat för att betrakta makt som en socialt konstruerad företeelse. Utgångspunkten i ovanstående maktsyn bygger på individernas subjektiva verklighetsuppfattningar. Aspling²⁰⁹ har beskrivit hur makt utvecklas givet detta synsätt.

”Delar av våra verklighetsuppfattningar delar vi med andra. Denna — objektiviserade — verklighet ger trygghet och stabilitet. Den

²⁰⁴Starbuck et al (1978).

²⁰⁵Greiner (1972).

²⁰⁶Foucault (1972).

²⁰⁷Aspling (1986).

²⁰⁸Crozier & Friedberg (1980).

²⁰⁹Aspling (1986).

*konkurrerar ständigt med rent individuella uppfattningar. Att få sina ursprungliga rent individuella verklighetsuppfattningar att gälla som en av flera delad och därmed objektiverad verklighet innebär trygghet. Att få den verkligheten att gälla som handlingsunderlag även för andra är detsamma som att ge sig själv kunskap om och säkerhet vis-à-vis andra personers agerande. Samtidigt är de mindre kunniga och medvetna om dina perspektiv, och själva självfallet "experter" på sina — i detta fall icke i samma utsträckning "objektivt" accepterade som handlingsförklarande — bilder. Samtidigt som din säkerhet har ökat har deras minskat. I konkurrensen om vilka verklighetsuppfattningar som skall gälla som handlingsförklarande dominerar din. "Din bild" och därmed din "expertis" kontrollerar deras agerande; din säkerhet innebär deras osäkerhet. Du har makt över dem."*²¹⁰

Aspling fortsätter sin analys genom att poängtera betydelsen av "den dominerande bilden". På ett ofta omedvetet sätt upplever individer om deras verklighetsbilder accepteras eller ej. Detta skapar osäkerhet respektive säkerhet. Individens tolkning blir därför legitim eller illegitim. Aspling uppmärksammar att maktutövandet samtidigt är både tydligt och otydligt.

*"Den viktiga paradoxen är att det oftast är tydligt förnimbart att utsättas för makt, och samtidigt mindre tydligt att själv utöva denna makt. I det senare fallet bekräftar man den 'gällande verkligheten', i det första är man i motsatsställning, 'avvikande', i minoritet. Hela denna upplevelse är också del av ens verklighetsbild och påverkar det egna agerandet. Det är lätt att förstå att den som 'har rätt' agerar på andra premisser och på ett annat sätt än den som 'har fel'."*²¹¹

Slutsatsen är således att det förekommer en konkurrens mellan olika verklighetsuppfattningar. Detta är ett ständigt inslag i samspelet mellan människor. Den egna tolkningens intersubjektiva acceptans innebär en form av tolkningsföreträde för det egna synsättet. Därmed skapas en osäkerhet för motparten. Makten är således inte någon objektiv egenskap hos individer eller grupper. Inom detta maktsynsätt är makten istället primärt en dynamisk företeelse i den mening att den är beroende av den mellanmänniskliga sociala konstruktionsprocessen²¹². Detta processuella maktsynsätt har även funnits

²¹⁰Aspling (1986), sid 266.

²¹¹Aspling (1986), sid. 267.

realistiskt vid studier av strategiska förändringsprocesser. Detta har visats av Putnam & Poole²¹³.

*"In this orientation conflict emerges from incongruent meanings of organizational events or from conflicting actions in creating and maintaining organizational reality."*²¹⁴

Gray²¹⁵ har arbetat efter detta synsätt när hon analyserat strategiska förändringsprocesser. Hon menar att det finns multipla (snarare än gemensamma) uppfattningar om mening i en organisation. Dessa olika meningar stöder tesen om att ett konfliktperspektiv snarare än ett integrationsperspektiv utgör ett rimligt synsätt på organisatorisk verksamhet. Konflikter orsakas av skillnader i maktfördelning, arbetsfördelning samt olika tillgång till resurser. Organisationsmedlemmarna skapar på egen hand — genom sina dagliga aktiviteter — organisationens "ordning".

*"In this dynamic conceptualization of organizations, meanings are temporarily negotiated within the confines of institutional constraints. However, in addition to revamping local meanings, these negotiations have the potential to challenge and initiate change in the institutional order as well. Thus, while some meanings are being constructed, contested, modified, and abandoned, others are being enforced and/or reconfirmed. In this view, organizations are dynamic processes ("organizings") rather than static structures."*²¹⁶

En ytterligare slutsats är således att dessa förhandlingar om konflikter, vilka i grunden sammanhänger med det intersubjektiva meningsskapandet i en organisation, spelar en central roll under strategiska förändringsprocesser. Gray menar att problemställningen kan specificeras till att behandla olika konfliktlösningsmekanismers möjligheter att påverka meningsskapande och institutionell ordning. Hennes tentativa tes är här att totalt formaliserad medling (=skiljedomsförfarande) är en problemlösningsstil som i mycket liten grad påverkar meningsskapande hos olika grupper. Mer informell

²¹²Jämför Berger & Luckman (1966), Silverman (1970) samt Crozier & Friedberg (1980).

²¹³Putnam & Poole (1987).

²¹⁴Putnam & Poole (1987), sid. 87.

²¹⁵Gray (1987), Gray (1989).

²¹⁶Gray (1987), sid. 10.

medling och "köpslående" kräver en högre grad av kognitiv omorientering. Ett samarbetsorienterat problemlösande däremot har de största förutsättningarna att genom en kognitiv förändringsprocess förändra meningsskapandet hos olika grupper²¹⁷.

Sammanfattningsvis kan konstateras att kopplingarna mellan företeelserna makt och föreställningar är betydelsefulla i ett organisatoriskt sammanhang. De intersubjektiva föreställningarna utgör en viktig källa till makt. Föreställningarna ändras under organisatoriska processer där olika aktörer inverkar. Förmågan att påverka andra aktörer under dessa processer är därför en viktig maktkälla. Kunskap är en annan viktig faktor i sammanhanget. För att föra resonemanget till en temporär slutpunkt avses i nästa avsnitt att koppla begreppen föreställningar och makt till frågan om förändring visavi kontinuitet.

I detta sammanhang kan två huvudsakliga betraktelsesätt anläggas på fenomenet organisation. Antingen betraktas organisationen som en ström av aktiviteter och handlingar; det vill säga organisering blir ett mer relevant begrepp än organisation. Eller; så fästes uppmärksamhet på den stabilitet och de strukturer som råder i organisationer. Många strategiforskare har varit benägna att poängtera att kontinuiteten i många avseenden varit dominerande. Förändringar i tanke- och handlingsmönster har utgjort undantag i det organisatoriska skeendet²¹⁸. Följande liknelse kan illustrera resonemanget. Den ständiga strömmen av aktiviteter kan ses som vattnet i en flod som under normala förhållanden följer samma flodfåra. En strategisk förändring blir i denna liknelse en ny flodfåra inom vilken flodens vatten rinner. Denna strategiska reorientering kan betraktas som en pågående process vilken successivt eroderar de existerande flodbäddarna och i ett meandrerande förlopp successivt bryter upp nya vägar för floden. Denna liknelse visar på att den strategiska förändringen kan ses både som en mycket successiv och inkrementell process samtidigt som det handlar om en mycket revolutionär och för de inblandade personerna omtumlande process. Resonemanget för tankarna vidare till Kuhns²¹⁹ diskussion om paradigmskiften. Detta synsätt har utnyttjats flitigt inom behandlingen av strategiska förändringar i organisationer.

²¹⁷Jämför även diskussion i Gray (1989).

²¹⁸Miller & Friesen (1980).

²¹⁹Kuhn (1962).

4.2.3. Strategiska förändringsprocesser som paradigmskiften

En huvudfåra inom strategiforskningen har inriktats mot att diskutera strategiförändringar i termer av paradigmskiften. Ett resonemang som inspirerats av Kuhns diskussioner. Resonemanget kan uttryckas med nedanstående ord:

Organisatoriska aktiviteter sker normalt efter vissa basala mönster. Dessa mönster utvecklas ofta successivt till relativt stabila strukturer. Allteftersom ytterligare information integreras i den framväxande stabila strukturen sker en ytterligare elaborering av densamma. När problem växer i antal och dignitet så kommer aktörerna i organisationen att allt mer intensivt söka lösningar inom den existerande strukturen. Det kommer dock alltid att finnas frågor eller problem som inte kan lösas inom densamma. Problemlösningar som uppstår i strid med den rådande strukturen kommer att utgöra embryon till nya handlingsmönster. Förespråkarna för de nya lösningarna kommer successivt att kräva ett större handlingsutrymme. Under dessa kognitiva/politiska processer söker aktörer bevara det gamla respektive utveckla det nya. Givet att de nya handlingsmönstren visar sig verkningsfulla så kommer det att ske ett paradigmatiskt skifte i organisationen²²⁰. Brown²²¹ har sammanfattat resonemanget enligt följande:

*"... formal organizations have histories, undergo internal and external changes and experience strains. The dominant paradigm may be confronted and even overthrown by an insurgent one, or it may be modified to absorb its challengers."*²²²

Pettigrew²²³ har analyserat en fundamental omvandling av ett multinationellt företag i termer av en decennielång politisk kamp mellan två skilda synsätt — det koloniala och det internationella. Pettigrew driver tesen att både internpolitiska faktorer och omvärldsfaktorer bidragit till förändringsförloppets utveckling. Idéer, strukturer, maktrelationer samt värderingar i företaget var präglade av det existerande paradigmet; av det rådande sättet att tänka. Motverkande handlingar

²²⁰ Detta resonemang baserar sig på Brown (1978), Utterström (1980), Pfeffer (1981) samt Spybey (1982).

²²¹ Brown (1978).

²²² Brown (1978), sid. 374.

²²³ Pettigrew (1985a).

och tankar konfronterades därför mot ett mycket stabilt motstånd i form av det existerande paradigmet. Det krävdes dels ett mycket intensivt förändringsarbete, dels kraftiga omvärldsförändringar för att en paradigmatiske förändring skulle kunna ske.

Miller & Friesen²²⁴ har fört ett liknande resonemang när de poängterat att organisationer ofta tenderar att konvergera kring vissa centrala temata. Därigenom uppnås en stabilitet och kontinuitet i organisationen. Dessa stabila tillstånd tenderar att existera under olika långa tidsperioder innan organisationen — vanligtvis — kommer till en tidpunkt när en fundamental förändringsprocess inleds.

Spybey²²⁵ har arbetat efter en liknande ansats som när han studerat företag i den brittiska textilindustrin. Spybeys bidrag består i att han visar hur olika grupperingars referensramar styr hur de agerar i en förändringsprocess. Han beskriver hur det pågår en omvandling där förespråkare för ett traditionellt — patriarkaliskt — synsätt har konfronterats med företrädare för ett professionellt management-synsätt. Den förra gruppen identifierade sig med branschen och dess traditionella värden; den senare gruppen tenderade att betrakta sina roller snarare i termer av professionella företagsledare, för vilka identiteten med branschen var svagare. Förändringsförloppet kan uttryckas som en kamp mellan två referensramar. Att betrakta organisationsförändringar som förändringar av organisatoriska paradigme skulle därmed kunna vara ett fruktbart angreppssätt vid analyser av strategiska förändringsförlopp.

Sammanfattningsvis har denna första halva av detta kapitel poängterat betydelsen av organisatoriska föreställningar och makt under strategiska förändringsprocesser. Som visats är begreppen organisatoriska föreställningar och makt sinsemellan intimt sammanbundna. Stabilitet i organisationer har i många fall varit relaterade till dominerande organisationsföreställningar och/eller maktförhållanden. Det har visats att strategiska förändringar i många fall, vid en första anblick tycks utgå från stabila organisatoriska förhållanden. Förkomsten av revolutionära strategiska förändringar kan ses som paradoxal givet starka organisatoriska kontinuiteter. Förklaringen ligger i att existerande paradigme successivt undermineras över långa tidsperioder. Det som kan förefalla vara mycket plötsliga skiften kan därför vid en närmare granskning visas ha utgjorts av djupgående och

²²⁴ Miller & Friesen (1980).

²²⁵ Spybey (1982), Spybey (1984).

långvariga underliggande processer. Att analysera strategisk förändring i termer förändringar av paradig kan därför betraktas som en fruktbar forskningsutgångspunkt.

4.3. Fusioner som uttryck för strategiska förändringar

Avsikten med denna avhandling är att utveckla kunskapen om strategiska förändringar. De strategiska förändringsprocesser vilka varit föremål för empiriska undersökningar i detta arbete utgörs av två fusionsprocesser. Fusioner ses, under vissa förutsättningar (se nedan), som en form av strategisk förändring. Därmed inte sagt att alla fusioner automatiskt utgör strategiska förändringar. Istället krävs en ytterligare nyansering av förhållandet mellan de två begreppen.

Strategisk förändring definierades ovan (avsnitt 4.1.3) som en fundamental förändring av den integrerande mekanismen för företaget. Avsikten är att i detta avsnitt klargöra huruvida en fusion är att betrakta som en sådan förändring för företaget. En viktig dimension rör den relativa storleken på de inblandade företagen. I det fall det rör sig om en fusion av två företag där ett av företagen är väsentligt större än det andra; utgör fusionen en strategisk förändring för det uppköpta, vanligtvis mindre, företaget, men inte för det köpande, större. Det mindre företags verksamhet avses inlemmas i en väsentligt mer omfattande verksamhetsstruktur. Här förväntas väsentliga förändringar av produktion, distribution, personal- och ledningsorganisation. Det större företaget, sett som en helhet, påverkas endast i mindre grad av fusionen. Endast smärre förändringar av verksamhetsstrukturen genomförs. Sålunda kan frågan om ur vilket fokalt företags synvinkel resonemanget utgår ifrån, vara avgörande för om fusionen betecknas som strategisk eller icke-strategisk.

En viktig dimension utgörs av verksamhetens inriktning. En distinktion kan här göras mellan relaterade och orelaterade fusioner²²⁶. De relaterade fusionerna innebär vanligen större förändringar i företags funktionssätt. För att de fusionerade företagen skall kunna fungera tillsammans krävs att produktions- marknads- eller andra verksamhetsrelaterade synergier realiseras. Detta implicerar ofta stora förändringar i företagen; nedläggningar av produktionsenheter, sammanslagningar av marknadsorganisationer, avveckling av administrativ kapacitet, produktbyten mellan driftsenheter, eller

²²⁶Jämför diskussion i Buono & Bowditch (1989).

förändringar av varumärken. Relaterade fusioner av likvärdigt stora företag inbegriper således vanligen en strategisk magnitud.

När det gäller fusioner mellan företag vilka bedriver orelaterad verksamhet föreligger vanligen inga rörelsesynergier vilka avses realiseras. De strategiska implikationerna på affärsplanet kan därför härvidlag vara begränsade. Vid denna form av diversifiering av verksamheten föreligger dock vanligen ambitioner om förändringar av finansiella strategier vilka kan få strategisk betydelse för bolagen inom gruppen. I andra fall föreligger intentioner om att vidta väsentliga förändringar avseende ledningsorganisationen. Endast i undantagsfall genomförs orelaterade fusioner utan att de berörda ägarna har några planer på väsentliga förändringar. Även orelaterade fusioner kan därför betraktas som strategiska förändringar.

En sammanfattning av detta resonemang är att många fusioner är av strategisk dignitet, men att det finns undantag från denna regel. Undantagen består främst i större företags förvärv av mindre företag. De fusionsprocesser vilka utgör empiriskt fokus i denna avhandling kan betecknas som strategiska för samtliga inblandade fusionspartners (se vidare diskussion i kapitel 5).

4.3.1. Unika aspekter rörande medlemsägda företags fusioner

Forskningen om fusionsprocesser har haft två inriktningar. En första inriktning har uppmärksammat de förhandlingar och det "strategiska spel" vilket föregår ett fusionsbeslut²²⁷. En andra inriktning har fokuserats mot analyser av samordningen av fusionerade företag²²⁸. I det sistnämnda fallet synes behovet av en unik forskningsansats inriktad mot medlemsägda företag att vara mindre trängande. Här behandlas frågeställningar rörande integreringar av datasystem, sammanläggningar av marknadsorganisationer, samordningar av produktsortiment, sammanjämkningar av ledningsgrupper. I dessa avseenden bedöms skillnaderna mellan å ena sidan medlemsägda och å andra sidan investerarägda företag att vara begränsade. Oavsett företagsform är fusionssamordning en extremt komplicerad och komplex process.

Rörande fusionsförhandlingarna uppträder dock mer betydande olikheter vilka motiverar en särskild behandling av kategorierna

²²⁷ Jämför Ericson (1991) eller Jungerhem (1992).

²²⁸ Jämför Dahlgren & Witt (1988) eller Larson (1990).

medlemsägda respektive investerarägda företag. Här är vanligen såväl ägare som företagsledningar engagerade. Eftersom de medlemsägda företagen har ägare vilka också är nyttjare, kan dessa förväntas ha delvis andra krav på en fusion jämfört med en riskkapitalinvesterare. Det handlar då inte enbart om att utvärdera fusionen i avkastningstermer. Fusionen måste därutöver även förväntas överensstämja med de målsättningar som ägarna har i sin egenskap av nyttjare. Beslutsfattandet rörande fusioner sker (åtminstone) formellt på ägarnivå. I och med det medlemsägda företags mångtaliga, likställda och spridda ägarkrets kommer en, relativt sett, större grupp aktörer att involveras i beslutsfattandet. Således föreligger även härvidlag en väsentlig skillnad gentemot vad som är fallet vid de flesta investerarägda företags fusionsbeslut (där i normalfallet ett litet antal ägare har "tillräcklig majoritet" i beslutande församlingar)²²⁹. Vad gäller processerna före ett fusionsbeslut finns det således anledning att förvänta sig jämförelsevis väsentliga skillnader mellan medlems- och investerarägda företag.

Denna avhandling behandlar således främst de diskussioner, förhandlingar och samtal, vilka huvudsakligen föregår ett fusionsbeslut. Inom detta område föreligger ett behov av att utveckla teori, som åtminstone delvis kan vara unik för medlemsägda företag. Resterande del av detta kapitel kommer därför att ägnas åt att utveckla en teoretisk referensram rörande strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag.

4.4. Strategiska förändringar i medlemsägda företag

I nedanstående avsnitt redovisas teori och empiriska undersökningar rörande strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag. Urvalet är fokuserat främst mot studier vilka inriktats mot etablerade medlemsägda företag (se avgränsning i kapitel 1). Härvidlag kan konstateras att de större etablerade medlemsägda företagen i Sverige i väsentlig utsträckning kommit att organiseras i federativa former. Därför har det unikt federativa elementet kommit att integreras i denna diskussion rörande medlemsägda företags strategiska förändringar (se speciellt avsnitt 4.4.2 samt 4.4.3).

Allmänt kan konstateras att det föreligger relativt få studier på området. Därför råder ännu en osäkerhet om i hur hög utsträckning resultat rörande investerarägda företag är överförbara till medlems-

²²⁹ Jämför Sundquist (1993) och Rydqvist (1986).

ägda företag och vice versa. Resultat från Svenssons²³⁰ studier överensstämmer dock i vissa avseenden med de som erhållits vid studier av investerarägda företag (motsvarande diskussionen i avsnitt 4.1 och 4.2).

4.4.1. Inkrementella mönster

Svensson har analyserat två djupgående och tidsutsträckta strategiska förändringsprocesser i kooperativa federationer²³¹. Hans slutsatser indikerar bland annat att förändringsprocesserna tenderar att följa ett inkrementellt mönster — ansatser till planerad strategisk förändring tenderar att misslyckas.

*"Fallstudierna pekar på att en på förhand planerad, medveten, övergripande strategi för den federativa organisationen inte kan identifieras. Ett flertal olika typer av strategier, på kort sikt ibland motstridiga, drivs inom den federativa organisationen. Processen i vilken strategierna formuleras och implementeras pågår på olika nivåer i den federativa organisationen och med olika grader av samordning och har en klart inkrementell karaktär."*²³²

Svenssons argumentering ligger i linje med den i inledningen av detta kapitel diskuterade processuella synen på strategisk förändring. Speciellt kopplingen till olika former av inkrementella synsätt har funnit stöd i Svenssons analys. Hos den federative företagsledaren kan identifieras många kännetecken i vad Lindblom²³³ beskriver som "the science of muddling through". Det handlar om att göra kontinuerliga avvägningar mellan olika intressegruppers — framförallt då olika medlemsföretags — intressen. Quinns²³⁴ resonemang om en form av kontrollerad inkrementalism har således empiriskt visats ha relevans. De strategiska förändringarna får karaktären av stegvis förändring med en speciell betoning på de "små" stegen.

²³⁰ Svensson (1992).

²³¹ Svensson (1992). De två fallen utgörs av (1) konsumentkooperationens utveckling av varuhusrörelsen samt (2) mejerierorganisationens hantering av de mycket stora fluktuationerna i efterfrågan på ost under 1970-talet. Företagen i undersökningen motsvaras av grupp A i figur 2.6.

²³² Svensson (1992), sid. 188.

²³³ Lindblom (1959).

²³⁴ Quinn (1980).

En tolkning av Svensson²³⁵ är att det föreligger en högre grad av frihet i ledningen vid olika försök till visionärt ledarskap. Den federative företagsledaren söker med hjälp av en formulerad vision att identifiera gemensamma nämnare för de olika förändringsansatser som pågår i organisationen. En poäng i sammanhanget är således att flera av de noteringar som Svensson gör avseende strategiska förändringar i federativa företag överensstämmer väl med den etablerade kunskapen, inom ramen för ett processuellt synsätt, rörande strategiska förändringsprocesser i större investerarägda företag.

4.4.2. Dialektiskt samspel

Svenssons²³⁶ specifikt federativt intressanta forskningsresultat uppmärksammar att mångfalden av strategier inom de federativa "sfärerna" leder till omfattande samordningsbehov. För att federationen som helhet skall överleva krävs att en samsyn uppnås hos de ledande aktörerna inom federationen. Samtidigt får detta inte ske på bekostnad av delarnas autonomi. Svensson menar att det föreligger en dialektik mellan delarna — de lokala enheterna — och helheten. Svängningar i omvärldsförutsättningarna blir därmed svåra att hantera beroende på osäkerhet i både verklighetstolkningar och ansvarsfördelning. Detta förstärks av att centralorganisationen vanligen inte har legitimitet — i form av ett tydligt mandat — att genomföra förändringar. Svensson fann även att en ledning som driver övergripande strategiska planer enbart finns under begränsade tidsperioder. Tendenser till inpassning eller återinpassning av nya verksamheter i etablerade federativa strukturer kommer till uttryck när dessa enheter etablerats och strukturerats.

Svenssons resonemang indikerar att den federativa organisationen uppvisar tröghet vad gäller att mobilisera insikt och handlingskraft att agera på förändringar i omvärlden. När detta väl genomförs så sker det genom att ett centralt kraftcentrum växer fram. Efterhand uppstår tendenser till att återföra initiativet till den ordinarie federativa verksamhetsformen. Förekomsten av olika strategier på lokal respektive central nivå skapar samordningsproblem. De inblandade aktörerna låter dock vanligen detta ej utvecklas till en politiserad process. Under mer uttalade krissituationer föreligger istället en förmåga till gemensam samling.

²³⁵Svensson (1992).

²³⁶Svensson (1992).

Andra forskare har dock visat på delvis motsatta resultat. Sögaard²³⁷ och Volk²³⁸ har visat hur kooperativa federationer och/eller federativa samordningsformer avvecklats eller luckrats upp under håftiga omvärldsförändringar eller i krissituationer. I andra fall har det förekommit tendenser till att den federativa formen övergivits till förmån för mer hierarkiska organisationsformer såsom olika koncernbildningar (se Forssell²³⁹ eller Jönsson²⁴⁰). Även Svensson²⁴¹ uppmärksammar tendenser till sådana avsteg från en mer renodlad federativ organisering. I hans empiriska material har fokusering skett mot olika omstruktureringar i riktning mot allt färre medlemsenheter. Detta har inneburit förändrade relationer mellan lokal/regional nivå och central nivå. Den asymmetriska maktfördelningen inom federationen har gett tendenser till instabilitet inom federationen.

Vid ett närmare studium av genomförandet av olika strategiska verksamhetsidéer kan konstateras att det förekommit olika former av organisatoriska arrangemang för att driva genomförandet. En första variant är att bilda en central projektgrupp eller ett utvecklingsbolag som driver fram affärsutvecklingen på området. Den nya verksamheten överflyttas sedan successivt till medlemsföretagen. En andra variant kan gå ut på att omforma federationen till ett landsomfattande företag. En tredje variant utgörs av successiva fusioner mellan föreningar samt en alltmer tydlig integration mellan föreningar och förbund vilka sammantaget kan driva fram ett alltmer integrerat affärsnätverk inom federationen. Verksamhetskopplingarna blir då allt starkare.

Giroux²⁴² har kommit fram till liknande slutsatser i sina studier av medlemsägda företag i finanssektorn — ”sparkassor” (Caisses populaires)²⁴³. Hon menar att, vad gäller strategiska frågor, så pågår aktiviteter på ”alla” nivåer. Hon har visat att initiativen till strategiska förändringar kan komma från olika håll. Gemensamt för de studerade förändringsprocesserna är dock att de involverat aktörer från olika nivåer, funktioner och regioner. Hon använder uttrycket ”kooperativ dialog” för att beskriva dessa initierings- och förankringsprocesser.

²³⁷ Sögaard (1990). Företagen i undersökningen motsvaras grupp A i figur 2.6.

²³⁸ Volk (1993). Företagen i undersökningen motsvaras grupp A i figur 2.6.

²³⁹ Forssell (1992). Företagen i undersökningen motsvaras grupp E i figur 2.6.

²⁴⁰ Jönsson (1992). De aktuella företagen motsvaras av grupp A i figur 2.6.

²⁴¹ Svensson (1992).

²⁴² Giroux (1992). Företagen i undersökningen motsvaras av grupp A i figur 2.6.

²⁴³ Undertecknads översättning.

Giroux beskriver dessa enligt följande:

*"Analysis of the stages of strategic choices shows that, in the cases studied, discussion of options as well as decision-making took place in associative components both at the assembly and local levels. In all the cases studied, it was observed that a decision in principle was made by the Confederation and a decision of acceptance by each of the Caisses. Power of decisions is thus shared by components viewing things from different perspectives: the Confederation's global view balances the local view of the Caisses. This duality in the decision-making process is in keeping with the principle of autonomy characterizing a federative structure. Operational decentralization allows for better adaptation to the environment. It takes into account the ground rules of industrial activity, while permitting adjustments to local market conditions. The fact that each Caisse contributed to the final decision to carry out the strategy is a good illustration of the high level of participation then present in this large cooperative organization."*²⁴⁴

Hennes slutsatser rörande medlemsinflytandet är att detta inte utövas direkt utan indirekt genom de organ till vilka auktoriteten delegerats. Under en strategisk förändringsprocess handlar därför mycket om att återinvolvera medlemmarna i avsikt att låta delegeringen bli aktiv. Det federativa samspelet mellan centrala och lokala organ är vidare betydelsefullt.

4.4.3. Federativ instabilitet

Søgaard²⁴⁵ har studerat hur omvandlingen av den danska mejeriindustrin kommit att utsätta den kooperativa federationen för påfrestningar. Efter att den danska mejeriindustrin under femtio- och fortfarande även på sextiotalet bestått av ett antal mindre och medelstora mejerier kom en omfattande koncentration att utvecklas under sjuttio- och åttiotalen. Efterhand som koncentrationen ökade kom marknaden att utvecklas i oligopolistisk riktning. Ett fåtal större mejerier kom att utveckla mer av inbördes konkurrens. I början av nittiotalet bestod den danska mejeriindustrin av två stora block; nämligen MD-Foods och Kløver Mælk. Efter en period av intensiv inbördes konkurrens har företagen sökt omvandla sina mellanhavanden till en strategisk allians; eventuellt som ett förstadium till en

²⁴⁴ Giroux (1992), sid. 19.

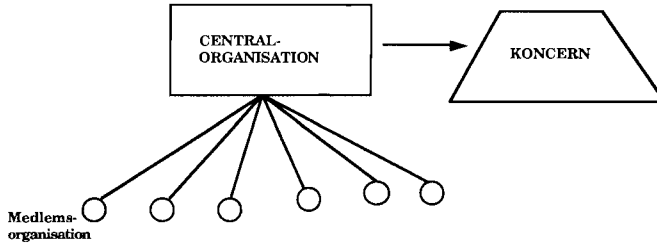
²⁴⁵ Søgaard (1990). Företagen i undersökningen motsvaras av grupp A i figur 2.6.

fusion. En av Søgaaards poänger är att den formella maktsituationen i federationen principiellt är så instabil att hela organisationens fortlevnad under vissa förhållanden alltid kommer att riskeras.

*"... den formelle magtbalance i det føderative organisationssystem har en indbygget tendens til at tippe over under "oligopolistiske" forhold, hvor få medlemmer spiller en dominerende rolle i samarbejdet. Det blev nævnt, at forandringer i branchestrukturen — og det vil reelt også sige forandringer i magtbalancen omkring systemet — er et virkemiddel i forsøget på at ændre denne magtbalance. Samtidig kan dominerende medlemmers indflydelse på samarbejdet naturligvis bruges til at gennemtvinge sådanne forandringer i det omfang den formelle magt er reel. Er den formelle magt **ikke** reel — f.eks. fordi medlemsorganisationerne har mulighed for at forlade samarbejdet — vil forsøget på at gennemtvinge sådanne strukturforandringer kunne føre til sprængning."*²⁴⁶

Søgaaard pekar på tre möjliga sätt på vilket en federation kan komma att omdanas till andra organisatoriska former. För det första finns det en utvecklingsriktning mot mer koncernliknande strukturer. Centralorganisationens existensberättigande ligger i att den tillhandahåller tjänster och produkter till medlemsföretagen. I och med att allt fler vitala tjänster och produkter tillhandahålls för medlemsföretagen så kommer deras beroende till centralorganisationen att förstärkas. Den senares verksamhetsområde breddas således successivt, vilket bidrar till att öka avståndet mellan medlemmar och centralorganisation. Centralorganisationen växer i styrka och successivt kommer denna dynamik att omvandla federationen till en mer koncernliknande organisation (se figur 4.2).

²⁴⁶Søgaaard (1990), sid. 207.



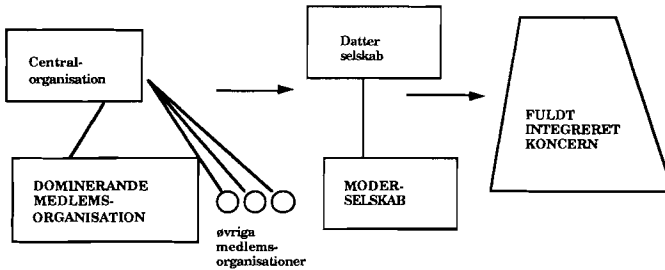
Figur 4.2. Koncernbildning av federationer, variant 1 (från Søgaaard).²⁴⁷

Schediwy²⁴⁸ har analyserat problematiken med den federativa organisationsformens oklara arbets- och beslutsfördelning. Han har entydigt förordat att federationer ombildas till holdingliknande koncernstrukturer i avsikt att öka beredskapen för snabbt beslutsfattande och snabba omvärldsanpassningar.

En andra omvandlingsvariant av federationen utgörs av den situation då ett av medlemsföretagen är väsentligt starkare och större än de övriga företagen. Detta stora medlemsföretag kan komma att dominera över såväl de andra företagen som de centrala organen. I takt med att beroendena utvecklas kan det komma att uppstå försök även till formella övertaganden av de övriga, mindre medlemsföretagen. Till slut kommer det dominerande företaget att ha nått en sådan storlek att även det centrala förbundet blivit ett dotterföretag. Därmed har även i detta fall en omvandling skett till en mer koncernliknande struktur. Skillnaden mot det förra fallet är att det i detta fall är fråga om att ett av medlemsföretagen drivit fram integrationen.

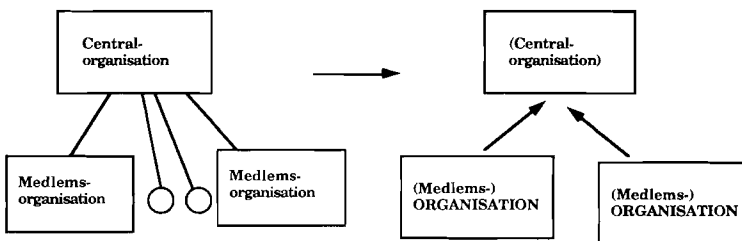
²⁴⁷Søgaaard (1990).

²⁴⁸Schediwy (1993).



Figur 4.3. Koncernbildning av federation, variant 2 (från Søgaaard).²⁴⁹

I en tredje variant av federationsomvandlingen kan vi se att fusioner mellan medlemsföretag bidrar till att utveckla några få mycket starka medlemsföretag. Dessa företag kommer att på egen hand kunna hantera allt fler av de frågor som hanterats på central förbunds nivå. Därmed stärks dessa medlemsföretag och förbundets existens ifrågasätts. Slutligen väljer då gruppen av kvarvarande företag att avveckla det centrala förbundet och samverkanssystemet företagen emellan upplöses.



Figur 4.4. Upplösning av federation (från Søgaaard).²⁵⁰

Sammanfattningsvis har kunnat konstateras att det finns olika vägar, på vilka en federativ avveckling kan ske. Den tidigare av Svensson²⁵¹

²⁴⁹Søgaaard (1990).

²⁵⁰Søgaaard (1990).

omtalade värderationella strävan till sammanhållning, motverkas således av en strukturell dynamik mot sprängning.

4.4.4. Medlemsorienterade processer

Stryjan har analyserat, vad han benämner, "self-management" organisationer²⁵². Utgångspunkten är att organisationsstrukturer kan betraktas som ögonblicksbilder av en ständigt pågående reproduktionsprocess. Ett företag producerar handlingar. De handlingar som tenderar att upprepas kan betraktas som något stabilt — en struktur — inom företaget. Ett företag måste reproducera sina affärer för att nå framgång. Givet att företaget funnit en vinstgivande nisch på marknaden handlar det om att ständigt återupprepa sina framgångsrika handlingar. Därigenom reproducerar företaget sitt kapital. För det kooperativa företaget kompliceras denna bild av att det ej endast är affärerna som kräver reproduktion. Även medlemskapet måste reproduceras. Det kooperativa företaget rekryterar inte nya medlemmar utan avsevärda ansträngningar. Kooperativet måste se till att medlemmarna genom sina handlingar fortsätter att agera som aktiva medlemmar. Därigenom skapas även förutsättningar att nya potentiella medlemmar attraheras av företaget. Om medlemmarna inte aktivt medverkar i företagets handlingar kommer det på sikt riskera att degenereras. Medlemmar kommer att passiviseras för att slutligen lämna organisationen; inga nya medlemmar attraheras av organisationen. Men inte bara medlemskader i sig är föremål för reproduktion. Det krävs även att de gemensamma (kooperativa) värderingarna reproduceras genom företagets handlingar. Slutligen måste även företagets handlingsrepertoar reproduceras. Stryjan²⁵³ sammanfattar detta enligt följande:

*"Organizational reproduction is primarily carried by the organization's members and through the organization's daily routines... Somewhat schematically, the process can be summed up as a loop, in which members continuously shape and reshape their organization and are, in turn, also being shaped by it."*²⁵⁴

²⁵¹ Svensson (1992).

²⁵² Stryjan (1989). Undersökningen behandlar företag vilka huvudsakligen kan insorteras i grupp B i figur 2.6. Sammantaget kan noteras att snittet mellan kategorierna kooperativa företag respektive self-management-organisationer är att betrakta som betydande.

²⁵³ Stryjan (1989).

²⁵⁴ Stryjan (1989), sid. 150.

*"Reproduction of membership involves (selective) replenishment of the organization's corpus of members, the upholding of a shared frame of reference that guides members' actions, and the maintenance and updating of an established repertoire of action that members may resort to."*²⁵⁵

Jobring²⁵⁶ har visat hur medlemmarnas intressen vid kooperativa företags bildande primärt behandlat olika sociala inslag i den aktuella kontexten. Allt eftersom företaget utvecklats nedtonas dock rörelsekaraktären och istället kommer medlemmen att ställa alltmer målrationella krav på företaget.

Även Sjöstrand²⁵⁷ har betonat de icke-ekonomiska faktorernas betydelse i sammanhanget. Han hävdar att de kooperativa företagen delvis har ersatt den hierarkiska kontrollen med gemensamma ideal och en gemensam grundsyn. Utmärkande för kooperativa federationer är att initiativrätten ej är entydigt definierad. Därmed kan förändringsprocesser drivas från skilda nivåer. Beslutsprocessen tenderar att vara utdragen i ett första problemformulerande skede, beroende på att dessa nivåer anlägger olika aspekter på de skilda förändringsförslagen. Därför tenderar följaktligen beslutsprocessen i kooperativa federationer att ta mer tid i anspråk i jämförelse med hierarkiska organisationer. Den oklara maktfördelningen påverkar förändringsförloppet karaktär i de kooperativa företagen.

*"Det kan också vara svårt för företrädare för det gemensamma att agera i förhandlingssammanhang eller i andra representerande/representativa situationer eftersom det i federationer krävs mer av kontinuerlig förankring hos medlemmarna."*²⁵⁸

De medlemsreproducerande processerna är således av konstitutionell karaktär. Det kan vara speciellt viktigt att notera att betydelsen av detta ökar under de tider av osäkerhet, som uppstår under strategiska förändringsförlopp. Åkesson²⁵⁹ har empiriskt visat hur detta kunnat hanteras under perioder av genuin osäkerhet. I de fall företags-

²⁵⁵Stryjan (1989), sid. 65.

²⁵⁶Jobring (1990).

²⁵⁷Sjöstrand (1985).

²⁵⁸Sjöstrand (1985), sid. 221.

²⁵⁹Åkesson (1994).

ledningarna på grund av rådande osäkerhet ej kunnat driva en strategisk inriktning — en explicit strategi — finns det andra metoder att överväga. Det kan handla om att målmedvetet bedriva en dialog i avsikt att stärka företaget inför den tidpunkt då en explicit strategisk inriktning kan formuleras. Givet att det finns några dominerande tendenser i omvärldsbilderna kan arbetet med att formulera mer övergripande visioner för det framtida strategiska handlandet vara ett sätt att hantera osäkerheten.

4.4.5. Vågor av fusioner

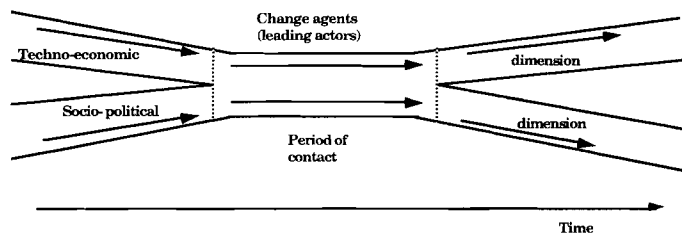
Utterström²⁶⁰ har beforskat förändringsprocesser inom den svenska lantbrukskooperationen. Empirin omfattar ett antal lantbrukskooperativa federationers diskussioner och (i vissa fall) genomförande av fusioner mellan föreningar ingående i de olika federationerna. De strategiska förändringar som var föremål för hans empiriska forskning tog sig uttryck i form av en omfattande våg av fusioner på främst 1960-talet.

Ett viktigt bidrag i Utterströms avhandling är hans beskrivningar av fusionsprocesser i kooperativa företag. Där framgår i vilken väsentlig utsträckning politiska processer kommit att dominera förändringsdiskussionerna. Genomgående för de studerade förändringarna är att dialogen mellan representanter för företagsledningar och medlemmar är mycket omfattande. Utterströms kanske mest väsentliga bidrag är diskussionen om vad som är avgörande för om en förändringsstrategi kan realiseras eller inte. Hans generella slutsats är att strategiska förändringar kan genomföras om det finns ett yttre tryck från marknaden samtidigt som företagets ledande aktörer har visioner (om förändring), vilka får stöd av marknadsförändringarna. Utterström benämner detta som en situation där företagets teknisk-ekonomiska (marknaden) och dess socio-politiska dimension harmonierar med varandra:

*"From time to time the techno-economic and the socio-politic dimensions concur and develop, or flow, in the same direction, harmoniously. Where such a situation occurs, there exists possibilities for action which affect both techno-economic performance and the socio-political basis for decision-making."*²⁶¹

²⁶⁰ Utterström (1980). Undersökningen omfattar företag motsvarande grupp A i figur 2.6.

²⁶¹ Utterström (1980), sid. 142.



Figur 4.5. Dimensioner vid kooperativa företags fusioner (från Utterström).²⁶²

Utterström diskuterar fyra huvudbegrepp vad gäller den socio-politiska dimensionen; vision, paradigm, ideologi samt myt. Han menar att visionen kan ses som en idé om en önskvärd framtida situation. Paradigmet är en vision som har fått stöd av en väsentlig intressegrupp eller koalition i företaget. Ideologin är det paradigm som accepterats av den styrande koalitionen i företaget. Organisationsförändringar kan därmed ses som en kamp mellan företrädare för olika paradigm, vilka alla försöker att etablera en "regerande" ideologi. Utfallet av kampen mellan paradigmerna (vilket paradigm som får störst inflytande) är som nämnts ovan bland annat avhängigt den teknisk-ekonomiska dimensionens utveckling. Avgörande för att ett stort antal fusioner kunde genomföras på sextiotalet var även en förhärskande organisatorisk myt, vilken påstod att ökad stordrift bidrog till att skapa ökad ekonomisk effektivitet för medlemmarnas bästa (ekonomiska argument kunde således finna stöd hos ideologiska argument för fusion). Det kan här noteras att Utterström definierar begreppet myt som en sann historia, så länge som myten är levande och människorna tror på myten. En levande myt ger människorna modeller för mellanmänniskt beteende och ger på så sätt mening och värde till livet²⁶³. Analysen belyser sammanfattningsvis hur konkurrerande omvärldsbilder påverkar det organisatoriska handlandet.

²⁶²Utterström (1980), sid. 143.

²⁶³Jämför Utterström sid. 153.

Med detta angreppssätt har Utterström lyckats tolka varför fusioner kunnat genomföras i den svenska lantbrukskooperationen under framförallt sextiotalet. Utterström har visat att fusionsprocesserna inom mejeri- och slakteribranscherna i flertalet fall resulterade i genomförandet av företagssammanslagningar. Däremot kom ett flertal fusionsförsök inom spannmåls- samt förnödenhetsförsäljningsområdena att avstanna utan att ett genomförande kunnat fullföljas. Utterström diskuterar här olika tänkbara förklaringar. Dels var de ekonomiska stordriftsfördelarna inte lika betydande i de senare branscherna, dels var den något senare timingen av fusionsinitiativen i dessa senare branscher ogynnsam med avseende på en uppväxande disharmoni gentemot en socio-politisk allt mer negativ inställning till fusioner. Därutöver tillkommer ett väsentligt inslag av "kopiering". När väl fusionen etablerades som lösning på organisatoriska effektivitetsproblem framstod denna lösning som den dominerande ideologin. Ideologiskt framstod företag, vilka deltog i fusionsförsöken, som progressiva och framåtsträvande medan de (på detta område) inaktiva företagen framstod som passiva.

Utterströms beskrivning av dessa "vågor" av fusioner har också paralleller till Tainios²⁶⁴ undersökning av den finska sparbanksrörelsen. Han visade att det förekommit både intensiva och lugna "fusionsperioder". Ett spel mellan aktörer på lokal respektive central nivå har pågått inom organisationen — vissa fusioner kan därför visas emanera från central fusionsplanering medan andra fusioner vuxit fram genom lokala initiativ. De lugna respektive intensiva perioderna tycks sammanhänga med hur konjunkturerna växlat. Aktörerna från central nivå har haft större framgång i sin argumentering för fusioner under de perioder där konjunkturerna varit besvärliga. Under mer gynnsamma konjunkturer har däremot fusionsivarna varit mindre framgångsrika.

Dessa senare resultat tycks dock även kunna vara överförbara till att generellt gälla fusioner inom specifika branscher eller sektorer — det rör sig således inte om resultat vilka äger giltighet endast över medlemsägda företag. Så har Jungerhem²⁶⁵ kunnat visa att uppstartandet av fusionsdiskussioner mellan de svenska provinsaffärsbankerna ledde till att ytterligare andra fusionssamtal påbörjades. Logiken följer enligt vad Jungerhem benämner "hela havet stormar".

²⁶⁴ Tainio (1989). Undersökning av företag motsvarande grupp E i figur 2.6.

²⁶⁵ Jungerhem (1992). Undersökning av investerarägda företag, vilka ej ingår i figur 2.6.

En fusionsdiskussion mellan två företag (i det här fallet två banker) ledde till att osäkerhet växte fram inom andra företag. Det uppstod en risk att "bli över" under den pågående struktumvandlingen. Därför inledde de flesta provinsaffärsbanker fusionsdiskussioner i avsikt att skapa handlingsfrihet. Valet av fusionspartner fick en nedtonad roll. Det var inte de potentiella synergier som sådana vilka var avgörande för fusionssamtalens utgång, utan snarare rörde det sig om att utveckla själva beslutsprocessen på ett gynnsamt sätt.

4.4.6. Medlemsmål under fusionsprocesser

En annan faktor, vilken däremot är unik vid medlemsägda företags fusionsprocesser, hänger ihop med ägandaspekter. Det medlemsägda företaget har en ägarkrets, vilken primärt ej har som mål att maximera kapitalavkastningen. Istället rör det sig om att gynna medlemmarnas nyttjarintressen. En strikt agentteoretisk kapitalavkastningsorienterad analys av kooperativa företag leder därför till en slutsats om ineffektivitet²⁶⁶.

Givet att det istället handlar om att möta ett bredare spektrum av medlemsmål — vilka motiv är det då som framförs avseende en negativ inställning till fusioner? Michelsens²⁶⁷ analys av en icke-realiserad fusion²⁶⁸ har visat att de ekonomiska motiven är betydelsefulla men inte dominerande under medlemsägda företags fusionsprocesser. Michelsen har visat att faktorerna "samhandelsregler", "demokratiskt medlemsstyre" samt "förhållandet till bygden" var andra motiv vilka låg till grund för medlemskapet. Tillsammans med det ekonomiska motivet hade dessa motivbilder också en stor inverkan på medlemmarnas ställningstagande i fusionsfrågan.

Medlemmar, vilka framförallt motiverar medlemskapet i termer av ekonomi eller samhandel, benämns instrumentella. Här är det i första hand fråga om att anlägga ett renodlat ekonomiskt synsätt på verksamheten. Det handlar också om att finna rättvisa avräkningsprinciper

²⁶⁶ Jämför Dahlgren (1990).

²⁶⁷ Michelsen (1984). Undersökning av företag motsvarande grupp A i figur 2.6.

²⁶⁸ En 1981 föreslagen fusion mellan två mejeriföretag MD Foods och Vestjysk Mejeriselskab (VM). MD Foods var och är fortfarande Danmarks största och dominerande mejeriföretag. Vestjysk Mejeriselskab var ett regionalt baserat mejeriföretag. Ett nytt försök att genomföra en fusion mellan MD och VM initierades 1984, den här gången med utgången att fusionsförslaget genomfördes.

mellan medlemmar och företag. Däremot är demokratin — medlemsstyret — av mindre central betydelse. De medlemmar som istället framförallt framhåvt "medlemsstyret" och "förhållandet till bygden" ingrupperar Michelsen under benämningen *expressiva*. Inom denna grupp framlyftes en bredare syn på medlemskapet. De ekonomiska motiven är inte oväsentliga men även andra faktorer såsom leveransformer, företagets betydelse för den omkringliggande bygden samt den demokratiska beslutsstrukturen är väsentliga faktorer för medlemmarnas engagemang i företaget.

Michelsen²⁶⁹ har kunnat visa att det framförallt var inom den *expressiva* kategorin som fusionsmotståndarna fanns. Det fanns här uppfattningar om att fusionerade och större medlemsägda företag på ett sämre sätt skulle tillvarata den omkringliggande bygdens intressen. Ett större företag skulle också vara negativt för medlemsdemokratins utveckling.

*"for store" selskaber fører til 'andelstankens død'".*²⁷⁰

De instrumentellt kategoriserade medlemmarna var däremot i större utsträckning positivt inställda till fusioner. Det var här fråga om relativt sett yngre medlemmar, med större verksamheter och större investerat kapital i den egna verksamheten. De ekonomiska argumenten var de dominerande inom denna grupp. En alltför utvecklad medlemsdemokrati kunde här betraktas som en hämmande faktor för företaget. Istället sågs positivt på en strukturutveckling mot större enheter; detta eftersom stordriften ansågs påverka effektiviteten positivt.

Andra undersökningar har visat liknande proportioner avseende medlemmarnas motiv till medlemskap. Dahl²⁷¹ har visat att de ekonomiska motiven varit dominerande. Andra motiv såsom oberoende, medlemsinflytande och likställdhet har dock även de haft betydelse för medlemmarna. Vilstrup, Cobia & Cropp²⁷² har kunnat visa att andra faktorer än de strikt ekonomiska nyttomotiven varit väl så avgörande under fusionsförhandlingar. Dessa andra faktorer har dock i många fall behandlats väl summariskt under fusionsförhandlingar.

²⁶⁹ Michelsen (1992).

²⁷⁰ Michelsen (1992), sid 78.

²⁷¹ Dahl (1987). Undersökning av företag motsvarande grupp A i figur 2.6.

²⁷² Vilstrup, Cobia & Cropp (1989). Undersökning av företag motsvarande grupp B i figur 2.6.

*"Negotiators may overlook factors more important to members than money. Objections may stem from loyalty to community and community rivalry, from reluctance to relinquish local control, and from pressure exerted by special-interest groups."*²⁷³

Oxe²⁷⁴ har i ansvarig ställning i ett medlemsägt företag själv varit med om att misslyckas med att genomdriva en fusion. Hans slutsats är att fusionen bland annat stupade på att företagsledningen inte lyckades uppfylla högt ställda krav på medlemsdemokrati under fusionsprocessens gång. Valet att låta vissa praktiska överväganden få gå före de grundläggande medlemsdemokratiska spelreglerna innebar att fusionen "snubblade" vid det avgörande beslutstillfället. Oxe sammanfattar sina lärdomar enligt följande:

*"Man skal ikke af praktiske grunde tilsidesætte det formelle vedtægtsdemokrati, heller ikke selv om det kan være juridisk uangribeligt at gøre det."*²⁷⁵

Sammantaget har teorigenomgången ovan gett stöd för inriktningen att intensifiera forskningen rörande de idébaserade motivens betydelse för strategiska förändringsprocesser. Dessutom finns det anledning att i detalj granska förändringsförloppen i avsikt att precisera kunskaperna om processernas inneboende dynamik.

4.5. Kunskapsläge inför empiri och analys

Som en utgångspunkt för det fortsatta arbetet kan det vara rimligt att återknyta till diskussionen om särdrag i kapitel 3. Där fastslogs att (i) den månghövdade medlemskretsen, (ii) de lokala intressena i företagets beslutsstruktur, (iii) medlemmarnas olika intressen samt (iv) medlemmarnas olika rationaliteter var avgörande för det medlemsägda företagets funktionssätt. Det finns all anledning att beakta dessa förhållanden även vid en djupare analys av strategiska förändringsprocesser i medlemsägda företag.

Vid en närmare granskning av de förändringsteoretiska resonemangen föreligger vissa väsentliga utgångspunkter. Inledningsvis kan konstateras att de processuellt inriktade förändringsteorierna förefaller

²⁷³Vilstrup, Cobia & Cropp (1989), sid. 384.

²⁷⁴Oxe (1992). Undersökning av företag motsvarande grupp B i figur 2.6.

²⁷⁵Oxe (1992), sid 138.

vara relevanta även för förändringar i och mellan medlemsägda företag. Detta synsätt har fått stöd av Svenssons²⁷⁶ studier av strategiska förändringar.

Tesen om att fusioner kan ses som uttryck för strategiska förändringar har analyserats i avsnitt 4.3. Härvidlag kan konstateras att resonemangen äger giltighet för såväl medlemsägda som investerarägda företags strategiska förändringar. Därmed inte sagt att processerna inom de två företagsformerna därmed uppvisar i alla dimensioner liknande förlopp.

En fundamental slutsats av diskussionen i detta kapitel är att teorin om investerarägda företags strategiska förändringar inte är tillräcklig för att förklara strategiska förändringsförlopp i och mellan medlemsägda företag. Istället föreligger ett tydligt behov av att komplettera existerande teori — gällande flera företagsformer — med specifik teori rörande medlemsägda företag. I detta kapitel har noterats flera viktiga utgångspunkter härvidlag. En första viktig notering är att medlemmarna utgör basen för det medlemsägda företag. Som noterats av Stryjan är därför medlemsprocesserna av väsentlig betydelse för företagets framtida utveckling. Medlemskapets grundstenar kräver reproduktion för att företagets överlevnad på lång sikt skall kunna garanteras. Förutom kapitalet så måste således även medlemskåren reproduceras för att företaget skall kunna överleva. Det finns all anledning att notera detta inför granskningen av strategiska förändringsprocesser, inom ramen för vilka ägarmotiven vanligen kommer att ventileras.

Michelsen har i sina studier kunnat visa att de medlemsägda företagens ägare — medlemmarna — agerat utifrån olika utgångspunkter under strategiska förändringsprocesser. Renodlade ekonomiska kalkylresonemang har kommit att kompletteras med resonemang rörande samhandel, inflytande samt lokal utveckling. Det föreligger således initialt ett intresse att granska olika motivbilders betydelse för de strategiska förändringsförloppens utveckling. Härvidlag föreligger en väsentlig distinktion mellan ekonomiska respektive idébaserade utgångspunkter. Även Vilstrup, Cobia & Cropp har noterat betydelsen av det medlemsägda företagets lokala orientering.

Utterström har i sina studier kunnat visa att kombinationen av teknisk-ekonomiska respektive socio-politiska dimensioner haft betydelse för det

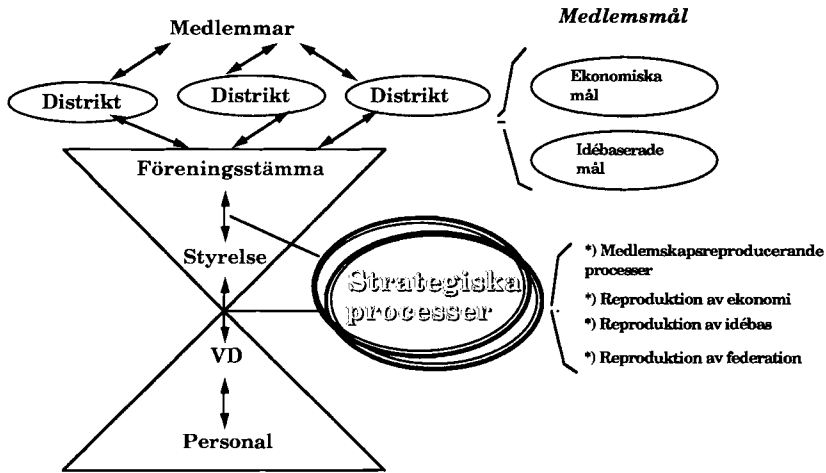
²⁷⁶Svensson (1992).

eventuella realiserandet av medlemsägda företags fusionsprocesser. Det finns därför, med utgångspunkt från Utterströms forskning, anledning att granska hur relationerna mellan dessa dimensioner påverkat förändringsprocessernas förlopp.

Svensson, Søgaaard, Schediwy och Giroux har analyserat hur den federativa organisationen av de medlemsägda företagen påverkat förändringsprocessernas förlopp. Härvidlag indikerar de flesta forskningsresultaten att den federativa organisationen förefaller vara instabil till sin natur och övergår till hierarkiska organisationer respektive upplösningar av federationer utgör två möjliga slutpunkter för federativ organisering. Sammantaget har dock den federativt inriktade förändringsforskningen likväl kunnat markera att den federativa organiseringen haft ett avgörande inflytande på de ingående medlemsägda företags strategiska förändringsprocesser. Den federativa organiseringen utgör därför en viktig utgångspunkt vid analysen av medlemsägda företags strategiska förändringar.

En fortsatt djupare analys av strategiska förändringsprocesser kommer att fokusera intresset till de organisatoriska nivåer där det huvudsakliga strategiarbetet utförs. Som visats gäller detta, avseende medlemsägda företag, främst nivåerna företagsledning, styrelse samt årsstämma (dessa tre nivåer blir speciellt väsentliga eftersom tonvikten ligger på det strategiska handlande som föregår ett formellt förändringsbeslut). Speciell uppmärksamhet kommer att fästas vid interaktionerna mellan de tre nivåerna.

Samtantaget kan forskningsinriktningen utgå ifrån figur 3.4 samt därtill tillföra ett strategiskt processperspektiv. (Se figur 4.6). Avsikten är att uppmärksamma de faktorer som ovan betonats som speciellt betydelsefulla. Detta gäller (i) de medlemskapsreproducerande processerna, (ii) reproduktionen av ekonomin, (iii) reproduktionen av idébasen samt (iv) den federativa organiseringen.



Figur. 4.6. Strategiska förändringsprocesser i medlemsägda företag.

Sammanfattningsvis försöks således, inom ramen för denna avhandling, utifrån föreställningsramen beskriven ovan, att konkretisera kunskapen om strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag. Härvidlag utgås ifrån det medlemsägda företags särdrag. De förändringsteoretiska resonemangen och analyserna avses fokusera medlemskapsreproducerande processer, reproduktionen av ekonomin, reproduktionen av idébasen samt den federativa organiseringen. Speciellt avseende fästs vid interaktionerna mellan företagsledning och ägarrepresentanter.

Kapitel Fem

METOD

I detta kapitel behandlas avhandlingens metodologiska frågeställningar. Inledningsvis förs en kort diskussion kring ontologiska och epistemologiska överväganden. Därefter presenteras de metodsynsätt, vilka varit vägledande för forskningen. Slutligen diskuteras utformningen av det empiriska arbetet.

5.1. Vetenskapsteoretisk positionering

Grundläggande för all forskning är att forskaren på bästa sätt söker redogöra för de grundläggande antaganden som varit vägledande för uppläggningsen av teoretiskt och empiriskt arbete. Detta är nödvändigt för att forskningens resultat på ett fruktbart sätt skall kunna relateras till annan relevant forskning inom ämnesområdet. Som visats av bland annat Engwall²⁷⁷ är företagsekonomin ett pluralistiskt, mångfacetterat ämne, där olika ontologiska och epistemologiska uppfattningar samspelar. Denna pluralism rörande vetenskapsteoretiska uppfattningar har bidragit till ett explicitgörande av respektive perspektivs underliggande grundantaganden²⁷⁸. Olika perspektiv kan upplevas antingen som motpoler eller som komplement. Om en öppenhet råder i vetenskapssamhället uppstår möjligheter att skapa gemensamma arenor för kunskapsutveckling. I enlighet med Lindholms²⁷⁹ metodresonemang eftersträvas ett kontrasterande av olika forskningsansatser. Detta bidrar till att skapa en utveckling såväl teoretiskt som metodologiskt. I avsikt att söka explicitgöra studiens grundantaganden följer nedan en kort positionering.

I föreliggande forskning över strategiska förändringar har ett socialkonstruktivistiskt synsätt anlagts. Detta synsätt har — i stora stycken — utvecklats av Berger & Luckman²⁸⁰. Deras resonemang bygger på ett

²⁷⁷ Engwall (1980), Engwall (1992).

²⁷⁸ Lindholm (1979).

²⁷⁹ Lindholm (1979).

interaktivt synsätt rörande människan och hennes omvärld. Tesen är att människan genom sina tankar och handlingar påverkar andra människor i deras tankar och handlingar. Därmed är förhållandet mellan den fokala människan och dennes omvärld interaktivt. Påverkan sker i bägge riktningarna. Allt efterhand som dessa kedjor av aktiviteter utvecklas så etableras vissa mönster. Vissa processer upprepas. Detta gäller både tankar och handlingar. Därmed har en institutionaliseringsprocess inletts. Allteftersom utvecklas alltmer komplexa handlings- och tankemönster. Efter en tids institutionalisering kommer tankemönstren av människorna att uppfattas som en del av verkligheten. Mönstren blir "för-givet-tagna". Det är denna intersubjektiva objektifiering av verkligheten som utgör den sociala konstruktionen. Berger & Luckman har uttryckt detta enligt följande.

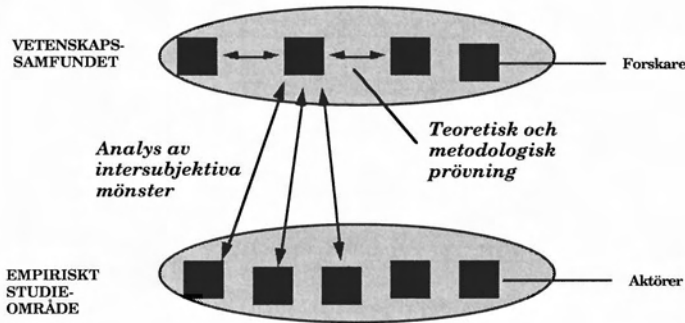
*"...the objectivity of the institutional world, however massive it may appear to the individual, is a humanly produced, constructed objectivity. The process by which the externalized products of human activity attain the character of objectivity is objectivation. The institutional world is objectivated human activity, and so is every single institution. In other worlds, despite the objectivity that marks the social world in human experience, it does not thereby acquire an ontological status apart from the human activity that produced it."*²⁸¹

Uppgiften för forskaren blir därför att studera sociala konstruktioner; detta under vetenskapen om att det rör sig om just sådana; det vill säga att det är fråga om mänskliga tanke- och handlingsmönster, vilka är stabila till karaktären. Det är således ej fråga om några för all evighet giltiga sanningar. Intersubjektivt stabila — men ej eviga — tanke- och handlingsmönster utgör det empiriska forskningsperspektivet vid denna ansats.

Givet att det rör sig om en socialt konstruerad miljö, vilken är fokus för forskningen, kan således inte föreliggande analys göra anspråk på att vara den enda eller sanna tolkningen. I stället är denna analys att betrakta som en rimlig tolkning. I avsikt att göra analysen till föremål för vetenskaplig prövning måste den kommuniceras till andra forskare och praktiker. Denna analys kommer liksom annan forskning att granskas i det vetenskapliga samtalet. Resonemanget kan förklaras med hjälp av figur 5.1.

²⁸⁰ Berger & Luckman (1966).

²⁸¹ Berger & Luckman (1966), sid. 78.



Figur 5.1. Vetenskapsteoretisk referensram.

5.2. Kontextuell metod

Givet den epistemologiska utgångspunkten kan det vara lämpligt att närma sig metoder vilka stämmer överens med ansatsen. Pepper²⁸² har gjort en betydelsefull distinktion mellan å ena sidan multiplikativ och å andra sidan strukturell korroboration. Vid en multiplikativ korroboration valideras en viss kunskapsmängd genom en upprepade prövning av ett empiriskt faktum (till exempel att vatten kokar vid 100 C). För att denna korroboration skall kunna fungera krävs en entydig definition över vad som mäts, en entydig bestämning av mätinstrumentets form samt jämförbara resultat vid ett antal olika försök. Pepper menar att det på många vetenskapliga områden (utanför vissa specifika delar av fysiken och kemin), saknas den empiriska objektivitet som är nödvändig för att kunna genomföra en multiplikativ korroboration.

Pepper uppmärksammar den strukturella korroborationen. Det handlar om att finna kvalitativt olika infallsvinklar vilka pekar i samma riktning. Inriktningen är att utveckla teoretisk kunskap om området. Detta möjliggör forskning kring de data som föreligger. Utveckling av metoder möjliggör en vidare tolkning av insamlade data. Forskningen är här inriktad på att finna teoretiska slutledningar, vilka på olika sätt gör det studerade området mer begripligt. Teorier spelar en väsentlig roll i forskningsarbetet.

²⁸²Pepper (1942).

Den strukturella korroborationen inbegriper fyra hypoteser om olika epistemologiska ansatser. Dessa är formism, mekanism, kontextualism samt organicism. Formismen är inriktad på att klassificera objekt i kategorier. Det handlar här om att fastställa kriterier för klassificering. Mekanismen är inriktad på att söka finna orsak-verkan samband. Det handlar här om att utveckla generella regler för olika samband. Såväl formismen som mekanismen utgör analytiska inriktningar. Skillnaden består i att mekanismen fokuserar de gemensamma lagbundenheterna medan formismen är inriktad på en klassificering efter olikheter.

Kontextualismen och organisismen är bägge inriktade mot ett mer interpretativt förhållningssätt. Den primära distinktionen består i att kontextualismen är inriktad på att granska olikheter medan organisismen söker likheter. Kontextualismen fokuserar på hur händelsen är påverkad av sammanhanget. Förändring och nyskapande är naturliga inslag i den studerade världen. En företeelse eller ett händelseförlopp kan inte enbart reduceras till sina beståndsdelar. I så fall går en kvalitativ dimension förlorad. Kunskap måste därför huvudsakligen styrkas genom en kvalitativ konfirmering, detta eftersom det är mindre sannolikt att finna en precis likartad händelse i en precis likartad kontext. Organicismen slutligen är också inriktad på en analys av olika händelser och processer. Tidsdimensionen är dock nedtonad. Kunskapssökandet inriktas på generella mönster för olika former av processer. Det underliggande generella mönstret kan blottläggas om den determinerande logiken klargörs. Dessa bestående mönster i processerna är oberoende av tid och rum.

Det är den av Pepper diskuterade kontextuella kunskapssynen som utgjort basen för utvecklandet av det kontextuella metodesynsättet. Kontextualismen har, av Pettigrew²⁸³, vidareutvecklats till att utgöra ett grundläggande metodesynsätt. Inom detta metodesynsätt finns det utrymme för att använda ett flertal olika (datainsamlings-)tekniker. Begreppet "kontextuell metod" är därför kanske inte en fullt adekvat beskrivning (likväl används just denna beteckning). "Metametod" eller "metodesynsätt" vore kanske mer relevanta termer. Det bakomliggande motivet till försöket att utveckla metoden har varit ett missnöje med den existerande forskningen rörande strategisk förändring. Kritiken har uppmärksammat att den existerande forskningen haft uppenbara brister i negligierandet av historiska, kontextuella och processuella aspekter.

²⁸³Pettigrew (1985a), Pettigrew (1985b), Pettigrew (1985c), Pettigrew (1989).

*"Empirically and theoretically, change and continuity need one another, although as we shall see, many social scientists in their attempts to identify and explain change in organisations in terms of the micro-events of the day have artificially abstracted change out from the structures and contexts which give that change form, meaning, and dynamic. Change and continuity, process and structure, are inextricably linked."*²⁸⁴

Det har således funnits önskemål om att utveckla en mer holistisk ansats för att studera strategisk förändring. Förklaringen till att teoribildningen inom området strategisk förändring varit så disparat och outvecklad har uppfattats som ett resultat av ett alltför naivt utnyttjande av fallstudiemetoden. Alternativt har mindre relevanta experimentiella ansatser genomförts.

Den kontextuella metoden är huvudsakligen kvalitativ till sin karaktär. Den har i flera fall använts som en variant av fallmetoden där avsikten varit att, i viss utsträckning, söka strukturera fallmetodens ostrukturerade anatomi, genom att införa en övergripande referensram. Den kontextuella metoden utmärks av en samtidig analys av tidsdimensionen och flera nivåer av mänsklig samverkan. För det första studeras således ett fenomen under ett processuellt förlopp. För det andra görs kontinuerliga kopplingar mellan den fokala organisationsnivån och andra näraliggande nivåer. Detta andra påpekande förtjänar måhända ett förtydligande. Givet att forskaren intresserar sig för att undersöka strategiska förändringar inom ett visst affärsområde så skall empiriinsamlingen och analysen inte begränsas till att behandla aktiviteter inom det fokala affärsområdet. Därutöver bör hänsyn tas till processer och strukturer på mer övergripande nivåer såsom koncern eller bransch. Dessutom bör även mer begränsade nivåer beröras såsom väsentliga grupper eller grupperingar inom affärsområdet ifråga. Det ömsesidiga beroendet mellan individer, grupper, företag och branscher utgör således en förutsättning för metoduppläggningsen. Vid användandet är vidare av vikt att en metodmässig avgränsning görs mellan skilda organisatoriska nivåer. Dessa nivåer såsom gruppen, divisionen och koncernen, ligger till grund för datainsamlingsarbetet. Gränserna mellan nivåerna skall således vara klarlagda.

Det följande datainsamlingsarbetet kan göras på flera sätt. Intervjuer, direktobservationer och dokumentinsamling är vanligt förekommande tekniker; men även enkäter används. Det väsentliga är att datainsamlingen kan ligga till grund för en klar beskrivning av det fenomen

²⁸⁴Pettigrew (1985a), sid. 1.

(såsom en förändringsprocess) som studeras. Detta innebär att datainsamlingsarbetet pågår tills teoretisk mättnad uppstår²⁸⁵.

Parallellt med datainsamlingen görs en processuell analys. Med detta menas att det studerade fenomenets förändring analyseras över tiden. För att kunna förklara utvecklingen av processen används utvalda teorier. Här uppstår ett interaktivt samspel mellan teori och empiri; där teorin bidrar till att förklara empiri och där empiriska iakttagelser ger anledning till att konfirmera, utveckla eller revidera teoretiska ståndpunkter.

Som poängterats ovan är en av poängerna med den kontextuella metoden att analysen av olika organisationsnivåer relateras till en tidsdimension. Kontexten får inte endast bli en deskriptiv bakgrund för den studerade processen. Ej heller får kontexten betraktas som en determinerande omgivning för den studerade processen. Snarare ligger det i ansatsens natur att uppmärksamma processen både som delvis begränsad av och delvis skapare av kontexten. Pettigrew²⁸⁶ beskriver hur detta arbete går till:

*"In this analytical approach to understanding the origins, development, and implementation of organizational change, the interest, therefore, is in multilevel theory construction. An attempt will be made to formulate models of higher-level factors and processes, lower-level factors and processes, and how they interact. It is recognized that each level often has its own properties, processes and relationships — its own momentum — and that, although phenomena at one level are not reducible to and cannot be inferred from those at another level, a key to the analysis is tracking the interactions between levels through time."*²⁸⁷

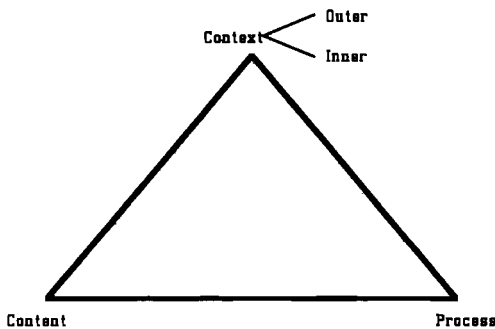
I avsikt att finna en viss stadga i denna komplexa forskningsansats har Pettigrew utvecklat en referensmodell för studier av strategiska förändringar. Modellen visar sambandet mellan förändringens innehåll ("content"), kontext ("context") samt process ("process"). Pettigrew gör en distinktion mellan en yttre kontext, vilken inkluderar sociala, ekonomisk-politiska och konkurrens- faktorer i omgivningen; medan den inre kontexten främst innefattar företagets struktur, företagskultur och internpolitiska sammanhang. Begreppet innehåll refererar mer till

²⁸⁵ Jämför Björkegren (1986).

²⁸⁶ Pettigrew (1985b).

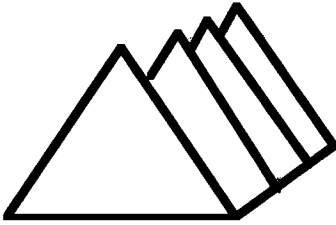
²⁸⁷ Pettigrew (1985b), sid. 239.

det mer partikulära förslaget till förändring (detta inslag kan inbegripa olika områden såsom teknologi, medarbetare, produkter eller marknadsmässiga positioneringar). Processaspekten refererar till de handlingar, reaktioner och interaktioner som uppstår från de inblandade parterna under ett förändringsförlopp. Pettigrew sammanfattar resonemanget genom att förtydliga att "vad" i förändringen refererar till innehållet; "varför" i förändringen refererar till den inre och yttre kontexten samt "hur" i förändringen refererar till begreppet process. I avsikt att hantera den parallella analysen av de tre huvudbegreppen har Pettigrew konstruerat följande referensram för studier av strategiska förändringsprocesser.



Figur 5.2. Referensram för kontextuell metod (en tidsperiod).

Som påpekats är en av poängerna med den kontextuella metoden att kontext, innehåll och process studeras simultant. Modellen kan därför betraktas som en grov undersökningsguide för analysen av en förändringsprocess vid en given tidpunkt. För att kunna sammanfatta hur förändringsprocessen utvecklats över tiden krävs att ett antal liknande trianglar länkas till varandra (se figur 5.3 nedan). Analysen är genomförd när hela den undersökta tidsperioden har undersökts, det vill säga alla trianglarnas hörn har bearbetats.



Figur 5.3. Referensram för kontextuell metod (flera tidsperioder).

5.3. Kontextuell metod i relation till andra metodsynsätt

Den kontextuella metoden har använts vid ett flertal tillfällen vid studier av strategiska förändringar i företag och andra organisationer. Metoden har främst använts vid forskning rörande förändringar av mer komplex natur, där det studerade fenomenets kontext svårligen kunnat avgränsas med några tydliga distinktioner.

Den kontextuella metoden inbegriper ett försök att skapa en balans mellan empirisk insikt och strukturell överblick. Jämfört med mer strukturerade undersökningar ger den kontextuella metoden en större öppenhet för de empiriska iakttagelsernas påverkan av den teoretiska utvecklingen. Jämfört med mer ostrukturerade fallstudier ger den kontextuella referensramen en stadga i sökandet efter förklaringar till olika händelseförlopp. Den kontextuella modellen bidrar således till att skapa en viss struktur i forskningen samtidigt som den likväl ger flexibilitet i det empiriska forskningsarbetet.

I och med den tydliga betoningen på den historiska kontinuiteten kommer de studerade företeelserna eller händelserna naturligen att inlemmas i ett sammanhang. Metoden kan betraktas som ett sätt att lyfta mönster ur ett historiskt material. Genom att betrakta aktiviteter i en organisation som ett kontinuerligt flöde av handlingar kan det vara svårt att klart urskilja kausalsamband. Historiska beslut och handlingar får ofta konsekvenser för valet av handlingsalternativ i senare skeden. En förändringsstudie som ej tar hänsyn till historien — den successiva framväxten av förändringen — riskerar därför att bli bristfällig.

Metoden kan, under förutsättning att den används på ett kompetent sätt, bidra till att fördjupa forskningen om empiriskt "outtalad" kunskap²⁸⁸.

Pettigrew²⁸⁹ har refererat till Schön²⁹⁰ och hävdar att den kontextuella metoden kan användas till att analysera företeelser som intervju-personer i ett första skede ej kan verbalisera. Forskaren söker därför en närhet till det undersökta i avsikt att uppnå en djupare kunskap.

*"Rather, the contextualist begins with a more mutual stance, attempts to steer a middle course between involvement and distance, and recognizes the relative and multifaceted nature of truth among people involved in the research process. Concepts and meanings are thereby shared and traded in the research process. Insofar as acceptable definitions of acts in contexts emerge, they are not so much discovered by a process of detached knowing as they are created by a process of making."*²⁹¹

Denna relativa närhet till de studerade aktörerna och processerna kan samtidigt i viss utsträckning bidra till att forskaren påverkar denlokala förändringsprocessens utveckling. Uppmärksamhet bör riktas mot detta förhållande. I diskussionen rörande datainsamlingsmetoder preciseras denna frågeställning för det aktuella forskningsprojektet.

Sammanfattningsvis föreligger det uppenbara fördelar vid användandet av den kontextuella metoden. Dessa fördelar bör givetvis i det aktuella forskningsprojektet vägas mot metodens nackdelar. Som nämnts har metodsynsättet huvudsakligen använts för att beforska komplexa strategiska förändringar. Vid forskning rörande mer tydligt avgränsade problem är det inte uppenbart att den kontextuella metodens fördelar uppvägs av dess nackdelar. En väsentlig nackdel är att forskningsresultatens precision vanligen inte är lika höga som vid mer strukturerade forskningsmetoder. Givet att forskningsprojektet avser att behandla ett specifikt, avgränsat område där den teoretiska utvecklingen nått långt, kan andra mer strukturerade metoder vara att föredra.

Den kontextuella metoden har också uppenbara nackdelar i dess tid- och arbetskrävande uppläggning. För att studera en empirisk förändring, dess innehåll, yttre och inre kontext under en längre period krävs att ett stort arbete nedläggs på datainsamling, sammanställning och analys. Den longitudinella ansatsen innebär också att metoden idealt inbegriper

²⁸⁸Jämför Polyani (1965).

²⁸⁹Pettigrew (1985b).

²⁹⁰Schön (1983).

²⁹¹Pettigrew (1985b), sid. 227.

ett antal år med realtids empiriska data kompletterat med ett större antal år av historiska data. Pettigrews²⁹² studie av den brittiska kemikoncernen ICI bygger på 9 års realtids- och 16 års historiska data. Även om kraven ställs lägre — exempelvis 5 års realtidsdata — uppträder en uppenbar nackdel rörande avrapporteringen av forskningen.

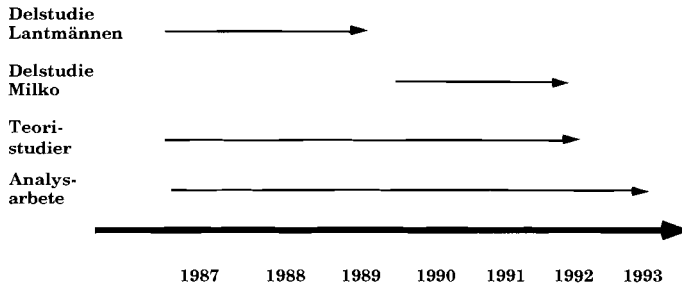
Slutligen kan nämnas att metoden har fördelar i att den vanligen kan kombineras med ett antal olika datainsamlingstekniker. Därigenom kan skilda empiriska källor stämmas av mot varandra. Den empiriska beskrivningen blir bättre underbyggd jämfört med om endast en datakälla utnyttjats. Samtidigt ställs också höga krav på den enskilde forskarens kompetens. Avsaknaden av konkreta detaljerade regler — recept — ställer krav på att forskaren med utgångspunkt från metodens generella inriktning självständigt tar ställning till olika frågeställningar. För att framgångsrikt kunna bedriva denna typ av forskning krävs det därför att forskaren utvecklar en kompetens — en hantverksskicklighet. Yin²⁹³ har uppmärksammat bland annat behoven av kompetens i fråga om att ställa bra intervjufrågor, att lyssna aktivt, att vara adaptiv och flexibel till intervjupersonens åsikter, att vara opartisk, att ha tillräcklig kompetens om sakfrågorna. Det är rimligen inte alla forskare förunnat att kunna utveckla dessa kompetenser och därmed inte heller att använda den kontextuella metoden. Pettigrew betonar själv att metodsynsättet inbegriper en syn på forskningen som ett hantverk. Det handlar för forskaren om att successivt utveckla sina kompetenser i avsikt att stärka sin egen roll som forskare. Det kontextuella synsättet har utgjort en väsentlig inspirationskälla för uppläggningsen av detta forskningsarbete.

5.4. Projektets uppläggning

Forskningsprojektet påbörjades 1987. Detta inledande skede bestod för det första i uppstartandet av det första fallet — Lantmännen. För det andra inleddes det teoretiska arbetet, innebärande litteraturstudier. Det första fallet genomfördes under åren 1987-1989; det andra fallet under åren 1990-92. Teoriarbetet och analysarbetet har pågått parallellt med det empiriska fältarbetet. Schematiskt kan uppläggningsen beskrivas i figur 5.4.

²⁹²Pettigrew (1985a).

²⁹³Yin (1984).



Figur 5.4. Forskningsprocessen.

5.5. Fallstudieansats

Det empiriska fältarbetet har bedrivits inom ramen för två fallstudier, där inriktningen varit influerad av den kontextuella metoden. Yin²⁹⁴ har ingående analyserat fallstudiens kvaliteter. Fallstudiens komparativa fördelar som forskningsmetod menar han uppträder under följande förutsättningar

*"A 'how' or 'why' question is being asked about a contemporary set of events, over which the investigator has little or no control."*²⁹⁵

Som framgått är forskningsprojektet inriktat på ett område där forskaren är intresserad av samtida förhållanden, över vilka han saknar kontroll. Forskningsfrågorna är primärt av "hur" eller "varför"-karaktär. Det förefaller därför vara rimligt att utnyttja fallmetoden i detta forskningsprojekt.

Yin definierar fallmetoden enligt följande.

- "• investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when*
- the boundaries between the phenomenon and context are not clearly evident; and in which*
- multiple sources are used."*²⁹⁶

²⁹⁴ Yin (1984).

²⁹⁵ Yin (1984), sid. 20.

²⁹⁶ Yin (1984), sid. 23.

Yin har problematiserat analysenheten vid fallstudier. En analysenhet kan omfatta alltifrån en individ till en nation. I många fallstudier är det fråga om ett enskilt företag eller en enskild organisation som omfattas av fallstudien. I det aktuella forskningsprojektet finns det viss anledning att reflektera över denna frågeställning.

Intresset i detta arbete fokuseras till strategiska förändringsprocesser i och mellan medlemsägda företag. Den primära analysenheten är således en förändringsprocess. I det första fallet behandlar förändringsprocessen en intentionell förändring inom en federativ organisation bestående av nitton regionala föreningar och ett centralt förbund. Analysenheten omfattande förändringsprocessen kan därför grovt sägas omfatta hela federationen bestående av såväl föreningar som förbund. I det andra fallet studeras en fusionsprocess mellan fyra föreningar ingående i ett förbund. Här är analysenheten primärt fusionsprocessen. Fallet kan sägas inkludera de huvudinblandade föreningarna samt det centrala förbundet. Därutöver är vissa andra föreningar mer perifert involverade i sammanhanget. Fallet har avgränsats till att behandla de fyra föreningarna och förbundet. Övriga aktörer och företag behandlas mer kortfattat.

Yin har diskuterat valet mellan att göra enstaka eller multipla fallstudier. I detta projekt har valts att genomföra multipla (i det här fallet två) fallstudier, dels i avsikt att stärka robustheten i resultaten, dels i avsikt att möjliggöra jämförelser mellan fallen. Som nämndes ovan har ett antal företag studerats inom ramarna för respektive fall. Yin skiljer vidare mellan avgränsade och holistiska — heltäckande — fallstudier. I detta projekt har valts att genomföra holistiskt orienterade fallstudier dels på grund av att den valda teoribasen delvis är av holistisk karaktär, dels därför att förändringsprocesserna i fråga har sitt huvudfokus både på regional föreningsnivå och central förbunds nivå.

Sammanfattningsvis har detta projekt inriktats mot holistiskt orienterade multipla fallstudier. En kontextuell ansats har legat till grund för det empiriska arbetet.

5.6. Val av fallföretag

Som beskrivits ovan har det empiriska arbetet bedrivits i form av multipla fallstudier. Valet av fall har skett sekventiellt. Utifrån figur 2.6

kan konstateras att det övergripande intresset fokuserades mot medlemsägda företag. Inom ramen för denna inriktning har det första fallet utgjorts av ett medlemsägt, kooperativt och federativt företag (Typ A i figur 2.6). I detta första fall låg betoningen på analysen av federationen som helhet. Det innebar att intresset riktades mot samspelet mellan föreningar och förbund. Avsikten var att öka kunskapen om uppträdandet inom federationen som helhet. Det första fallet uppstartades, som nämnts, redan i inledningen av forskningsprojektet. Det fanns vid denna tidpunkt — vårvintern 1987 — ett antal skäl som talade för att Lantmännen skulle väljas som fallföretag.

-) Lantmännenorganisationen befann sig i en intressant och genomgripande förändringsprocess. En förändringsdiskussion hade initierats inom organisationen och närmade sig tidpunkten när den principiella inriktningen för det kommande förändringsarbetet skulle fastställas. Därmed förelåg en relativt unik möjlighet att undersöka ett pågående förändringsarbete. Den iscensatta förändringen var av komplex natur och inbegrep både föreningar och förbund. Huvudfokus låg således på en analys av federationen som helhet. Det federativa helhetsperspektivet låg till grund för fallets uppläggning. Studien av en pågående förändringsprocess bidrog till att reducera problemen rörande forskning om historiska händelser och förlopp.

-) Lantmännen var (och är) en lantbrukskooperativ federation där den medlemsbaserade karaktären å priori, det vill säga innan undersökningen genomförts, tycktes ha en icke oväsentlig betydelse för verksamheten. Därmed tycktes det finnas möjligheter att få tydliga indikationer avseende hur det medlemsägda företags särart påverkade förändringsförloppet.

-) Centrala aktörer inom Lantmännenorganisationen var själva intresserade av att låta sig beforskas. Detta var en förutsättning för att kunna undersöka företagsinterna, delvis "känsliga" förhållanden och skeenden. Det fanns således ett intresse att bidra till kunskapsutvecklingen inom området. Detta faktum har möjliggjort relativt öppet hållna samtal med aktörer inom organisationen.

Innan det andra fallet påbörjades fanns det ett antal lärdomar att dra från Lantmännenfallet. På grund av valet, under det första fallet, att studera det federativa helhetsperspektiv hade viktiga förändringsprocesser i och mellan föreningar delvis behandlats mer översiktligt. Även om konkreta strategiska förändringar studerats inom och mellan olika föreningar hade dessa i huvudsak relaterats till den övergripande

nationella diskussionen. Det empiriska materialet gav dock indikationer på att ett mer uttalat föreningsperspektiv skulle kunna bidra till en ökad förståelse av problemkomplexets natur. Vid valet av det andra fallet inriktades därför ansträngningarna på att studera en förändringsprocess främst från föreningsnivån.

Det fanns vidare anledning att söka sig utanför Lantmännen-organisationen i avsikt att begränsa de specifika branschförhållandenas betydelse för resultaten. Avsikten med avhandlingen är att utöka kunskapen om de större medlemsägda företagen. Därför inriktades sökningarna på andra branscher med viktiga inslag av medlemsägt företagande. Med utgångspunkt från dessa argument valdes att studera en relativt mångfacetterad strategisk förändringsprocess i en annan bransch — mejeribranschen. Den strategiska förändringsprocessen tog sig uttryck i form av en fusionsprocess mellan ett antal föreningar i Mellansverige och södra Norrland; nämligen Milko-fusionen. Milko-fusionen var en strategisk förändring vilken uppfyllde kravet på strategisk dignitet för samtliga inblandade föreningar. Därigenom kunde strategiska handlingar och strategiskt beslutsfattande studeras i samtliga dessa företag.

Efter att det andra fallet genomförts gjordes bedömningen att det förelåg tillräckligt robusta resultat — teoretisk mättnad — för att kunna genomföra en avrapportering utan att ytterligare empiri, i form av ännu ett fall, skulle behöva genomföras.

5.7. Datainsamlingsmetoder

De empiriska studierna gäller strategiska förändringar. Urvalet har sökt spegla olika intressen och perspektiv inom de utvalda företagen. Avsikten har varit att fånga in samtliga huvudresonemang vilka pågått under förändringsprocesserna. Distinktionen mellan förbunds- respektive föreningsnivån har varit viktigt. Behandlingen av såväl förtroendevalda som tjänstemän har också prioriterats (se vidare bilaga B).

Björkegren²⁹⁷ har betonat att forskning med målsättningen att precisera forskningsfrågor och/eller utveckla teori lämpligen baseras på en kvalitativ undersökningsmetodik. Osäkerheten kring frågeställningars relevans kan här vara problematisk. Därför bör denna typ

²⁹⁷ Björkegren (1986).

av forskning prioritera att (åtminstone initialt) inriktas på att fånga in olika aspekter. Ödman²⁹⁸ har betonat betydelsen av att forskaren har ett öppet förhållningssätt till empirin. I det konkreta intervjuarbetet innebär det att forskaren bör förhålla sig till intervjupersonen som att forskaren ställer frågor denna inte vet svaret på. Det handlar således om att uppnå en öppenhet inför de studerade aktörernas verklighetstolkningar. Datainsamling (och databearbetning) har följaktligen skett med hjälp av en kvalitativ undersökningsmetod. Tre huvudsakliga tekniker för datainsamling har använts:

- intervjuer
- dokumentinsamling
- observationer

I det första fallet — Lantmännen — var tonvikten lagd på intervjuer med aktörer inom företagen. Observationer och dokumentanalys kompletterade fältarbetet. I det andra fallet — Milkofusionen — fungerade dokumentanalys och intervjuer som två jämbördiga huvudtekniker för datainsamling. Observationer var här en sparsamt använd kompletterande teknik. Avsikten var här främst att stämma av data från de andra teknikerna. Nedan redogörs för hur det empiriska fältarbetet genomförts.

5.7.1. Intervjuer

Vad gäller urvalet av intervjupersonerna så eftersträvas en spegling av förändringsprocesserna ur olika grupperingars perspektiv. I bägge fallen har ytterligare intervjuer genomförts tills en mättnad uppstått. Detta innebär att intervjuer genomförts tills den marginella nyttan, i form av nya aspekter, infallsvinklar och perspektiv på frågeställningen, vid den senaste intervjun blivit liten. Urvalet har genererats sekventiellt allt eftersom det empiriska fältarbetet utvecklats. De specifika urvalskriterierna redovisas i bilaga B.

Det totala antalet intervjuer är i Lantmännenfallet 33 stycken. Tre personer har intervjuats vid flera tillfällen. Det totala antalet intervjuer är i Milkofallet 28 stycken. Fyra personer har intervjuats vid flera tillfällen. En systematisk kategorisering av de olika intervjupersonerna finns i bilaga C.

²⁹⁸ Ödman (1979).

Intervjuerna förbereddes på olika sätt. I Lantmännenfallet fanns två utsedda kontaktpersoner²⁹⁹, vilka hade till uppgift att presentera forskningsprojektet inom organisationen. Intervjupersonerna var således införstådda med att ett forskningsprojekt pågick när de kontaktades av undertecknad³⁰⁰. Vid en första telefonkontakt bestämdes tidpunkt för intervjun samt berättades mer om forskningsprojektet. De allra flesta intervjupersonerna tillsändes före intervjuerna en intervjuguide. Intervjuguiderna var avpassade till respektive persons funktion. Exempel på intervjuguide finns i bilaga D.

I Milkofallet presenterades forskningsprojektet, efter genomförd förankring på Svenska Mejeriernas Riksförening — SMR, på ett gemensamt möte för de berörda föreningarna. Respektive VD hade till uppgift att informera om forskningsprojektet inom sitt företag. Undertecknad tog direkt kontakt med före detta anställda respektive före detta förtroendevalda för respektive förening.

Intervjuerna genomfördes i allmänhet inom ramen för en semi-standardiserad form. Ett antal utpekade frågeområden fick "mjukt" styra intervjuerna vilka i allmänhet var upplagda i samtalsform³⁰¹. I allmänhet ställdes öppna frågor för att ge intervjupersonen en möjlighet att med egna ord utveckla sina svar. Intervjuerna varade i de flesta fallen mellan 1.5 - 4 h. Variationen är dock så omfattande som 0.5 - 8 h. Intervjuerna genomfördes i de flesta fallen hos respektive intervju-person. Några intervjuer har genomförts på Handelshögskolan. En intervju har genomförts på annan plats.

Intervjuerna har således getts karaktären av relativt öppet hållna samtal kring utvalda huvudområden. Jag har därvidlag varit mån om att hålla en öppenhet i intervjusituationen såtillvida att intervju-personen givits frihet att utveckla frågeställningar (huvudsakligen inom de utvalda områdena), vilka upplevts vara centrala.

Den huvudsakliga målsättningen med intervjuerna har varit att samla data rörande de undersökta förändringsprocesserna. Detta faktum gäller främst Lantmännenfallet där betoningen på intervjuerna var som starkast (I Milkofallet har dokumentanalysen haft större betydelse).

²⁹⁹ En anställd inom SLRs — Svenska Lantmännens Riksförbunds — företagsledning respektive en VD i en regional förening.

³⁰⁰ I något fall kom jag själv att ta den första kontakten med intervjupersonen ifråga.

³⁰¹ Exempel på intervjuguide se bilaga D.

Förutom denna "datainsamlande" ambition har en bimbålsättning även varit att söka låta intervjupersonerna reflektera kring den aktuella förändringsprocessens förlopp. Intervjupersonernas egna analyser av förändringsförloppet har således utgjort ett delunderlag i det empiriska förädlingsarbetet. Denna intervjuform ansluter, vad gäller fokuseringen, till Banakas³⁰² tes om att intervjupersonen under en intervju kan förmås att berätta om såväl information (till exempel beskrivning av en händelse), åsikter (till exempel intervjupersonens egna åsikter om en händelse) eller handlingar (till exempel intervjupersonens beskrivning av sina egna handlingar).

Föreliggande försök, att låta intervjupersonen ifråga reflektera över ett händelseförlopp, kan ses som en utveckling av Banakas ambition att samla in intervjupersonernas åsikter. Intervjupersonerna i föreliggande studie har framställt åsikter över den studerade förändringsprocessen. Därutöver har de i en reflektiv tankeprocess kopplat dessa åsikter till egna erfarenheter. Dessa analyser har utgjort ett väsentligt moment i det empiriska fältarbetet. Alla intervjupersoner har dock inte varit inställda på att medverka i denna reflektiva tankeprocess. Under dessa intervjuer har samtalen koncentrerats till att insamla fakta samt åsikter och uppfattningar. I beskrivningen av Lantmännenfallet presenteras dessa "reflektioner över förändringsprocessen" separat i avsnitt 6.8. I Milkofallet har dessa data integrerats i fallbeskrivningen. Anledningen till den separata behandlingen inom ramen för Lantmännenfallet är den relativt rikhaltiga mängden av självreflekterande data.

5.7.2. Dokumentanalys

I Milkofallet har som nämnts dokumentanalysen, tillsammans med intervjuerna, utgjort en huvudsaklig datakälla. I Lantmännenfallet har dokumentanalysen spelat en väsentlig, om än främst kompletterande roll.

Milkofallets rikhaltiga dokument består av utförliga protokoll över de omfattande fusionsförhandlingarna. Sammantaget föreligger protokoll över 38 möten inom ramen för förhandlingarna mellan föreningarna. Tillsammans med bilagor, utredningar och rapporter som behandlats under förhandlingarna utgör dessa dokument 1594 sidor. Därutöver tillkommer årsredovisningar och andra officiella dokument vilka

³⁰² Banaka (1981).

utgjort kompletterande dokument. Dessa omfattar 1758 sidor. I materialet ingår även tidningsartiklar (sammanlagt 28 sidor). Sammantaget omfattar detta material 3380 sidor. En sammanställning av dokument finns i bilaga E.

Därutöver tillkommer analyser av dokument från Marknadsdomstolen rörande domstolsbehandlingen av den behandlade fusionen mellan Arla och Gefleortens Mejeriförening. Inom ramen för dokumentanalysen av Marknadsdomstolens förhandlingar har även avlyssnats ett antal kassettband med vittnesuppgifter i domstolsförhandlingarna³⁰³.

I Milkofallet har dokumentmaterialet använts för att kartlägga förändringsprocessens förlopp. Denna kartläggning har sedan haft en inverkan på intervjuernas uppläggning.

I Lantmännenfallet finns ett antal väsentliga dokument vilka varit betydelsefulla i analysen av förändringsprocessen. Här kan speciellt nämnas utredningsrapporten över en förändrad föreningsstruktur inom Lantmännenorganisationen. Sammantaget har 225 sidor promemorior och protokoll analyserats. Därutöver tillkommer årsredovisningar och pressklipp (se genomgång i bilaga E).

I Lantmännenfallet har materialet främst haft funktionen att validera sakuppgifter emanerande från intervjuer och direktobservationer. Därutöver har vissa bakgrundsbeskrivningar erhållits på detta sätt.

5.7.3. Observationer

I Lantmännenfallet har genomförts såväl strukturerade som ostrukturerade observationer. I Milkofallet har endast genomförts ostrukturerade observationer (detta beroende på att väsentliga händelser studerats i efterhand). Avsikten med observationerna har främst varit att skapa ett underlag för avstämning av data inhämtade med andra metoder. Exempelvis har uttalanden framförda under intervjuer kunnat jämföras med agerande under större möten. Fyra strukturerade observationer har genomförts. Dessa består av en förbundsstämma, en föreningsstämma, en distriktsstämma, samt ett personalinformationsmöte på föreningsnivå. Observationerna har således omfattat alla nivåer i de förtroendevaldas beslutsfattande.

³⁰³ Detta källmaterial finns att tillgå hos Marknadsdomstolen.

Observationerna har i första hand kompletterat intervjuerna och tjänat som avstämning mot dessa. I andra hand har observationerna tjänat avsikten att uppmärksamma aspekter i förändringsprocessen vilka varit svåra att kommunicera under intervjusituationer. Urvalet av direktobservationer har främst utgjorts av formella händelser. Under observationerna har löpande anteckningar förts.

Förutom de strukturerade observationerna har även mer ostrukturerade observationer genomförts under det empiriska fältarbetet.

5.8. Databearbetning

Med utgångspunkt från det insamlade empiriska materialet har successivt producerats empiriska beskrivningar av de studerade förändringsprocesserna. Dessa beskrivningar finns redovisade i kapitel 6 (Lantmännen) samt 7 (Milko). Beskrivningarna är huvudsakligen kronologiskt konstruerade. Beskrivningarna avser spegla väsentliga fakta i fallen.

Tolkningen av empiriska mönster har skett löpande i form av ett successivt återkopplande mellan teori och empiri. Forskningen har sålunda getts en karaktär av ett interaktivt samspel mellan empiri och teori. Analysarbetet har haft karaktären av en inkrementellt förfiningsprocess. Resultaten har sålunda successivt bearbetats, utvecklats respektive förkastats. Analysen har således pågått även under perioder av empiriskt fältarbete.

Södergren³⁰⁴ menar att denna form av analys går utöver en strikt formell tolkning av det empiriska materialet. Ibland handlar det om att söka formulera det outtalade. Det handlar här om att söka problematisera motstridande uttalanden men även genomföra relevanta kopplingar till olika kontextuella faktorer.

Tolkningsarbetet har utmynnat i tre analys- och slutsatskapitel (kapitel 8, 9 och 10).

³⁰⁴ Södergren (1992).

5.9. Presentation av undersökningen

Beskrivningar av de två förändringsprocesserna finns således i de två följande kapitlen. Beskrivningarna följer primärt en kronologisk uppläggning från början till slut. Samtidigt har dock avsteg gjorts från denna princip i avsikt att hantera avgränsade parallella delprocesser mer sammanhållet. Dessa avsteg har gjorts i avsikt att undvika onödiga upprepningar och/eller hänvisningar i texten.

Det första fallet, vilket i hög grad baserar sig på intervjuer, innehåller en väsentlig mängd empiriska citat. Citaten är valda med avsikt att belysa frågeställningar, vilka av aktörerna framställts som väsentliga. Citaten speglar väsentliga grupperingars perspektiv på förändringen. Alla citat är språkligt bearbetade. Dessutom har anonymiseringar skett av personnamn och funktionsbestämningar. Citaten har ej specificerats till person.

Det andra fallet, vilket i större utsträckning baserar sig på protokoll, innehåller väsentligt färre citat. Ovanstående principer gäller dock även för dessa citat. I beskrivningarna har alla personnamn anonymiserats. I ett fåtal fall har, beroende på integritetsskäl, även namn på företag eller organisationer anonymiserats.

5.10. Kontrollprinciper

I all forskning finns det stor anledning att problematisera forskningsresultatens vetenskapliga status. I det följande redogörs för de kontrollprinciper vilka varit vägledande för arbetets uppläggning. Detta "författarinterna" granskningsarbete diskuteras under rubrikerna "korrekthet och tillförlitlighet" samt " trovärdighet och intersubjektiv prövbarhet". Under den senare rubriken diskuteras även hur resultaten på olika sätt sökt struktureras i avsikt att underlätta vetenskapssamhällets granskning.

5.10.1. Empirisk korrekthet och tillförlitlighet

Begreppen "korrekthet" och "tillförlitlighet" har av många kvalitativt inriktade forskare använts i avsikt att granska, främst det empiriska, sakinnehållet. I det empiriska arbetet har använts olika sätt att undersöka och eliminera felkällor.

I det empiriska intervjuarbetet finns det ett antal anledningar till att intervjupersoner kan komma att uppge felaktiga fakta. Liljegren³⁰⁵ nämner fem sådan anledningar:

"Den intervjuade personen

- 1. 'hittar på', överdriver eller förvanskar medvetet/omedvetet händelseförloppet,*
- 2. vill eller kan inte komma ihåg,*
- 3. erinrar sig rätt händelseförlopp vid fel tidpunkt och vice versa,*
- 4. beskriver/tolkar händelseförloppet på ett sätt som den intervjuade personen tror att forskaren vill ha det presenterat,*
- 5. undanhåller fakta kring händelseförloppet."*

Denna typ av felkällor har hanterats på olika sätt. Till exempel har kontrollfrågor av typen; "Kan Du ge något exempel på detta?" använts i avsikt att klarlägga olika sakförhållanden. Genomgående har vidare en avstämning gjorts mellan olika intervjuer samt mellan intervjuer och andra källor (dokument och observation). Rörande dokument har en mindre risk för felkällor befarats. Dokumenten — framförallt de för undersökningen väsentliga intervjuprotokollen — är i allmänhet skrivna i anslutning till det berörda mötet. Felkällor av typen 2-4 torde därmed uppkomma mer sällan jämfört vid intervjuer. Likväl har det även här genomförts kontroller av dokumenten genom att dessa relaterats till fakta från intervjuerna. De fel som konstaterats i protokollen har främst varit i form av utelämnanden. Här har det främst rört sig om affärsstrategiska förhållanden vilka ej nedtecknats skriftligt. Vissa förhållanden såsom personfrågor har även varit mindre lämpade att protokollföra.

En extra kontroll av de inom ramen för avhandlingen författade empiriska beskrivningarna har genomförts medelst återföring till de intervjuade personerna. I Lantmännenfallet har totalt 11 personer kommenterat delar av materialet. I detta ingår en personlig kontroll av samtliga citat. 6 personer har stämt av hela materialet. Endast smärre korrigeringar har genomförts efter denna avstämning. Vad gäller Milkofallet har 4 personer varit inblandade i avstämmningar. Härvidlag har 4 personer deltagit i kontrollen av hela beskrivningen.

Förutom dessa ovan diskuterade objektiverade fakta, har fall-beskrivningarna ett stort inslag utgörandes av de inblandade aktörernas intersubjektiva uppfattningar om händelseförloppen. Dessa inter-

³⁰⁵ Liljegren (1988), sid. 76.

subjektiva uppfattningar kan, givet ett socialt konstruktivistiskt synsätt, inte uppfattas såsom riktiga eller oriktiga. Här handlar det istället om att forskaren på bästa sätt skall återge aktörernas olika tolkningar. Fallbeskrivningarna söker att på bästa sätt återge de olika aktörernas uppfattningar i viktiga frågor och om väsentliga händelser och förhållanden. Eventuella skillnader i uppfattningar hos aktörerna har här inte betraktas som ett utslag av inkorrekta data; utan snarare som intressanta skillnader i uppfattningar vilka tjänar som utgångspunkt för analysen.

5.10.2. Analysens trovärdighet och intersubjektiva kvalitet

Undertecknads åprioriföreställningar om forskningsområdet har naturligtvis påverkat såväl datainsamling som analys. Som nämnts har analysarbetet bedrivits parallellt med datainsamlingen. Vidare har ett kontinuerligt växelspel pågått mellan empiri och teori. Utifrån en initial föreställningsram har analysarbetet pågått genom en successiv nyansering av teoretiskt-empiriska mönster. Avsikten har varit att öka såväl den teoretiska som den praktiska kunskapen på området. Betoningen på både teoretisk och praktisk relevans bygger på Lindholm³⁰⁶ som menar att forskning bör vara relevant även givet "utomvetenskapliga" värderingar.

Kvalitetsutvärderingen av analysen har genomförts ur ett empiriskt och ur ett teoretiskt perspektiv. Den empiriska utvärderingen har genomförts genom att analysen har återförts till utvalda personer ur empirin (jämför diskussionen ovan i avsnitt 5.10.1). Härigenom har erhållits ett mått på om analysen kunnat bidra till att öka de berörda aktörernas förståelse av området. En andra empirisk kontroll har genomförts i form av seminarier med centrala aktörer inom medlemsägda företag. Totalt 6 seminarier med sammanlagt cirka 220 deltagare har genomförts. Här har delar av forskningsresultaten stämts av med aktörerna. Således har det genomförts en empirisk utvärdering av resultaten.

Den teoretiska utvärderingen av resultaten har skett genom jämförelser gentemot relevant teori. Den teori som bedömts vara relevant finns redovisad i teorikapitlen.

³⁰⁶ Lindholm (1979).

Den intersubjektiva prövbarheten har sökt underlättas genom relativt omfattande fallbeskrivningar. Avsikten är att läsaren på egen hand skall kunna bilda sig en uppfattning av fallen. På samma sätt har även resultaten sökt kommuniceras på ett sätt som gör det möjligt att genomföra prövningar. Det faktum att fallen är kända gör det möjligt för initierade personer att ställa relevanta frågor i sammanhanget. Delar av forskningsresultaten har genomgått olika former av vetenskapliga prövningar. I referenslistan finns förtecknad rapporter, bokkapitel och papers som varit utsatta för olika former av granskning. Detta kan betraktas om en första extern författaroberoende kontroll över resultatens trovärdighet och användbarhet. Avsikten med denna avhandling är att möjliggöra en extern bedömning av helheten i forskningsprojektet.

Kapitel Sex

FALLET LANTMÄNNEN

I detta kapitel presenteras Lantmännenfallet. Inledningsvis redogörs för företagen inom federationen (avsnitt 6.1). Därefter redogörs för tidigare strukturförändringar inom Lantmännen (6.2). Utifrån detta genomförs en beskrivning av olika skeden i den studerade landsomfattande förändringsprocessen (6.3, 6.4, 6.5 samt 6.6). Dessutom beskrivs tre regionala fusionsdiskussioner, vilka på olika sätt var sammanlänkade med de nationella strukturdiskussionerna (6.7). Avslutningsvis har sammanställts intervjupersonernas reflektioner över den nationella processen (6.8). Beskrivningarna tar sin slutpunkt i den relativa stiltje i förändringsdiskussionerna, vilken uppstod under 1988. Fallet avslutas med en epilog som sammanfattar realiserade förändringar 1989-93 (6.9).

6.1. Lantmännen — bakgrund³⁰⁷

Lantmännen verkar huvudsakligen inom två områden; (i) försäljning och förädling av spannmåls- och vissa andra odlingsprodukter samt (ii) inköp av förnödenheter och maskiner för försäljning till främst lantbrukare. Vissa av dessa produkter tillverkas i egen regi. Lantmännenorganisationen³⁰⁸ bestod 1986 av 19 regionala föreningar samt förbundet — Svenska Lantmännens Riksförbund (SLR) med dotterbolag. Regionföreningarnas medlemmar utgörs av enskilda lantbrukare (tre föreningar har dock, förutom fysiska personer, även anslutna lokala föreningar av lantbrukare som medlemmar)³⁰⁹. SLR är organisationens gemensamma enhet. Verksamheten omfattade 1987:

³⁰⁷ Alla sifferuppgifter härrör från år 1986, där ej annat anges.

³⁰⁸ Lantmännenorganisationen eller Lantmännen är en benämning på SLR och Lantmännenföreningarna.

³⁰⁹ Den lokala föreningen är en sammanslutning av lantbrukare på en mindre ort. Den är en egen juridisk person. Föreningen är medlem i den regionala föreningen. Den lokala föreningens verksamhet består i flertalet fall av en distributionsanläggning för förmedling av förnödenheter till lantbrukarna.

-) Samordning av lantmännenföreningarnas affärsverksamhet för export av spannmål och oljevaxter, import och inköp av foder-råvaror, gödselmedel, utsäde, växtskydd, olja samt förmedling av spannmål inom landet.
-) Service- och utvecklingsarbete för föreningarnas räkning. Här avses produktutveckling, försöksverksamhet, utbildning och administrativ utveckling.
-) Att företräda organisationen gentemot myndigheter och andra externa intressenter.

I dotterbolag eller intressebolag bedrevs kvarn- och bageriindustri samt maskinhandel (avseende import till Sverige). Koncernen hade 1986 en omsättning på drygt 8200 MSEK (drygt 4900 MSEK i moderföretaget). Lantmännens marknadsandelar skiljde sig mellan olika produktslag. Överlag hade SLR en dominerande andel av marknaden; 70-90 % gällde för flera verksamhetsområden. Resultatmässigt uppvisade SLR-koncernen en stabil utveckling. Resultatet uppgick till nästan 200 MSEK. Förbundet arbetade primärt inte för att uppnå vinstmaximering. Målsättningen var istället att förse föreningarna med bra produkter till ett rimligt pris, samt ta hand om och sälja föreningarnas spannmål även detta till ett bra pris. Soliditetsmässigt låg SLR väl till med en soliditet på 39 % (inkl 50 % av obeskattade reserver). Antalet anställda uppgick till cirka 3300 (varav 239 i moderföretaget). De 19 regionala Lantmännenföreningarna var 1987:

-) Norrbottens Lantmän
-) Västerbottens Lantmän
-) Ångermanlands Lantmän
-) Nedre Norrlands Producentförening
-) Gävle-Dala Lantmän
-) Värmlands Lantmän
-) Västsvenska Lantmän
-) Örebro Lantmän
-) Arosbygdens Lantmän
-) Enköpings Lantmän
-) Mälardalens Lantmän
-) Lantmännen i Sörmland
-) Göta Lantmän
-) Gotlands Lantmän
-) Hallands Lantmän³¹⁰

-) Jönköpings Lantmän³¹⁰
-) Kalmar Lantmän
-) Blekinge-Kronobergs Lantmän
-) Skånska Lantmännen³¹⁰

De regionala föreningarna bedrev tre inbördes relaterade kärnverksamheter. För det första hanterades mottagning och förädling av medlemmarnas spannmål samt oljeväxter. För det andra såldes, främst till medlemmarna, foder, utsäde, gödsel samt andra förnödenheter för lantbruk. För det tredje bedrevs försäljning av och service för jordbruksmaskiner. Försäljningsverksamheten var förlagd till lokalkontor i föreningarna (i tre föreningar fanns lokala föreningar som delvis skötte denna del av verksamheten). Kapitalintensiv produktion bedrevs i vissa fall i, av flera föreningar, gemensamägda företag.

Föreningarna var av olika storlek. De största föreningarna Skånska Lantmännen, Västsvenska Lantmän, Göta Lantmän och Hallands Lantmän hade en omsättning på mellan 1 och 3 Mdr SEK. Minst var Ångermanlands, Enköpings, Norrbottens och Västerbottens Lantmän med en omsättning på vardera 200-350 MSEK. Generellt sett hade föreningarna en stark marknadssituation, med höga marknadsandelar. Resultaten var stabila. Soliditeten var i de flesta fall tillfredsställande.

Även om Lantmännen under mitten av 1980-talet hade utvecklats tillfredsställande så förelåg likväl farhågor över att den existerande strukturen inte skulle vara tillräckligt slagkraftig att möta förändrade framtida konkurrensförhållanden. En fundamental omställning inom lantbruket var under initiering, påskyndad av statsmakterna. Denna omställning befarades också få följder för Lantmännen. Kunderna (=lantbrukarna) tenderade att bli färre och betalningssvagare. Med denna hotbild som bakgrund hade olika former av diskussioner rörande kapacitetsanpassningar inletts.

Dessa diskussioner hade en tydlig koppling till liknande förändringsdiskussioner, vilka pågick under slutet av 1960-talet samt början av 1970-talet. En lämplig startpunkt för analysen av de studerade förändringarna inom Lantmännen kan därför rimligen ta sin utgångspunkt i 1960-talets skeenden (en kort resumé över federationens tidigare

³¹⁰ Föreningen har lokala föreningar, förutom enskilda lantbrukare, som medlemmar.

historiska utveckling finns i bilaga F)³¹¹.

6.2. Strukturdiskussioner på 1960-talet

Under 1960-talet initierades en diskussion om förändring av föreningsstrukturen. Bakgrunden var samhällsutvecklingen; det fanns flera faktorer som talade för en koncentration av resurserna³¹². Det minskade antalet brukningsenheter inom lantbruket innebar färre medlemmar och kunder för föreningarna. Statsmakternas krav på ökad effektivitet inom näringen, samt en påbörjad avreglering innebar ökade effektivitetskrav även på föreningarna. De under 1960-talet pågående svenska EG-diskussionerna skulle även komma att påverka lantbruket. Slutligen hade den tekniska utvecklingen på området möjliggjort effektiviseringar genom stordrift. Därmed skulle lägre kostnader och följaktligen bättre ekonomiska villkor till medlemmarna kunna åstadkommas. Den tekniska utvecklingen i sig medförde större krav på planering. Stordriften ökade kapitalbehoven vilket i sin tur medförde ökade finansiella risker.

Många menade att större föreningar bättre skulle kunna bemästra denna situation. En områdeskommitté bildades för att se över föreningsstrukturen (21 regionala föreningar fanns då i landet, och vissa av dem hade fortfarande ett antal lokalföreningar som medlemmar). En särskild arbetsgrupp fick 1965 i uppdrag att arbeta fram konkreta förslag om ny föreningsstruktur.

1967 lade arbetsgruppen fram sitt konkreta förslag³¹³. Där föreslogs ett kvarhållande, inom överskådlig framtid, av både regionala föreningar och riksförbund (ett annat utrett alternativ gick ut på att fusionera SLR och samtliga föreningar till en enda enhet). Utredningen förordade på sikt 6 föreningar. I ett första skede borde dock fusioneringarna inriktas mot 10 föreningar. Förslaget tillstyrktes av SLRs styrelse, som förordade en fusionering till 10 föreningar. Förbundsstämman 1968 antog med smärre anmärkningar styrelsens förslag.

³¹¹ Se även fördjupade analyser i Johansson & Thullberg (1979) samt Osterman (1982).

³¹² Den följande beskrivningen görs med utgångspunkt från diskussion i Hejneman (1982).

³¹³ Dokumentet "SLR-organisationens framtida struktur".

Det konkreta resultatet av detta landsomfattande fusionsinitiativ blev dock tunt. Endast två fusioner genomfördes. I stort avstannade fusionsprocessen. Utredningens ordförande, Hejneman, reflekterar kring detta³¹⁴:

"Alltså: Trots att det fanns klara och entydiga belägg för större rationalitet i större och mera specialiserade företag var ett sådant resultat tydligen inte tillräckligt. Medlemmens inflytande, hans ställning och roll var en starkare faktor än rationalitet; utan att gå till ytterligheter ansåg han att så mycket som möjligt av demokratisk när-påverkan måste bevaras. Där fanns också en fruktan för att de små lantbruksenheterna skulle bli satta i sämre läge än de större. Familjelantbruket var ett riktmärke."

Även kvarhållandet av lokalföreningarna motiverades med liknande argument. En annan faktor som motverkade fusionsprocessen var en "fusionströtthet" som uppkommit efter att lantbrukskooperationens mejeri- och slakteriorganisationer genomgått genomgripande fusioneringar. Hejneman³¹⁵ beskriver fusionströgheten:

"Genom centraliseringar på snart sagt alla områden i samhället (t ex kommunsammanslagningen) uppstod en allmän misstänksamhet om att följderna härav skulle bli sämre service och att medlemmarnas personliga kontakter med föreningen nära nog skulle upphöra. I de flesta fall var nog denna misstänksamhet mer grundad på känslor än på fakta, eftersom en större förening får bättre resurser att ge kvalificerad service. Ändå var denna misstanke en betydande negativ faktor."

Ytterligare andra faktorer motverkade fusioner³¹⁶. För det första fanns farhågor rörande att de små lantbruksenheterna skulle bli satta i ett sämre läge än de större, om tanken på storföreningar realiserades. För det andra hade även centraliseringar på flera områden i samhället — såsom kommunsammanslagningar — bidragit till att utveckla en rädsla för att längre avstånd skapades mellan organisationen och dess nyttjare. Fusioneringar mellan Lantmännenföreningar befarades medföra att medlemmarnas personliga kontakter med föreningen nära nog skulle upphöra. Parallellt växte det i inom svensk partipolitik på riksplanet fram en ideologisk omvärdering av stordriftsorienteringen.

³¹⁴Hejneman (1982), sid. 304.

³¹⁵Hejneman (1982), sid. 301.

³¹⁶Se diskussion i Johansson & Thullberg (1979), Utterström (1980) samt Osterman (1982).

6.3. Återupptagna förändringsdiskussioner

Under sjuttiotalet förbättrades jordbrukskonjunkturen. Statsmakterna intog dessutom en mer tillmötesgående attityd gentemot jordbrukarna. Denna utveckling gynnade i förlängningen även de lantbrukskooperativa företagen. Denna utveckling fick till följd att volymerna ökade för Lantmännenföreningarna. Även marknadsandelarna förbättrades. Därmed stärktes föreningarnas ekonomiska situation och förändringsdiskussionerna avstannade.

Vid sjuttiotalets slut kom lantbruksnäringen åter i en besvärligare situation. Överskott uppstod på slakt- och mjölksidan. Lönsamheten minskade för lantbrukarna, vilket pressade Lantmännens volymer på foder- och maskinhandel. Lantmännenorganisationen fick svårt att anpassa sig till denna förändrade situation. Nedgången på fodermarknaden blev startskottet för nya diskussioner.

"Styrelsen för SLR såg allvarligt på denna utveckling. Man tillsatte planeringsråd som skulle rådgöra med föreningarna om större investeringar. Dessa råd fick dock ingen reell makt utan investeringar i föreningarna genomfördes utan att råden tillfrågades eller fick möjlighet att reellt påverka. Ett problem i detta skede var att det inte fanns någon samlad bild av nuläget. Det enda substantiella resultatet var att man lyckades stoppa investeringarna i maskinhandeln. Ett problem var rådets dåliga förankring i föreningarna. Endast 3 VDar var representerade."

"Planeringsrådet på SLR skulle planera investeringar. Det blev ett råd på pappret..."

"Föreningen hade börjat titta på fodertillverkningsfrågan. Fabriken började bli nedsliten. LRFs lokalavdelning tog kontakt med föreningen och undrade hur det skulle bli i framtiden. SLR och en intelligande förening³¹⁷ drev frågan att vi skulle samarbeta i foderfrågan. Men om fodertillverkningen lades ner så skulle föreningen inte ha något existensberättigande. Medlemmarna tyckte det var viktigt att föreningen fanns kvar. Det fanns ett tryck från medlemmarna som ville ha en foderfabrik i föreningen. Medlemmarna var rädda för att få foder med sämre kvalitet från den andra föreningen....Det fanns en rationaliseringskommitté på SLR. Vi gick till SLR och berättade om våra planer. Föreningen blev

³¹⁷ Undertecknads anonymisering.

kallad till möte där man försökte förmå oss att låta bli investeringen. Men grannföreningarna var ej rationaliserade³¹⁸. Varför skulle då vår förening samarbeta med dessa svaga föreningar? Vi såg inga ekonomiska vinster med samarbetet.”

Diskussionerna rörande överkapacitet blev således relativt resultatlösa. Föreningarnas strävanden efter oberoende tycktes av inblandade aktörer spela en inte oväsentlig roll i sammanhanget. Den negativa marknadsutvecklingen fortsatte dock. Efterfrågan på foder och jordbruksmaskiner minskade. Samtidigt misstänkte en del aktörer att det i förlängningen, på några års sikt, kunde förutses en minskad spannmålsproduktion, vilket även skulle reducera behoven av Lantmännenföreningarnas siloskapacitet.

Inom SLRs styrelse (och hela SLR-organisationen) fanns olika uppfattningar om allvaret i denna utveckling. Olika skissartade lösningar på problemen lyftes fram i olika fora³¹⁹. Förespråkare av strukturförändringar (inom lantbrukskooperationen) föreslog en övergripande utredning. Lantbruksnäringens och Lantmännenorganisationen ställning inför befarade försämringar på 1990-talet borde analyseras. Frågan kom upp till behandling på SLRs förbundsstämma 1986. Styrelsen föreslog där en utredning av alternativa mål för Lantmännens organisation och struktur. Stämman uttalade sitt stöd för förslaget. Det betonades speciellt att huvudinriktningen skulle vara en decentraliserad småskalig marknads- och medlemsverksamhet samtidigt som stordriftens fördelar skulle tillvaratas i den gemensamma affärsverksamheten och i kapitalutnyttjandet i alla tänkbara hänseenden. Styrelsen beslutade därefter, på grundval av stämmans beslut, att låta en extern konsult³²⁰ utreda framtida strukturalternativ.

För att lösa de problem som beskrivits ovan diskuterades, inom organisationen, olika förslag till förändringar. Nedan beskrivs uppkomsten av olika förslag. Tonvikten läggs på ett förslag — ”strukturförslaget”³²¹ — vilket successivt utvecklats till ett huvudförslag till förändring.

³¹⁸ Grannföreningen hade fler anläggningar i förhållande till föreningens storlek, (undertecknads anmärkning).

³¹⁹ De olika förslagen beskrivs nedan.

³²⁰ Vederbörande kommer framledes i rapporten att benämnas konsulten.

³²¹ Konsultens utredning med förslaget att fusionera Lantmännenföreningarna till sex föreningar blev huvudförslaget till förändring. Det kommer härfter att benämnas strukturförslaget.

6.4. Strukturförslaget^{322,323}

SLRs företagsledning och styrelse hade redan i början av åttiotalet fäst uppmärksamheten på de vikande marknadsförutsättningarna. Insikten om detta problems betydelse omfattades dock endast av vissa styrelseledamöter. Försöken att med hjälp av planeringsråd (representativt valda med representanter från olika föreningar) försöka anpassa investeringarna hade misslyckats. Det var därför naturligt att söka andra vägar att hantera den väntade minskade efterfrågan och på så sätt hantera framtida överkapacitet. Meningarna om hur problembilden såg ut och vilka handlingsstrategier som var bäst var dock delvis olika.

Inom SLRs företagsledning fanns det en oro för att jordbrukets kris skulle komma att förvärras under de närmaste åren. De såg det som sin skyldighet att agera för att anpassa kostnaderna redan i ett tidigt skede. Det ansågs vara bättre att angripa frågan i tid innan situationen blivit akut. Kostnadsanpassning var således ett nyckelbegrepp för SLRs företagsledning. Det fanns här föreställningar om att kostnadsanpassningen skulle bli svår att genomföra inom ramen för den rådande föreningsstrukturen.

Förutom kostnadsaspekterna sågs från centralt SLR-håll strukturförändringen som en möjlighet att förbättra och effektivisera ledningen av hela Lantmännenorganisationen. Det fanns ett behov av att göra SLRs roll inom Lantmännenorganisationen mer tydlig. SLR var i behov av mer enhetliga krav från föreningarna. SLR skulle därmed kunna anpassa organisation, administrativ kapacitet samt kompetens till dessa krav. Inom styrelsen anslöt sig de centrala aktörerna till uppfattningen att kostnadsstrukturen borde ses över innan det blev för sent. I detta läge sågs det som naturligt att anlita extern kompetens i avsikt att få en utomstående beskrivning av den framtida affärs-situationen samt en obunden analys av hur uppkommande svårigheter skulle kunna bemästras. Konsulten fick detta uppdrag.

Redan innan konsulten påbörjade sitt arbete hade dock lösningar på de framtida problemen ventilerats. Lösningar som diskuterats var; funktionssamarbeten mellan föreningar, fusioner mellan föreningar samt att SLR övertog vissa verksamheter. Dessa diskussioner hade

³²²Se föregående not.

³²³Detta avsnitt baseras på intervjuer med företrädare för SLRs företagsledning och styrelseledamöter samt på intervjuer med konsulten.

huvudsakligen förts centralt i SLRs företagsledning och i SLRs styrelse. Inom SLRs företagsledning var det organisationschefen³²⁴ som hade ansvaret för det konkreta operativa förändringsarbetet/förändringsdiskussionerna. Även SLRs VD var aktiv i förändringsdiskussionerna. Inom styrelsen var vissa personer tongivande³²⁵. Det var främst dessa aktörer som preciserade stämmans utredningsuppdrag för konsulten.

Konsulten arbetade under hösten 1986 med analys och åtgärdsförslag för Lantmännenorganisationen. Som grund för sitt arbete genomfördes ett stort antal intervjuer med aktörer i Lantmännenorganisationen; både SLR och föreningarna. Dessutom gjordes dokumentanalyser. Konsulten fick i sitt arbete stöd av både SLRs VD och av organisationschefen. Konsulten lade fram sin slutrapport i januari 1987. Han presenterade den i flera olika fora (SLRs styrelse, SLRs direktörmöte³²⁶ och Lantmännens ordförandemöte³²⁷). Förslaget kan sammanfattas enligt följande:³²⁸

Genom den teknologiska utvecklingen hade jordbruket internationellt en ökande överproduktion av såväl spannmål som mejeriprodukter. Överskottssituationen hade gjort jordbrukspolitiska metoder att hantera överskottet dyrbara och mindre lämpliga. Lantmännenorganisationen skulle därför framöver få erfara en drastisk minskning av volymerna inom alla affärsområden. Därför var det nödvändigt med en anpassning av kostnaderna. Detta gällde dels kostnaderna för den aktuella kapaciteten dels generellt.

Det förelåg enligt konsulten ett antal underliggande drivkrafter till dessa förändringar. Det teknologiska framåtskridandet var den viktigaste drivkraften bakom de skisserade förändringarna. Även marknadsutvecklingen påverkade Lantmännens situation. Dels pågick en markant minskning av antalet lantbrukare i Sverige, dels förändrades jordbrukarstrukturen på så sätt att familj jordbruken

³²⁴ Organisationschefen på SLR hade som huvuduppgift att arbeta med denna fråga.

³²⁵ Nämnas bör här SLRs ordförande, vice ordförande samt ytterligare en ledamot.

³²⁶ Forum där Lantmännenföreningarnas VD:ar möts. Mötet har karaktären av diskussionsforum. VDMötet bedöms trots detta ha en stor informell betydelse.

³²⁷ Ordförandemötet är ett rådgivande diskussionsforum bestående av samtliga föreningars ordförande. Ordförandemötet hade instiftats eftersom alla föreningar ej var representerade i SLRs styrelse. Den främsta orsaken till instiftandet var att det efterlystes ett representativt forum för strukturdiskussionerna.

³²⁸ Beskrivningen nedan bygger i allt väsentligt på konsultens utredning

"Småskalig stordrift".

minskade, medan stor- och fritidsjordbruken ökade i antal och betydelse.

Konkurrensen från andra aktörer på Lantmännens marknader var marginell — Lantmännen hade mycket höga marknadsandelar. Det fanns inte heller några tecken på att konkurrensen markant skulle komma att tillta. Däremot förelåg risken att lantbrukarna i större utsträckning skulle komma att övergå till att framställa vissa produkter såsom foder på egen hand i stället för att anlita Lantmännen. Inom jordbrukspolitiken ställdes dessutom krav på av- och/eller omreglering. Om en sådan skulle komma att genomföras fullt ut skulle de ekonomiska konsekvenserna bli mycket påtagliga för Lantmännens kunder och leverantörer.

Enligt konsulten förelåg även interna faktorer som pekade på förändringsbehov. Från ägarna — medlemmarna — ställdes starkare krav på effektivitet i avsikt att möjliggöra förbättringar av de ekonomiska villkoren. Från företagsledningarna inom Lantmännen-organisationen påtalades behovet av att tillvarata möjliga effektiviseringar vid ökad stordrift eller förstärkt samordning inom främst områdena investeringar, logistik samt forskning & utveckling. Sammantaget menades att drivkrafterna för förändring var starka.

Mot bakgrund av problembilden och drivkrafterna till förändring konstaterade konsulten att kraven på förändring, avseende organisationsstrukturen, var stora. Det förelåg förändringsbehov i flera avseenden. En anpassning av de existerande resurserna till den nya situationen var nödvändig. Framförallt betonades behovet av anpassning rörande fasta resurser, administrativa resurser samt mänskliga resurser.

Konsulten menade att anpassningsförmågan i ett medlemsägt företag är annorlunda än i aktiebolaget. Beslutsprocesserna är längre i kooperativa företag; detta beroende på det jämställda medlemsinflytandet. Ett relaterat problem, som betonades av konsulten, var bristen på uttalade mål för verksamheten. Konsulten förutsåg dessutom svårigheter att förändra den federativa organisationen jämfört med att förändra en koncern. Konsulten poängterade slutligen att det för federationen var fördelaktigt om förändringen kunde genomföras i ett tidigt skede. På så sätt skulle nödvändiga kapacitetsreduktioner kunna genomföras på ett mer genomarbetat sätt. Alternativa utkomst-möjligheter för personal samt nödvändiga omställningar hos

medlemmar skulle kunna komma att genomföras under längre tidsperioder.

Konsultens rapport utmynnade i fyra förslag till åtgärder. Inledningsvis diskuterade han kortfattat tre sådana. Därefter förde han en detaljerad diskussion rörande själva föreningsstrukturen³²⁹.

I det första åtgärdsförslaget betonade konsulten betydelsen av att målen för verksamheten tydliggjordes. Begreppet medlemsnytta borde definieras och operationaliseras. I det andra åtgärdsförslaget uppmärksammade konsulten att chefs- och personalutveckling utgjorde viktiga områden vilka krävde satsningar. I det tredje förslaget markerade han att marknadsorienteringen borde utvecklas. Även dialogen med medlemmarna borde förbättras. Informationen till medlemmarna borde prioriteras och inriktas på föreningsanknutna frågor.

Det fjärde och viktigaste åtgärdsförslaget slutligen, berörde föreningsstrukturen. Denna borde, enligt konsulten, förändras. Han menade att fusioner var nödvändiga för att en reell kostnadsanpassning skulle kunna genomföras. Konsulten angav fyra alternativ för den framtida föreningsstrukturen.

1. En oförändrad struktur
2. En modell där nuvarande föreningsstruktur bibehålls, och samordningar eller besparingar görs i gemensamägda produktionsenheter, logistikenheter och specialistfunktioner.
3. En modell där antalet föreningar minskar och förändringarna görs inom de nybildade föreningarna. Konkret innebar detta enligt konsulten att föreningarna i södra Sverige skulle gå ihop i 4 föreningar (från dåvarande 14). I Norrland skulle de 4 dåvarande föreningarna gå ihop med systerföreningarna i mejeriorganisationen och tillsammans bilda 2 branschblandade föreningar.

I rapporten hade konsulten inget färdigt förslag på hur föreningarna skulle sammanföras, men under presentationen på ett tidigare

³²⁹Av de fyra olika åtgärdsområden ägnas 3,5 sidor i utredningen åt det fjärde området rörande strukturförslagsdiskussionen. Endast 1,5 sidor ägnas sammanlagt åt de tre övriga åtgärdsområdena. Dessutom berör huvuddelen av den allmänna beskrivningen problematiken rörande strukturfrågan.

styrelsemöte föredrog han ett exempel på en möjlig framtida föreningsskarta.

4. En rikstäckande förening bildas.

Konsulten avfärdade själv alternativ 1 och 4 som orealistiska. Alternativ 1 innebar inga kostnadsbesparingar. Alternativ 4 medförde för stora avstånd mellan medlemmar och beslutsfattare. Konsulten förordade att styrelsen antog alternativ 3 som sitt huvudalternativ. Han menade att fördelen i detta alternativ var de naturligt inbyggda drivkrafterna, till förändringar, vilka fanns inom de nybildade föreningarna. Vid alternativ 2 krävdes däremot väsentligt mer arbete för att driva fram konkreta samarbeten och därmed även kostnadsreduktioner. Alternativ 2 skulle även komma att leda till "en rörig och svåröverskådlig organisationsstruktur". Med alternativ 3 erhöles dessutom en föreningsstruktur, där föreningarna avsågs vara ungefärligen lika stora. SLR kunde då bättre anpassa sina resurser till föreningar med likartade behov och krav.

6.5. Alternativa förändringsförslag

Innan och under det att strukturförslaget utvecklades diskuterades även andra förslag till organisatoriska förändringar.

6.5.1. En landsomfattande förening

Det kanske mest omvälvande förslaget som lyftes fram under förändringsdiskussionen var alternativet att samla all verksamhet i en enda landsomfattande förening (jämför med konsultens alternativ nummer 4). Ett annat förslag på samma tema gick ut på att omforma Lantmännenorganisationen från en federation till en koncern. Den juridiska konstruktionen skulle här ändras på så sätt att SLR tog över föreningarna, vilka då blev dotterbolag till förbundet. Lantbrukarna skulle sedan äga Lantmännenorganisationen genom delägarskap i SLR. SLR skulle kunna vara antingen ekonomisk förening eller aktiebolag.

Inget av dessa potentiella förslag lyftes dock under den studerade tidsperioden fram som realistiska förslag. Förslagen skulle i och för sig ha kunnat underlätta kapitalanpassningsproblematiken, men den

kooperativa inriktningen av verksamheten skulle gravt ha åsidosatts. Möjligheterna att förankra detta förslag ansågs vara begränsade.

6.5.2. Produktionsbolag under SLR

En andra lösning, som diskuterades, var att koncentrera kapitalintensiv produktionsverksamhet i ett eller flera bolag, vilka direktägdes av SLR. Ansvarsfördelningen avsågs här renodlas genom att SLR fick ansvaret för produktion och föreningarna fick ansvar för distribution. Därigenom skulle stordriften kunna kombineras med en decentralisering av marknads- och medlemsfrågor. Denna variant skulle även kunna komma att kombineras med fusioner på föreningsnivån.

"Småskalig stordrift. Vissa uppgifter bör ligga i riksomfattande bolag, andra uppgifter bör ligga på SLR centralt. Det gäller till exempel finans, administrativ utveckling och inköp. Däremot finns det en mängd verksamheter som är väl lämpade att finnas på fyra till sex ställen i landet."

"Den optimala lösningen vore att SLR övertog all produktion och huvuddelen av kapitalhanteringen. Föreningarna skulle sedan ta hand om marknadsfrågorna. Föreningarna skulle då kunna vara små. Denna lösning skulle kunna fungera idag eftersom info-systemen har utvecklats. Tåget är dock kört för denna lösning på grund av att föreningarna redan idag har uppnått en viss storlek. Det är svårt att splittra redan existerande föreningar."

"En lösning vore att ha produktionsbolag direkt under SLR. Marknaden kommer att krympa med 30 %. Stordriften måste kombineras med en decentralisering av marknadsansvar et cetera."

Bolagiseringen av produktionsapparaten skulle även kunna genomföras på så sätt att föreningarna tillsammans bildade bolag, vilka drev den kapitalintensiva verksamheten.

"En mer realistisk lösning byggande på samma tankegångar vore att bilda ett produktionsbolag för hela landet. Produktionsbolaget skulle då till exempel kunna ägas av SLR och föreningarna tillsammans. Detta skulle till exempel kunna genomföras för foder, utsäde och maskinhandel. Föreningarnas styrka däremot, ligger inte i själva produktionen, utan de har sina fördelar i marknadsföringen."

Förslaget om SLRs övertagande av produktionsapparaten blev dock ej ett reellt alternativ i debatten. De flesta föreningsföreträdarna var emot denna förändringsinriktning.

"SLR som holdingbolag strider mot grundidén. Det mest olyckliga vore om SLR styrde allt."

"Fodertillverkningen är en prestigefråga för föreningarna. Egen fodertillverkning ger hög prestige. Därför är det orealistiskt att tro att SLR kan ta över fodertillverkningen."

Förslaget föll således främst på att det betraktades strida mot inriktningen för federationen. Förslaget diskuterades därför inte som ett reellt alternativ. Föreningarna skulle allvarligt kommit att motsätta sig denna typ av förslag.

6.5.3. Funktionssamarbete mellan föreningarna

Från flera håll, framförallt från mindre och medelstora föreningar, hävdades att framtida förändringar kunde klaras inom nuvarande juridiska strukturer. Tesen var att det fanns stora besparingar att göra internt inom föreningarna samt att kapitalintensiva verksamheter på frivillig basis kunde drivas i bolag, vilka ägdes gemensamt av flera föreningar. Detta system fanns i viss mån redan praktisk förverkligat på flera håll³³⁰. Bland företrädarna för detta förslag efterlystes även ett förstärkt SLR vilket skulle kunna hantera specialistfunktioner.

"Funktionssamarbete stöds av föreningarna, till exempel på skogsmaskiner."

"Om fusioner är omöjliga att genomföra kan funktionssamarbete vara ett alternativ. Det näst bästa efter fusioner är funktions-samarbete. I Odalfallet ledde funktionssamarbetet till fusion. Man bör pröva olika samboförhållanden innan man gifter sig. Funktions-samarbete kommer även att vara aktuellt efter fusioner."

"Fyra-föreningsförslaget är en utopi. Till dess utopin förverkligats borde man vara försiktig med att avlösa SLR. Kompetensen borde istället stärkas, exempelvis vad gäller: växtodling, animalie-

³³⁰ Gemensamägda foderbolag fanns etablerade i Västsverige och Mälmarregionen.

produktion, foderutveckling, kooperativ ideologi, finans, ekonomi och administrativ utveckling.”

Detta alternativ kom att bli det reella motalternativet till konsultens huvudförslag — fusioner. Det förstnämnda förslaget låg innehållsmässigt nära konsultens alternativ nummer två — funktionellt samarbete. Med dessa två huvudalternativ fördes förändringsdiskussionen vidare.

6.6. Strukturförslaget bearbetas

Konsulten arbetade under hösten 1986 med utredningen. Ett antal personer både på SLR och i föreningarna intervjuades. Såväl anställda tjänstemän som förtroendemän intervjuades. Konsulten genomförde även dokumentanalyser som stöd för sin analys. Under utredningsarbetet hade han kontinuerlig kontakt med främst SLRs VD samt organisationschefen på SLR. Dessa fungerade även i viss utsträckning som resurspersoner åt konsulten. Utredningen färdigställdes i början av år 1987. Utredningen innehöll tydliga likheter med sextiotalets strukturellt inriktade fusionsförslag. Detta kom även att uppfattas så av flera aktörer.

”Konsultens utredning är en kopia av 67 års utredning.”

Innan utredningen offentliggjordes togs förhandskontakt med organisationschefen och SLRs VD samt SLRs ordförande och vice ordförande. Inom denna grupp utvecklades en samstämmighet om färdriktningen. Både företagsledning och styrelseledamöter såg fusionslösningen som ett led i anpassningen av kostnaderna.

”Konsultens förslag blir nu en riktlinje som styrelsen arbetar utifrån. Här rationaliseras produktionen, de administrativa resurserna anpassas; färre huvudkontor. Det är därför styrelsen har tagit tag i denna fråga.”

”Konsultens förslag nummer två³³¹ innebär ingen direkt lösning på problemet. Konsultens tredje förslag — fusioner — är det bästa.”

”Konsultens alternativ med funktionssamarbete faller på grund av samordningsproblem och risker för småpåveksamhet. Detta

³³¹ Funktionssamarbete (undertecknads anmärkning).

alternativ kan dock vara en vettig övergångslösning."

"Branschblandning är rätt i Norrland. Två spannmåls- och två foderproducerande föreningar är lagom i södra Sverige."

Fusionslösningen innebar även vissa fördelar för SLRs framtida roll i organisationen. Med mer likartade föreningar skulle SLR lättare kunna uppfylla föreningarnas krav.

"Förslagets fördelar är att föreningarna blir mer homogena. SLRs roll blir enklare då man har att göra med föreningar som ställer likartade krav. Förslaget innebär att SLR kommer att få en struktur som liknar mejerikooperationen."³³²

Bland vissa föreningsföreträdare kom det att uppfattas som att harmoniseringen av föreningarnas krav på förbundet utgjorde ett huvudargument för fusionsförslaget.

"Det bärande skälet bakom strukturförslaget var att man ville ha lika stora föreningar i stället för lika effektiva, och det är inte samma sak."

Samtidigt fanns det dock bland SLRs styrelseledamöter vissa farhågor kring förutsättningarna att genomföra denna förändring. Dessa menade att det var betydelsefullt att föreningarnas marknadskontakt och det lokala beslutsfattandet bevarades även inom den nya strukturen.

"Konsultens förslag bör därför kombineras med en lokal satsning på ökat resultatmedvetande. Lokala resultatenheter ger lokalt engagemang. Den nya organisationen bör innefatta en decentralisering av marknadsfrågor och en centralisering av investeringsbeslut. Den nuvarande strukturen hindrar en nödvändig kapital-rationalisering."

"Det är viktigt att lokala enheter ej avvecklas i förändringsprocessen."

De centrala styrelseledamöterna såg farhågor i att de småskaliga frågorna hamnade i skymundan. Detta faktum utgjorde en barlast vilken riskerade att försena/förhindra strukturuomvandlingen.

³³² Mejerikooperationen bestod av några stycken stora föreningar (där Arla är den ojämförligt största föreningen). Förbundet — SMR — fick här en mer underordnad roll.

"Storföreningarna har ännu ej hittat formen för decentralisering av verksamheten. Därför finns det en risk att konsultens organisation åtminstone initialt kommer att innebära en ytterligare centralisering av verksamheten. Differentierad återbäring kan vara ett sätt att föra ned mer makt i organisationen. Återbäring per distrikt eller marknadsområde."

Konsulten presenterade förslaget i tre viktiga beslutsföremål inom Lantmännenorganisationen. Först presenterades förslaget i SLRs styrelse. Där visade han också med ett exempel hur strukturförändringen, i form av konkreta fusioner — en tänkbar föreningskarta—, skulle kunna genomföras. Styrelsen var överens med konsulten om problembeskrivningen och ställde upp på att något behövde göras. Åsikterna om de konkreta åtgärdsförslagen var dock mer heterogena.

Flertalet styrelseledamöter var avvaktande i diskussionen. De flesta tog inte öppet ställning för eller emot förslaget. Flera styrelseledamöter förordade ett försiktigare alternativ. Funktionssamarbete sågs av många som en mer acceptabel lösning, vilken överensstämde med det kooperativa företagandet. Argumentet att funktionssamarbete skulle kunna vara en övergångslösning mot fusion på längre sikt, lyftes också fram som stöd för alternativ 2. Flera styrelseledamöter påpekade att det inom de egna föreningarna redan hade inletts olika former av samarbeten i avsikt att reducera kostnaderna. Generellt var de stora föreningarnas företrädare något mer positivt inställda till fusionsförslaget jämfört med de mindres. En styrelseledamot menade att denna passivitet delvis kan ha orsakats av att det konkreta exemplet på fusioner tenderat att känslomässigt låsa diskussionen.

"När konsulten drog sitt förslag i styrelsen hade han med sina idéer om vilka föreningar som skulle fusionera med varandra. Även om det poängterades att detta endast var exempel på fusioner, kan det ha upplevts som pekpinnar för berörda föreningar."

Styrelsen fattade slutligen (vid ett senare möte) beslut om att till stämman förorda fusionsalternativet samt att alternativet innebärande funktionssamarbete kunde fungera som ett övergångsalternativ. Styrelsen tog dock ej ställning till konkreta förslag om vilka föreningar som borde fusioneras. Detta kunde delvis förklaras av att styrelseledamoten ej ville binda upp sin förening i frågan.

"I SLRs styrelse vill SLRs styrelseledamöter inte ta bindande beslut i frågor som rör den egna föreningen. Man vill stämma av dessa frågor på hemmaplan först. Detta får till följd att styrelsen säger bör i stället för får."

"SLR är som FN — kan ej fatta egna beslut utan endast ge råd."

Från styrelsens sida menades att frågan om föreningsstrukturen var upp till föreningarna själva. SLRs roll skulle vara att stödja lokala samarbetsdiskussioner (fusioner och/eller funktionssamarbeten). Avgörande för fattandet av detta beslut tycks ha varit att centrala aktörer inom SLRs styrelse och företagsledning förordade förslaget. Dessutom ställde sig ingen av företrädarna för de större föreningarna negativa till förslaget. Styrelsen förde således förslaget vidare till stämman.

"Det som händer nu är att konsultens förslag omarbetas för att uppnå konsensus om problemet. Dessutom begär styrelsen mandat att få gå ut i föreningarna och diskutera olika samverkanslösningar."

"Hur får man ut denna beskrivning i organisationen? Genom Förvaltningsrådet. Direktörmötet, Ordförandemötet är viktigt eftersom alla föreningar inte är representerade i styrelsen."

"Man går till stämman med förslaget att styrelsen kontaktar föreningarna var och en och diskuterar olika lösningar."

Flertalet aktörer var medvetna om att det därmed inleddes en lång och mödosam process mot en ny föreningsstruktur.

"Fusionsarbetet kommer att pågå ett par år framöver. Det kommer alltså att ta tid. En fortsatt pressad lönsamhet på jordbruksområdet pressar kostnaderna. En stor uppgift framöver blir att uppmuntra förändringsvilja, skapa utvecklingsfunktioner, driva en aktiv dialog."

Men initialt var uppfattningarna om lämpliga åtgärder delade. Detta ledde till att styrelsen och förbundsledningen även nämnde konsultens funktionssamarbetsalternativ som en, åtminstone under en övergångsperiod, realistisk lösning. Konsultens konkreta exempel om vilka som borde fusionera med varandra fick ingen acceptans. Styrelsen menade att det var upp till föreningarna att själva ta ställning till detta.

Föreningarna (de som var representerade i styrelsen) var därmed endast bundna till en principöverenskommelse. Uppfattningen om hur stor enigheten var på och efter dessa möten går delvis isär.

"Konsultens förslag har diskuterats, styrelsen har godkänt analysen, men ej de konkreta fusionsförslagen. Styrelsen har endast haft mindre åsiktsskillnader inom sig. Skillnaderna var större för 2-3 år sedan, idag är man överens om att strukturrationalisering är nödvändig."

"Problembeskrivningen har ingen acceptans. Det finns en rädsla för storskalighet. Politiskt handlande och lokala bygdeintressen går emot förändringen."

Konsulten gick därefter vidare och presenterade förslaget på direktörmötet. Här illustrerades dock förslaget inte med konkreta exempel på "lämpliga" fusioner. Även i detta forum var aktörerna överens om problembilden och att åtgärder var nödvändiga. Inställningen var dock, liksom på det ovannämnda styrelsemötet, avvaktande. Även på det följande ordförandemötet var inställningen avvaktande³³³. Flera av de mindre föreningarna, vilka ej var representerade i styrelsen, var dock mer öppet negativa till strukturförslaget.

I respektive förening växte successivt allt tydligare uppfattning fram i frågan. En del föreningar hade redan innan utredningen en relativt klar uppfattning om hur strukturen borde se ut. I flera föreningar breddade företagens VD:ar och styrelseordföranden förändringsdiskussionerna till att omfatta en större krets aktörer. Strukturförslaget fick både ris och ros av föreningarna. Konsultens problembeskrivning ställde dock de flesta föreningsföreträdare upp på.

"Konsultens utredning ger kalla fakta. Från 100 000 till 40 000 bönder. Funktionssamarbete eller fusion är enda lösningen."

"Både fusioner och funktionssamarbete kan komma att bli nödvändigt. Förslaget måste tas upp till diskussion i föreningarna, till exempel på fullmäktigedagarna. Man måste sätta en prislapp på den nya strukturen, hur stor är besparingen i kronor?"

³³³Konsulten utelämnade även här det konkreta exemplet på vilka föreningar som skulle kunna fusioneras.

Däremot var konsultens förslag till lösning på denna problematik omdebatterad. Flera av företrädarna för de större föreningarna ställde sig i stor utsträckning positiv till förslaget inriktning på fusioneringar mellan föreningar som ett sätt att möta den kommande minskande marknaden.

"Fyra föreningar söder om Dalälven och en konfederation av branschblandade föreningar norr om Dalälven vore en bra föreningsstruktur. Norröver handlar det om anpassning till glesbygdens speciella villkor."

"Föreningsstrukturen kan betraktas som ett logistiskt problem. Det finns stordriftsfördelar. Det är optimalt med sex delar av landet. Skåne-Blekinge. Västsverige: VL, Halland och Värmland. Norrköping: Göta, LiS, Gotland samt norra delen av Jönköping och Kalmar. Mälardalen: Uppland, Västmanland, Gävle-Dala. Södra Norrland: NNP och Ångermanland. Norra Norrland: Västerbotten och Norrbotten."

Bland förtroendevalda och företagsledare i mindre och medelstora föreningar rådde det dock större tveksamhet om hur situationen borde hanteras. Detta var delvis grundat i en uppfattning att fusioner inte på självklart sätt skulle generera besparingar. Ett sakargument som stödde denna åsikt var att flera mindre föreningar på olika områden hade lägre kostnadsnivåer än de större föreningarna.

Företrädarna för de mindre och medelstora föreningarna lyfte därför fram andra andra lösningar än fusioner. Som nämnts ovan pläderades bland annat för funktionssamarbeten. Dessutom menade vissa aktörer även att det var möjligt att genomföra rationaliseringar internt inom föreningarna.

"Är dock kritisk till vissa delar i förslaget. Det är ett teoretiskt förslag. Ett rent beställningsjobb. Alla föreningarna skulle ha en omsättning på 3 miljarder. Varför? Vart leder detta på sikt? Det är osäkert."

"Varför föreslås stora föreningar? Har de bättre ekonomi? I verkligheten är storföreningarna svagare än småföreningarna."

"Vissa storlekar bäst. Ett län är lagom. Enköpingsföreningen är till exempel för liten. Mindre och medelstora föreningar har lättare anpassat sig till förändringar. Detta beror för det första på att stora

föreningar innebär ett stort avstånd från medlem till förening. För det andra är det lättare för en VD som är känd att lägga ner verksamhet."

"Samarbete bör kunna komma till stånd mellan föreningarna. Vad gäller fusionen Göta-Sörmland har redan befintligt funktions-samarbete löst kapitalrationaliseringsproblemen. Samarbete Halland-Västsvenska finns kvar att genomföra. Spannmåls-strömmarna i landet är relativt OK idag."

"Fusion är smärtsamt och som det ser ut idag är inga fusioner nödvändiga."

"I utredningen har man börjat med slutet, det vill säga lagt tillrätta problembeskrivningen för att den skall passa en viss lösning."

Strukturförslaget rymde även³³⁴ vissa risker för att Lantmännen-organisationen skulle förlora sin kooperativa identitet. Här problematiserades att konsulten i sin utredning endast beaktat strukturella faktorer och därmed missat den kooperativa särprägel.

"Vad är det medlemmarna vill ha av föreningen? En bra ekonomi borde vara det intressanta. Men det finns en rädsla för att man ej kan påverka i en för stor förening. Bonden är av naturen försiktig. De sociala kontakterna är viktiga. Se till exempel på lokal-föreningarna. Bonden är ensam idag. Lantmännenföreningen fyller här en funktion."

"Föreningsstyrelsen³³⁵ är dock i allmänhet mån om att ha kvar verksamheten i länet. Styrelsen är ofta mer mån om sin förening än om bönderna. Det finns en rädsla för geografiskt stora föreningar. Inflytande är viktigt för bönder. Bytänkande tar ibland över rationella tankar. Socialt sammanhang är viktigt för bönder. Lantmännen är ofta det enda som finns kvar i bygden. Ekonomin upplevs ej som lika viktig."

"Om regionföretagstanken³³⁶ går igenom uppstår problemet om hur olikhet, till exempel slättbygd contra skogsbygd, skall hanteras. Det handlar om att kombinera kapitalets med mar-

³³⁴ Enligt företrädarna för mindre och medelstora föreningar.

³³⁵ Intervjupersonen uttalar sig om annan förening (undertecknads anmärkning).

³³⁶ Intervjupersonen refererar till strukturförslaget (undertecknads anmärkning).

knadens och medlemskapets logik. Det senare bör bestämma föreningsstrukturen. Produktionen borde kunna ske i separata bolag."

"Strukturförslagets fördelar. Man kan ta bort något huvudkontor och komma till rätta med tokiga investeringar. Nackdelar. Kundtrohet och engagemang hotas, närkontakt med kunderna hotas, kontakten med LRFs lokalaavdelningar tappas, kontakten med länet förloras. Övriga frågetecken. Vad innebär marknadstappet vid fusion? Vad har de större föreningarna vunnit? I praktiken saknas det ett gott exempel på lyckade fusioner. Dessutom saknas mjukvaran i konsultens förslag."

Ett tredje frågetecken gällde SLRs roll i den framtida organisationen. Här var både företrädare för stora och små föreningar kritiska. Många menade att SLRs roll borde förändras i och med att föreningarna ändrade sin uppläggning av verksamheten.

"Konsulten har ej analyserat SLRs roll. Vad skall SLR göra? Ha samma uppgift som SMR³³⁷? Om det blir sex föreningar kommer SLR att begränsas till att enbart hantera FoU."

Uppfattningarna om hur detta skulle ske gick dock isär. Vissa aktörer (företrädesvis från de större föreningarna) förordade en reduktion av SLRs verksamhet.

"SLR måste tömmas på huvudkontoret. Arbetsfördelningen mellan SLR och föreningarna kommer att bli en annan. Jämnstora föreningar innebär likhet, vilket innebär samma krav. SLR kan då börja dra ner på sina resurser, som i dag måste finnas kvar för att stödja de mindre föreningarna. Det är fel att ha stora kostnader i Stockholm, till exempel data. Lantmännen kommer att vara föregångare i anpassning av resurser. Det är dock fel att stora föreningarna idag klagar på SLR. SLR måste ju också tillfredsställa småföreningarnas krav. Därför gäller det att i första steget genomföra anpassning på fältet och i andra steget kan SLR följa efter och anpassa sina resurser."

"SLR bör avvecklas på vissa delar och stärkas på vissa delar. SLR skall syssla med det föreningarna vill ha hjälp med. Men problem uppstår då föreningarna har olika behov."

³³⁷ SMR = Svenska Mejeriernas Riksförening. Se vidare i avsnitt 7.2.

"Konkret bör föreningarna ha hand om all kontakt med marknaden. SLR skall ta hand om foderutveckling, sköts bra idag, samt hantera samexport. SLR bör också ta hand om kassan. Efter en fusion får dock SLR mindre att göra. Färre föreningar ger möjlighet till bättre lokal marknadsföring."

Från de mindre föreningarna efterlystes däremot en förstärkning av SLR.

"Finns det stordriftsfördelar? I så fall kan SLR ta hand om dessa uppgifter. Produktutveckling, datautveckling, spannmålsexport. Skånska och Västsvenska har egen datautveckling. Detta förfaringsätt har varit dyrare."

"SLR håller på att självutplåna sig. SLR borde strömlinjeforma vissa system. ADB, forskning kring växtskydd. SLR-styrelsen anpassar sig bara. Det finns en brist på ledarskap. Obalans mellan föreningarna skapar konflikt. Makten styr hur SLR agerar. Tre föreningar har idag vetorätt i SLR. Västsvenska, Skåne och Göta. De har därmed fått styra utformningen av strukturförslaget."

"Idag är det oklara relationer mellan SLR och föreningarna. SLR bör vara starkt och skall hantera internationell handel. Produktion kan ske i flera företag, ger mer konkurrens. Affärsutveckling gärna i samarbete med föreningar och miljöfrågor."

"SLRs dialog är framförallt med de stora föreningarna. SLR har ...istället för att vara ett starkt centralförbund anpassat sig efter de stora föreningarna."

"Man nämnde inte SLRs roll i rapporten. Det har talats om att SLR kommer att få mer uppgifter efter fusioner. Detta är fel — SLR kommer att spela en mindre roll. SLR har ingen kompetens idag utöver den stora föreningens. Däremot kan de mindre föreningarna ha nytta av SLR. Det är dock en myt att det är de små föreningarna som mest belastar SLR. Troligen har de stora föreningarna mest kontakt med SLR."

Givet de splittrade uppfattningarna avseende olika aspekter på strukturförslaget var det naturligt att föreningarna kom fram till olika slutsatser. En del föreningsföreträdare ställde upp på fusionsalternativet, andra förespråkade funktionssamarbeten som alternativ

till fusioner.

Samtidigt med konsultens utredningsarbete pågick också konkreta förändringsdiskussioner i föreningarna. Dessa diskussioner intensifierades efter det att konsulten under februari/mars 1987 presenterat sina förslag. I ett fall — fusionen mellan föreningarna Göta och Sörmland³³⁸ — hade regelrätta fusionsdiskussioner initierats, utvecklats och bearbetats. Denna fusion var redan formellt beslutad vid tiden för SLRs förbundsstämma i juni 1987³³⁹.

I andra föreningar fördes interna diskussioner rörande framtiden. Successivt utvecklade allt fler föreningar preciserade uppfattningar rörande hur den egna föreningen borde agera i frågan. SLRs VD, organisationschef samt den dåvarande vice förbundsordföranden representerade förbundet på föreningarnas årsstämmor³⁴⁰. Där presenterades tankegångarna i utredningsförslaget. Det var SLRs förbundsstämma som hade att ta ställning till hur strukturfrågan skulle behandlas.

6.6.1. Förbundsstämman 1987³⁴¹

På förbundsstämman togs strukturförslaget upp som punkt 20³⁴² på dagordningen. SLRs organisationschef redovisade dels olika scenarios över utvecklingen inom jordbruksnäringen, dels konsultens analys och förslag till åtgärder. Han refererade också styrelsens beslut att i första hand förorda fusionsalternativet men att alternativet funktions-samarbete kunde ses som ett övergångsalternativ. Organisationschefen illustrerade också, med ett antal räkneexempel, vilka belopp som, i olika regioner, skulle kunna sparas vid fusioner eller funktionssamarbeten. Föredragningen tog 40 minuter.

SLRs VD inledde diskussionen med att uttrycka sitt och styrelsens stöd för organisationschefens dragning. Han ville därför ha stämmans uppdrag att gå vidare i frågan. Han ville dels att stämman uttalade sitt stöd för inriktningen på förändringen — fusioner, dels att styrelsen fick

³³⁸ Den nya föreningen gavs namnet Lantmännen Odal.

³³⁹ Se vidare 6.7.1.

³⁴⁰ Föreningsstämmorna hålls i regel i maj månad.

³⁴¹ Underlaget till beskrivningen av stämmans förlopp är en direktobservation.

³⁴² Som en av få diskussionspunkter. Den enda egentliga frågan, vilken gick utöver de stadgemässiga kraven.

i uppgift att diskutera konkreta fusionsförslag med föreningarna.

Därefter fortsatte debatten. De allra flesta talarna instämde i problembeskrivningen. Flera stämmodeltagare³⁴³ förordade dock andra lösningar än fusioner; främst alternativet funktionssamarbeten. Många menade att fusioner måste ses som en sista utväg. Situationen sågs ännu ej som akut och därför var det i och för sig möjligt att vänta med eventuella åtgärder. Vidare betonades det att förändringen skulle bli mer framgångsrik om de konkreta förslaget lyftes fram underifrån — från föreningarna.

Styrelsens ordförande och vice ordförande hävdade att den bistra verkligheten fångats i utredningen. I det aktuella läget var ambitionen att diskutera olika förslag till förändringar med föreningarna. En stämmodeltagare talade för styrelsens linje. Då diskussionen tycktes lida mot sitt slut upprepade SLRs VD sin uppmaning om ett tydligt mandat från stämman. Ytterligare två talare förespråkade då att stämman borde skynda långsamt. I detta läge avrundade mötesordföranden diskussionen genom att föreslå att:

"Stämman tolkar denna diskussion som att SLR får gå vidare i frågan men att något formellt beslut ej behöver fattas nu."

Flera talare uppmanade än en gång stämmodeltagarna att ge styrelsen ett regelrätt uppdrag. Återigen var det andra som motsatte sig detta. Mötesordföranden avslutade diskussionen:

"Vi tolkar det som att stämman är överens med styrelsen, men något beslut behöver ej fattas eftersom styrelsen alltid måste få ha rätt att gå ut och diskutera organisatoriska frågor med föreningarna."

Detta förslag till formulering godkändes av stämman. Stämman kom därför i realiteten att fatta ett otydligt beslut om strukturförslaget. Resultatet blev att styrelsens arbete med strukturfrågan godkändes. Dock fattades inget reellt principbeslut om inriktningen. Istället överläts alla fusionsöverväganden till föreningarna. SLRs styrelse fick ej något tydligt mandat att driva strukturfrågan vidare. De fick inte heller det motsatta beskedet att fusionsdiskussionerna borde avslutas. Flera av stämmodeltagarna menade att diskussionerna och beslutet på stämman varit misslyckade.

³⁴³Tre företrädare för medelstora och mindre föreningar

"Stämman var ett bottennapp. Inget riktigt beslut togs."

"Ett frågetecken kring vilket mandat styrelsen fick av stämman."

"Det var första gången för mig på SLRs stämma i år. Den var en stor besvikelse. Konsulten hade gjort en fin utredning men fick inget gensvar."

Efter stämman, under sommaren och hösten, togs från flera håll olika former av initiativ. En del föreningar sonderade terrängen visavi grannföreningarna. SLRs VD och nyvalde ordförande³⁴⁴ diskuterade förändringsförslaget med olika föreningsföreträdare (oftast VD samt föreningsordförande)³⁴⁵. Här vidhölls uppfattningen att förändringsarbetet skulle inriktas på fusioner. Däremot var förbunds-företrädarna öppna för diskussion rörande vilka föreningar som skulle kunna fusioneras med varandra. Ett exempel på framtida struktur ansågs kunna se ut enligt följande.

"Följande föreningsstruktur vore vettig och realistisk i dagsläget. Södra Sverige. Skåne; VL och Halland. Odal är redan genomförd³⁴⁶. Mälardalen går ihop, Arosbygden, Enköping och Mälardalen. Sydöstra blocket bildas, Jönköping, Kalmar och BKL³⁴⁷. Örebro och Värmland går eventuellt ihop. Lokalföreningarna avvecklas. Norra Sverige. Gävle-Dala kvarstår oförändrat. NNP oförändrat. Västerbotten fusioneras med Ångermanland. Norrbotten står kvar. Branschblandning genomförs i de tre nordligaste föreningarna."

En beslutad fusion, mellan föreningarna Göta - Sörmland, förverkligades successivt. SLRs VD och organisationschefen fungerade i viss mån som resurspersoner vid denna fusion. Även i förändringsdiskussionerna mellan Enköpings - Arosbygdens Lantmän samt föreningarna i Ångermanland - Nedre Norrland var SLR centralt involverat.

³⁴⁴ SLRs förbundsstämma valde även en ny ordförande. Förutvarande vice ordförande valdes till ordförande för SLR.

³⁴⁵ Dessa diskussioner fördes med stöd av det beslut som stämman tog om strukturförslaget.

³⁴⁶ Fusion mellan Göta och Sörmland (undertecknads anmärkning).

³⁴⁷ Blekinge-Kronoberg.

6.7. Regionala förändringsprocesser

Parallellt med diskussionerna på riksplenet pågick även konkreta samverkansdiskussioner mellan olika regionala föreningar.

6.7.1. Fusion Göta Lantmän - Lantmännen i Sörmland

Under 1987 togs beslut om en fusion mellan Göta Lantmän och Lantmännen i Sörmland. Den fusionerade föreningen fick namnet Lantmännen Odal. Redan tjugo år tidigare hade det förekommit fusionsdiskussioner mellan de två föreningarna. I samband med Lantmännens stora strukturutredning i slutet av sextioalet sonderades möjligheterna till ett eventuellt samarbete. En utredning förordade ett samgående mellan föreningarna. Fusionen realiserades dock ej; främst beroende på tveksamhet från sörmländsk sida.

Föreningarna etablerade dock efterhand ett relativt djupgående samarbete. Funktionssamarbete i kapitalintensiva verksamheter som foderproduktion och spannmålshantering etablerades. Samtidigt genomfördes rationaliseringar i form av nedläggningar av mindre enheter i de bägge föreningarna.

Trots att bägge föreningarna verkade inom relativt likartade slättbygder fanns det vissa skillnader i företagskulturen. Norrköpingsföreningen hade en betoning på kapitalintensiv produktion. Sörmlandsföreningen hade mer karaktären av ett medlemsinriktat handelsföretag med en något mer kooperativ profil.

Fusionsdiskussionen som avstannat på sextioalet tog åter fart på åttiotalet. Bakgrunden var att det förelåg drivkrafter till förändring inom hela Lantmännenorganisationen. En minskande totalmarknad var här ett viktigt argument. Fusionsfrågan aktualiserades bland annat av att Göta Lantmäns mångårige VD närmade sig pensionsåldern. Därmed skulle ingen VD komma att "bli över" vid en eventuell fusion. Norrköpingsföreningens VD hade förespråkat en fusion redan 20 år tidigare. Argumentet för fusionen låg i möjliga besparingar genom stordrift.

"Göta är yrkesböndernas företag...Göta har inga butiker, utan satsar på att vara effektiv på att ta hand om bondens spannmål och förse honom med foder et cetera. Det hela kan betraktas som ett

logistiskt problem. Det finns stordriftsfördelar att ta tillvara. Siffrorna talar för fusion. Sörmland har arbetat med ett mycket likartat koncept”

Även i Sörmlandsföreningen sågs ekonomiska vinster med fusionen. I den marknadssituation föreningen befann sig i utkristalliserades två handlingsalternativ. Antingen kunde arbetet inriktas på att utveckla nya affärsområden eller så fanns alternativet att skära i kostnaderna. Föreningsledningen menade att den unika kompetensen låg i relationerna med lantbrukarna. Därför valdes kostnadsreduktionsalternativet framför ett sökande efter nya kundgrupper. Frågan var hur kostnadsanpassningen skulle genomföras? Vid en fördjupning av funktionssamarbetet med Göta Lantmän riskerade Sörmlandsföreningen att bli ett bihang till den större föreningen. Handlingsfriheten riskerade att bli beskuren. Det sågs som en fördel att utgöra en del av den stora föreningen i stället för att som mindre förening stå i ett beroendeförhållande till en större förening. Detta faktum talade för fusion.

Fusionsalternativet var således, hos de centrala aktörerna, sedan länge ett etablerat handlingsalternativ. Detta växte fram i bägge föreningarna, men främst Norrköpingsföreningens VD framstod som fusionens pådrivare. Han hade tillsammans med sin ordförande och Sörmlandsföreningens VD och ordförande en central roll i de inledande diskussionerna. Det var i denna grupp som fusionsförslaget successivt elaborerades. Även SLR (VD och organisationschef) kontaktades i ett tidigt skede.

Förslaget togs efterhand upp i respektive styrelse. Götas styrelse var positivt inställd medan Sörmlandsföreningensstyrelsen till en början var tveksam eller negativ ³⁴⁸.

Ett branschkunnigt konsultföretag anlätades för att göra en fusionsutredning. Grundtanken var att analysera vilka verksamheter som skulle kunna drivas effektivare inom ramen för en större förening.

Efterhand som förslaget diskuterades intog Sörmlandsföreningens styrelse en successivt alltmer positiv inställning till fusionen. Endast en ledamot kvarstod som aktiv opponent. Denne kritiserade konsult-

³⁴⁸I fortsättningen behandlas huvudsakligen utvecklingen i Sörmland. I Göta Lantmän förelåg en relativ enighet om att stödja fusionen, och beslutsfattandet kunde inriktas på att verka för fusionen.

utredningen. Dels var han kritisk till att endast ett alternativ — fusion — behandlades, dels menade han att många av de utredda kostnadsbesparingarna var tveksamma. Han arbetade därför på egen hand fram en alternativ utredning. Motståndet mot fusion baserades på två faktorer. Det första argumentet gick ut på att fusionen ej skulle komma att ge de kostnadsbesparingar som utlovades. Alternativt skulle besparingarna även kunna åstadkommas internt inom respektive förening eller genom ett fördjupat funktionssamarbete³⁴⁹.

"Administrationen försvinner ej. Den flyttar endast till Norrköping."

"Fori³⁵⁰ hade samma låga foderpriser som den sammanslagna Göta-Sörmlandsföreningen. Detta visar att funktionssamarbetet är lika effektivt som fusion. Bönderna får ej bättre villkor i större föreningar."

"Styrelsen menade att X miljoner³⁵¹ kunde sparas vid en fusion. Dessa pengar kunde sparas in oavsett fusionen. Problemet är att Göta överinvesterat i silos och nu vill man att Sörmlandsbönderna skall vara med och betala detta."

Det andra argumentet var också väsentligt. Det gick ut på att de kooperativa värdena i organisationen i stor utsträckning skulle riskera att försvinna vid en eventuell fusion. Medlemmarna skulle få betydligt svårare att utöva inflytande i den fusionerade föreningen, och sett i ett längre perspektiv befarades även att nedläggningar av lokala enheter skulle kunna komma ifråga.

"Föreningen var lagom stor innan fusionen. Av de lantbrukskooperativa företagen var man mest nöjd med Lantmännen. Bra ekonomi, bra villkor, bra soliditet. Det fanns en vikänsla. Det var en bra anda ute på kretskontoren."

"Sörmlands Lantmän upphör som egen förening. Ju större förening desto mer slumrande förening. Medlemmarna blir passiva."

³⁴⁹ Dessa kostnadsuppgifter påvisades den alternativa utredningen.

³⁵⁰ Fori är ett foderproduktionsbolag som ägs gemensamt av flera föreningar i Mellansverige och norra Sverige (dock ej Göta eller Sörmland).

³⁵¹ Undertecknads anonymisering.

"Göta har dubbelt så stora kretsar som Sörmland. Kommer man att lägga ned anläggningar och turbilar i Sörmland?"

Från fusionsförespråkarnas sida menades som svar på detta att fusionen var nödvändig för att uppnå en realistisk kostnadsbild. De menade vidare att även den fusionerade föreningen var kapabel att behålla den kooperativa prägeln efter fusionen. Fusionsförespråkarna menade att det fanns ett antal faktorer som kunde möjliggöra ett fattande av beslut om fusion just i detta skede. För det första avsågs kostnadsbesparingarna i första hand inriktas mot de resurser som inte påverkade medlemmen, det vill säga produktion, logistik samt administration.

"Bägge föreningscheferna har hela tiden öppet redovisat att fusionen inte innebär nedläggningar av några lokala anläggningar. Därigenom har osäkerheten lokalt reducerats."

För det andra hade fusionen initierats från föreningsnivå. Det var således fråga om en lokalt framvuxen fusion. Fusionsförslaget hade dock även stöd av riksorganisationen, SLR. Fusionen kunde betraktas som ett viktigt moment i genomförandet av det riksomfattande strukturförslaget. För det tredje avsågs att den mindre, övertagna föreningens VD skulle bli VD för den fusionerade föreningen. Detta kunde betraktas som en garanti för att östgötainflytandet inte skulle komma att dominera.

"Sörmlands VD och Götas VD var överens. Detta är en förutsättning för fusion."

För det fjärde hade ingen av föreningarna en väsentligt annorlunda ekonomisk situation än den andra. Balansen mellan eget kapital och skulder var likvärdig i de två föreningarna. Återbäringsnivån var ungefärligen lika hög i de två föreningarna. Detta innebar att den ena föreningens medlemmar inte skulle behöva göra några väsentliga ekonomiska uppoffringar för den andra föreningens medlemmar.

För det femte hade investeringar i Göta Lantmän utförts så att de skulle passa även en fusionerad förening. Anläggningsstrukturen var ändamålsenlig. För det sjätte hade återbesättandet av chefer i Norrköpingsföreningen uppskjutits. Utformandet av nya befattningar för högre chefer i den nya föreningen hade därigenom underlättats. Problemen avseende överblivna chefer var därmed reducerade.

Sörmlandsföreningens styrelse fattade slutligen ett majoritetsbeslut där det förordades att föreningen fusionerade med Göta Lantmän. Därigenom uppnåddes en relativt stor enighet bland de ledande aktörerna. Möjligheten att fatta ett formellt stämmobeslut vilket tillstyrkte fusion ansågs vara goda.

Efter styrelsens fusionsbeslut arbetade styrelse och föreningsledning (främst VD och ordförande) med att föra ut informationen i en vidare krets. Medlemmar informerades på kretsmöten. Många medlemmar ställde sig tveksamma till förslaget. Andra tog mer beslutsamt ställning för eller emot förslaget. Successivt utvecklades en alltmer intensiv fusionsdebatt bland medlemmarna. I efterhand har fusionsförespråkarna självkritiskt reflekterat över denna information. Debatterna i den senare fusionsdiskussionen har definierats som ett informationsproblem. Problemet hade sin grund i att utredningsmännen även gjort informationsmaterialet — som en garanti för ett sakligt underlag.

"Dålig information i tidiga skeden. Informationen var ej lättbegriplig. Men efterhand blev informationen bättre. Den sköttes då av proffs. Det är viktigt att i konkret handling visa vad förändringen kan innebära. Förändringen måste efterfrågas."

"Man gick ut hårt i Sörmland. Fusionen framstod som klar fastän den ännu ej var beslutad eller färdigdiskuterad. Vissa bönder i Sörmland ville därefter visa var skåpet skulle stå. Dessa tveksamma eller negativa bönder frystes ut av de övriga i styrelsen. Det växte därmed tidigt fram två grupperingar för respektive mot beslutet.."

"Viktigt vid förändring: ha förankring hos alla grupper."

Från motståndarsidan framkom kritik om att fusionsförslaget ej var presenterat på ett fullständigt sätt. Dessutom uppfattades fusionsförslaget ej vara förankrat i medlemsleden. Därutöver framfördes kritik mot styrelsens hantering av hela frågan. Möjligheten till insyn i beslutsprocessen ansågs vara minimal för valda representanter ur medlemskåren. Även styrelseledamöter fick i vissa stycken svårt att granska tillgänglig information.

"Fusionsförslaget. En tjock pärm hade tagits fram. Endast ett alternativ belystes i utredningen. Detta var ett beställningsjobb. Det hade varit bättre att ta in en utredare utifrån."

Dessutom kritiserades SLRs engagemang i fusionsdiskussionen.

"Förslaget kom från centralt SLR-håll."

Under denna period sammanträdde styrelserna för Göta- och Sörmlandsföreningarna i ett gemensamt möte bland annat för att underteckna handlingar om hur fusionen juridiskt skulle hanteras föreningarna emellan. Den styrelseledamot i Sörmlandsföreningen som var negativt inställd till fusionen hävdade, med hänvisning till att fusionen ännu ej var formellt beslutad på föreningarnas stämmor, att han ej skulle behöva underteckna fusionsavtalet. Diskussion uppstod, vilken resulterade i att styrelseledamoten avgick med omedelbar verkan under sittande möte.

För ett slutgiltigt fusionsbeslut krävdes att två på varandra följande föreningsstämmor röstade för förslaget. På den första stämman räckte det med enkel majoritet, medan stadgarna krävde kvalificerad majoritet på den andra stämman (2/3). Med anledning av fusionsförslaget anordnades en extrastämma (11 Mars)³⁵². Där fick styrelsen dels argumentera för fusionen, samtidigt som motståndarna tog upp sina skäl för och emot fusionen. Det blev en tidvis mycket hård diskussion mellan förespråkare och motståndare. Anklagelser framfördes om falska sakuppgifter, personangrepp, odemokratiska metoder samt förtäckta hot. Resultatet av omröstningen blev att en majoritet av stämmodelegaterna röstade för fusionen.

Fusionsförespråkarnas hade flera tolkningar till det motstånd som rådde bland medlemmarna. Dels hade avskräckande exempel från liknande fusioner anförts i debatten. Jämförelserna med tidigare fusioner i systerföretag (och kommunsammanslagningar) uppmärksammades som ett allvarligt hinder för denna fusion.

"Vid Farmek³⁵³ och VL³⁵⁴-fusionerna väntade man för länge med att agera. Man satte på de gamla föreningarna en extra hierarkisk nivå i stället för att genomföra en reell fusion nere i företagen. ODAL måste därför bli en succé för att förändringsarbetet skall kunna drivas framåt. Här är det en fördel att det är två starka

³⁵²Normalt hålls en föreningsstämma per år.

³⁵³FARMEK är ett lantbrukskooperativt slakteriföretag, vilket bildades vid en fusion av flera föreningar.

³⁵⁴VL = Västsvenska Lantmännen.

föreningar som fusionerar.”

”Många bönder har varit aktiva i gamla småkommuner. De har sett hur man i storkommunerna misslyckats att bevara inflytande. Storkommunerna har inte heller lyckats med att minska kostnaderna, sänka skatten eller öka servicen.”

”Kommunsammanslagningarna är en negativ jämförelse vid förändringen av Lantmännen.”

”Det fanns ett lokalt motstånd. Tankarna³⁵⁵ fanns ej hos gemene man. Västsvenska Lantmäns mindre lyckade fusion tjänar som dåligt exempel.”

Denna tolkning får direkt stöd av motståndarnas uppfattning om fusionen.

”Den gamla kommunen³⁵⁶ hade innan kommunsammanslagningen Sveriges lägsta skatt. Skatten åkte upp med 50% efter kommunsammanslagningen. Man rättar mun efter matsäcken.”

I övrigt menade fusionsförespråkarna att det fanns ett antal andra faktorer som skapade motstånd till fusionen. För det första förelåg en rädsla att förlora inflytande över föreningen.

”Bönderna är negativa till fusioner. Det finns ett allmänt motstånd till förändring... har att göra med representativiteten i församlingen. Medlemsdemokratisk rädsla för att mista inflytande. VD blir starkare. Det finns en rädsla för att mista kontakter.”

”Fusionsmotståndarnas logik var: vi får mindre möjlighet att påverka vår lokala anläggning från Norrköping än från Nyköping.”

Vidare menade fusionsförespråkarna att motståndarna bedrev en mycket välorganiserad och aktiv kampanj mot fusionen.

”Motståndsgrupperna var organiserade. De utövade ett hårt tryck på delegater. De hade stöd i LRFs lokalavdelningar.”

³⁵⁵ Tankarna om fusion (undertecknads förtydligande).

³⁵⁶ Undertecknads anonymisering.

"Partipolitiskt aktiva uppmuntrade folk att ta avstånd från fusionen."

Delvis som ett resultat av det hårda trycket utifrån blev styrelsen alltmer enig. Den stärktes i sin uppfattning att fusionen var positiv för medlemmarna.

Inför den andra stämman intensifierades fusionsdebatten. Olika aktörer agiterade på olika sätt för sin linje. Företagsledningen fortsatte att informera om och argumentera för fusionen. Motståndarna till förslaget organiserade sig mer aktivt. Lokalavdelningar inom LRF engagerade sig i frågan. Även pressen³⁵⁷ började att intressera sig för, och i vissa fall involveras i fusionsdiskussionerna.

Den andra stämman avhölls den 19 Maj. Diskussionerna var hårda och intensiva. Vid omröstningen fick fusionsalternativet, med en rösts marginal³⁵⁸, den kvalificerade majoritet som krävdes. Beslutet var således tillstyrkande, men kunde ej uppnås under mer betydande enighet. Efter beslutet fortsatte diskussionerna om fusionen. Juridiska tvister uppkom angående den formella verkställigheten av fusionen.

6.7.2. Diskussioner i södra Sverige

Parallellt med fusionsförhandlingarna i östra Sverige fördes även diskussioner inom ramen för olika konstellationer av föreningar i södra Sverige.

6.7.2.1. Hallands Lantmän

Hallandsföreningen hade under många år ett nära samarbete med Jönköpingsföreningen. Hallandsföreningens VD var under mer än 15 år (fram till 1986) VD för bägge föreningarna. Maskinverksamheten drevs av föreningarna gemensamt. Det fanns vaga funderingar om att detta samarbete så småningom skulle mynna ut i en fusion. Detta blev inte fallet. Jönköpings Lantmän anställde istället på sommaren 1986 en egen VD för föreningen.

³⁵⁷Framförallt lokalpressen och den landsbygdsanknytna rikspressen.

³⁵⁸39 röster för, 19 röster emot.

Hallandsföreningen hade ett betydande antal lokalföreningar³⁵⁹ anslutna till föreningen. Företagsledningen hade under ett tiotal år ägnat kraft åt att försöka fusionera dessa lokalföreningar med Hallands Lantmän. Ett stort antal lokalföreningar hade gått upp i Hallandsföreningen, men fortfarande fanns ett stort antal självständiga lokalföreningar anslutna till den regionala föreningen.

Hallandsföreningen hade tillsvidare ställt sig relativt passivt i den återupptagna strukturdiskussionen. Föreningsledningens avsikt var att först hantera de egna interna problemen. Lokalföreningsstrukturen innebar en viss suboptimering speciellt avseende kapitalkostnaderna. Ingen seriös partner skulle, enligt ledande aktörer i Hallandsföreningen, tänkas vara intresserad av ett samgående så länge som lokalföreningarna fanns kvar. Förtroendemännen i Halland var inte speciellt motiverade för en fusion. De satt värde på det inflytande som den egna föreningen gav.

Hallandsföreningens styrelse och företagsledning såg inte heller någon uppenbar lämplig partner vid en eventuell fusion. Västsvenska Lantmän i Lidköping upplevdes ligga för långt bort. Skånska Lantmännen hade precis som den egna föreningen suboptimeringsproblem med anslutna lokalföreningar. Rörande Jönköpingsföreningen förelåg ett nyligen avslutat mångårigt historiskt samarbete.

6.7.2.2. Jönköpings Lantmän

Jönköpings Lantmän samarbetade, som nämnts ovan, under en längre tid med Hallandsföreningen, främst på maskinsidan. Det hade funnits tankar om ett ännu mer utvecklat samarbete mellan föreningarna. Respektive förenings självständiga profil stärktes dock i och med att Jönköpings Lantmän under 1986 anställde en egen VD.

³⁵⁹ Detta innebär att jordbrukare på en mindre ort bildat en förening för handhavandet av främst distributionen av förnödenheter. Föreningen är ansluten som medlem till Hallands Lantmän. Ortens lantbrukare är här medlemmar i lokalföreningen. På andra orter finns inga lokalföreningar. Där är det istället Hallands Lantmän som äger och driver den lokala anläggningen. Jordbrukarna är här medlemmar i Hallands Lantmän. Lokalföreningsstrukturen var tidigare den vanliga organisationsstrukturen för Lantmännenföreningarna i södra Sverige. Den finns idag i reell mening framförallt kvar i Hallands Lantmän och i Skånska Lantmännen.

Mot bakgrund av marknadsförändringarna inom jordbruksområdet diskuterade ledande aktörer inom Jönköpingsföreningen olika framtida handlingsstrategier. Underlaget för dessa diskussioner utgjordes bland annat av konsultens utredning. Successivt etablerades det hos föreningens ledande aktörer en föreställning om att samverkan med andra föreningar var nödvändig för att möta kommande förändringar på jordbruksområdet. Jordbruket stod inför en internationalisering och en avreglering i Sverige. Detta skulle även komma att påverka jordbruksrelaterad handel och industri. Därför var det väsentligt att stärka det egna företaget inför dessa kommande förändringar.

Inom föreningen diskuterades olika samverkansformer. Både funktionssamarbeten och fusioner var föremål för överväganden. Funktionssamarbetsdiskussionerna hade sin bakgrund i att föreningen stod inför stora kapitalkrävande ersättningsinvesteringar samtidigt som det fanns överkapacitet i näraliggande föreningar. Bland annat foder- och utsädesverksamheterna var föremål för diskussioner. Funktionssamarbeten avsågs därför etableras med de föreningar som på bästa sätt kunde komplettera den egna föreningen. Aktuella föreningar var, i olika avseenden, Örebro Lantmän, Göta Lantmän, Västsvenska Lantmän samt Hallands Lantmän.

Efter utförda analyser framstod det tydligt att investeringar i egna anläggningar var en alltför kostsam strategi. Därför beslutades istället att inriktningen skulle fokusera mot samarbete med andra föreningar. Under 1987 etablerades därför ett samarbete med Örebro Lantmän på utsädessidan och året därpå gick Jönköpings Lantmän in som delägare i foderbolaget Vänfor, där Västsvenska Lantmän var den dominerande ägaren. Föreningen inledde även ett samarbete rörande spannmåls-hantering med Göta Lantmän och Hallands Lantmän.

Parallellt med dessa samverkansdiskussioner togs även kontakter med andra föreningar — främst Kalmar och Blekinge-Kronoberg (BKL). Avsikten var här att studera möjligheterna att stärka föreningar med likartad profil. Den gemensamma nämnaren för Smålandsjordbruket var tonvikten på animalieproduktion, vilken ofta kombinerades med skogsbruk. Många av jordbruksenheterna var relativt små familje-jordbruk. Föreningarna i dessa områden var därför i stor utsträckning inriktade på service- och distributionsverksamhet. Detta jämfört med föreningarna i slättbygderna, vilka i större utsträckning arbetade för spannmålsproducerande medlemmar med i genomsnitt större brukningsenheter.

Jönköpingsaktörerna var öppna för att diskutera olika typer av samverkansformer med främst Kalmarföreningen och BKL. Även Hallandsföreningen var aktuell i detta sammanhang. Med bakgrund av konsultens utredning uteslöts ej heller möjligheten att detta eventuella samarbete skulle kunna utmynna i en fusion. Rationaliseringstrycket var stort och olika möjliga besparingsåtgärder förtjänade att utredas. I diskussionerna om eventuella framtida fusioner var inriktningen att dessa i så fall måste få mogna fram successivt. Det var viktigt att lära "känna" varandra innan ett mer utvecklat samarbete inleddes.

Under sommaren 1987 togs kontakt med föreningarna i Kalmar samt Blekinge-Kronoberg i avsikt att utbyta information. Från Jönköpingsaktörernas sida sågs dessa kontakter som uppstartandet av en diskussion om utvecklingen av Smålandsjordbruket. Det konkreta utfallet av kontakterna blev dock relativt magert. Det fanns i och för sig en samstämmighet i föreningarnas syn på Smålandsjordbrukets inriktning. Samtliga föreningar såg även positivt på att profilera Smålandsjordbruket. Kalmarföreningen var dock inne i en intern översyn av rationaliseringsmöjligheterna inom den egna föreningen. Samarbeten med andra föreningar gavs därför en lägre prioritet. (Som framgår nedan) gjorde även BKL gjort liknande överväganden. Hallandsföreningen var också i viss mån aktuell i detta sammanhang. Från Jönköpingsföreningens sida sågs det dock en komplikation att Hallandsföreningen hade ett omfattande samordningsarbete framför sig avseende dess relationer till anslutna lokalföreningar. Jönköpingsföreningens styrelse fastslog därför på ett möte i augusti 1987 att föreningen skulle kvarstå som en självständig förening. Styrelsen såg dock positivt på olika former av samverkan mellan föreningarna i södra Sveriges mellanbygder. Samarbetstankarna manifesterades i begreppet "Bandet över landet", en lösning funnen i syfte att främja samarbetet mellan Lantmännenföreningarna i Kalmar, Blekinge-Kronoberg, Jönköping, Halland samt på Gotland.

I ett senare skede sonderade Jönköpingsföreningen rörande eventuella samverkansmöjligheter med Jönköpings Läns Slakteriförening³⁶⁰. Dessa sonderingar resulterade ej i några mer omfattande samarbeten.

³⁶⁰En lantbrukskooperativ förening; vilken var ansluten till Sveriges Slakteriförbund.

6.7.2.3. Blekinge-Kronobergs Lantmän

Innan Lantmännenorganisationens strukturdiskussioner initierades fanns det som nämnts olika råd, vilka koordinerade investeringsplaner mellan föreningarna. Där diskuterades således, bland annat, BKLs planerade foderfabriksinvestering i Sölvesborg. Inom detta råd menade ledamöterna att överkapaciteten på detta område skulle förvärras om investeringen genomfördes och uppmanade därför BKL att i stället söka samarbete med föreningarna i Kalmar eller Skåne. BKL, å sin sida, menade att det var viktigt för föreningen att ha en egen anläggning och hävdade att det fanns en medlemsopinion för investeringen. Medlemmarna krävde en lösning på problemen med ojämn kvalitet på foder. Vidare skulle försäljningen till de egna medlemmarna bidra till full beläggning i fabriken. BKL tog 1983 beslut om att genomföra investeringen. Således uppmuntrades från centralt SLR-håll samarbete mellan föreningarna i den sydöstra regionen; dessa ansträngningar blev dock relativt resultatlösa.

Under hösten 1986 diskuterade styrelsen förutsättningslöst föreningens framtid. Dessa diskussioner var delvis initierade av att SLR då beslutat att göra en översyn av Lantmännenorganisationens struktur. En andra viktig anledning till föreningens diskussioner var att ett generationsskifte genomförts i styrelsen. Inom de(t) närmaste åren (året) skulle dessutom generationsskiftet fortsätta med att både föreningens ordförande och en stor del av affärsledningen (bland annat VD) skulle avgå med ålderns rätt.

Diskussionerna var förutsättningslösa. Resultatet av dessa diskussioner var att föreningen slöt upp kring uppfattningen att medlemsnytta, medlemsnärhet, service och inflytande var de väsentliga fördelarna med en egen självständig förening. En utredning³⁶¹ om föreningens organisationsstruktur togs fram. Den fastslog att föreningen var väl utvecklad och relativt effektivt administrerad, men ett antal mindre förändringsåtgärder föreslogs.

Styrelsens syn på strukturförslaget var att tiden ännu ej var mogen för förändringar avseende den egna föreningen. Föreningsledningen arbetade därför vidare efter riktlinjerna att föreningen skulle bestå som en självständig enhet.

³⁶¹Utredningen genomfördes av ett branschkunligt konsultföretag.

Under sommaren 1987 kontaktades BKL av Jönköpingsföreningen. Från BKLs sida tolkades denna invit som en något oklar propå om någon form av samarbete. Från BKLs sida insågs fördelarna av att samarbeta med en förening som hade en likartad kundkrets (animalie-producerande jordbruk, ofta kombinerat med skogsbruk) och en likartad företagskultur (föreningarna var ungefärligen lika stora, bägge betonade medlemsanknytningen). BKL-företrädarna såg dock inga uppenbara samordningsfördelar i detta samarbete. En viss besparing på administrationen vore möjlig, men detta skulle endast handla om "småpengar". I slutändan skulle samarbetet ej resultera i bättre villkor för medlemmarna. Från BKLs sida menades att en fusion utgjorde en smärtsam och dyr omställning. Det krävdes därför betydande fusionsvinster för att motivera förändringen. Slutligen sågs ett problem i de långa avstånden mellan de tre föreningarnas (ingående i ett tänkt Smålandsblock) kärnområden³⁶².

Företagsledningen menade att föreningen krasst ekonomiskt skulle få ut mer av ett samarbete med Skåneföreningen (här förelåg möjligheter till strukturell komplettering samt de geografiska avstånden var mindre). Men Skåneföreningen och BKL befann sig i olika faser. Skåneföreningen låg, enligt BKL-företrädarna, efter i rationaliseringar av anläggningsstrukturen delvis beroende på att de, liksom Hallandsföreningen, hade lokalföreningar. BKL skulle dessutom bli litet i förhållande till Skåneföreningen.

Det förekom även diskussioner med SLR³⁶³. SLR argumenterade för strukturutredningens lösningar och menade att BKL borde fundera i termer av samarbete med andra föreningar. BKL redovisade här sin syn på frågan. Uppenbara ekonomiska fördelar med fusion förelåg ej. BKL var den enda lantbrukskooperativa föreningen som fanns kvar av de som hade sitt ursprung i Blekinge. Det var den enda förening "bönderna har nära till". Om föreningen ingick i ett större komplex så skulle medlemsengagemanget komma att försvinna.

³⁶² Jönköpingsföreningen hade de flesta av sina medlemmar i norra delen av Jönköpings län. Kalmarföreningen hade den mesta verksamheten koncentrerad kring orten Kalmar. BKL hade många av sina kunder i framförallt västra Blekinge, men även i östra Blekinge. Mellan föreningarnas kärnområden fanns framförallt skogsbygder med ett litet medlemsunderlag.

³⁶³ SLR representerades av VD och ordförande.

BKLs styrelse rekryterade under hösten 1987 en ny VD till föreningen³⁶⁴. Därmed avstannade, för tillfället, samarbetsdiskussionerna i sydöstra Sverige.

6.7.3. Diskussioner i Mellansverige

En fusion mellan flera föreningar i Svealand var mycket nära att genomföras 1971. Den tänkta föreningen Svea Lantmän sprack i ett relativt sent skede³⁶⁵. Det var Arosbygdens Lantmän som avstod från fusionen med argumentet att de ekonomiska vinsterna inte var tillräckligt stora. Efter att Arosbygden dragit sig ur föll förslaget om att fusionera de övriga fyra föreningarna på framförallt geografiska faktorer; Arosbygden var beläget mellan de övriga föreningarna. En fusion utan Arosbygdens medverkan skulle innebära en strukturellt otymplig konstruktion.

Ett resultat av fusionsdiskussionerna var dock att ett gemensamt foderbolag, Fori bildades (här kom ytterligare föreningar att ingå som ägare). Dessutom bildade Arosbygdens och Enköpings Lantmän ett gemensamt maskinbolag. Enköpingsföreningen köpte också in sig i Arosbygdens Västeråssilo.

Fusionsdiskussionerna mellan olika föreningar i Svealand återupptogs 1985. Vid 1985 års stämma i Enköpings Lantmän begärde styrelsen fullmakt att diskutera fusion med Arosbygdens och Mälardalens Lantmän. Orsaken var den bekymmersamma kostnadsutvecklingen³⁶⁶. Stämman godtog styrelsens förslag.

Kontakt togs med föreningarna i Arosbygden och Mälardalen. Arosbygden var intresserade. Mälardalens Lantmän ville istället ha en större förening inkluderande även Örebro och Gävle-Dala Lantmän. Ett förslag togs fram om en fusionsplan med två nya föreningar;

³⁶⁴Dåvarande VD skulle inom kort gå i pension.

³⁶⁵Svea Lantmän var tänkt som en fusion mellan Arosbygden (främst verksamt i Västmanland), Enköping, Gävle-Dala, Mälardalen (främst verksamt i Uppland) och Sörmland.

³⁶⁶Styrelsen menade att Enköpings Lantmän i och för sig fungerade bra som egen förening. Problemet var dock att SLR ej var anpassat för föreningens behov. Det förelåg en jämförelsevis större efterfrågan på SLRs handhavande av vissa frågor. Enköpingsföreningen hade svårt att på egen hand hålla kompetens på samtliga relevanta områden.

Örebro/Arosbygdens/Enköpings Lantmän samt Mälardalens/Gävle-Dala Lantmän. Detta förslag förkastades av Arosbygden.

Representanter för de fem föreningarna möttes. Örebroföreningen var ej intresserad av fusion. De menade att de hade stora möjligheter till intern rationalisering. Gävle-Dalaföreningen var inte heller intresserade av fusion, de ville dock ha samarbete om utskeppning av spannmål. Mälardalsföreningen sa också nej. De trodde sig kunna kompensera en krympande totalmarknad med ökade marknadsandelar.

Resultatet av dessa samtal blev att Arosbygden och Enköpingsföreningen gick vidare i diskussionerna. Arosbygden ställde sig positivt till fusionen. Beslutet om att tillstyrka fusion fick dock ej kvalificerad majoritet hos Enköpingsföreningens medlemmar. Förslaget om fusion föll där med knapp marginal. Styrelsen avgick och föreningen kvarstod som självständig enhet.

6.7.4. Uppsummering av de regionala fusionsförsöken

Sammanfattningsvis kan konstateras att ett försök till omfattande fusioner mellan regionala Lantmännenföreningar lanserats. På riksplanet dryftades olika förslag till strukturanpassningar. Det framarbetade strukturförslaget debatterades i olika fora. Inom organisationen uppnåddes ej ett tydligt mandat att utgå ifrån under förändringsdiskussionerna.

Även på det regionala planet dryftades olika fusionsidéer. Sommaren 1988 var en fusion genomförd. Vissa fusioner stoppades på föreningsstämmor. Andra fusionsidéer avfördes från agendan på ett tidigare stadium. Genomgående har flera av diskussionerna haft inslag av tidsutsträckta processer. Ställt i relation till fusionsförslagets omfattning blev resultatet under 1987 (relativt) magert.

I nästa avsnitt behandlas intervjupersonernas egna reflektioner över förändringsprocessens utveckling.

6.8. Intervjupersoners reflektioner

Utöver den deskriptiva redogörelsen för förändringsdiskussionerna inom Lantmännen har, som nämndes i metodkapitlet, vissa intervju-personer även reflekterat över orsakerna till förändringsförloppets utveckling. Nedan redovisas de mest frekventa temata. Tillsammans med beskrivningen ovan utgör dessa reflektioner basen för analysen i kapitel åtta och nio.

En i alla läger omhuldad uppfattning var att olika aktörer förväntade sig att förändringen oavsett inriktning skulle visa sig vara tidsutsträckt och arbetskrävande.

"Det är en lång beslutsprocess. Svårt att få saker att hända."

Många intervjupersoner berörde också frågan om föreningarna borde agera för att möta framtida hot eller istället vänta med beslut. Generellt förordade de flesta den förra linjen. Det var bättre att själva besluta om inriktningen och hastigheten på förändringsarbetet medan detta fortfarande var möjligt. Detta istället för att vänta och tvingas vidta genomgripande förändringar orsakade av marknadens krav.

"Förändringen kommer antingen att tvingas fram av marknaden eller också komma fram ur det sunda förnuftet. Det handlar då om anpassning över hela linjen. Mer deltidbönder, anpassning till EG, anpassning över branschgränser. Det gäller att antingen kostnadsminska, x-föreningens linje³⁶⁷, eller utveckla kompletterande verksamheter. Det är bättre att påverka än att låta sig påverkas."

"Förändringen kan påbörjas omedelbart. Man kan lära av varandra. Det är viktigt att agera i tid eftersom påverkans-möjligheterna då är större. Annars kan det gå som i fallet med Södra³⁶⁸."

Olika förklaringar till förändringsmotståndet uppmärksammades. Värnandet av den självständiga föreningen utgjorde för många en garanti för en positiv utveckling. Medlemsinflytandet och den lokala anknytningen betraktades sammanhänga med självständiga föreningar. Det påpekades dock att dessa faktorer delvis kunde vara knutna till nyckelaktörers individuella positioner.

³⁶⁷ Undertecknads anonymisering.

³⁶⁸ Södra = Södra Skogsägarna; ett lantbrukskooperativt skogsföretag som stod på randen till konkurs i början av 1980-talet.

"Problemet vid förändring är prestige. Det finns en rädsla att försvinna vid en eventuell fusion. Dessutom finns det en allmän rädsla för förändring. Den beror för det första på en lång period av stabilitet. För det andra på en lång period av framgång. För det tredje på att systerföretag som genomfört liknande strukturförändringar har kommit längre från bönderna."

"Det finns ett motstånd hos de föreningar som skall upphöra."

"Föreningen är ett mål i sig för många. Bonden är då medlet för att motivera föreningen."

"Orsaken till tveksamheten mot fusioner är känslomässigt tänkande. Känslor bromsar. Bonden är konservativ. Han känner det som han ger upp något han uppfattat som sitt. Alienation. Det finns en rädsla för att utarma bygden. Bondens gräns för närhet går väldigt nära hemmet. Styrelserna är rädda för lokala opinioner vid förändringarna"

Genomgående för många intervjuade var att de betonade betydelsen av att den tidigare stabiliteten i branschen medverkat till att skapa ett inte obetydligt mått av insiktströghet hos olika aktörer. Denna insiktströghet var ytterligare en faktor som kunde sammanhånga med ovanstående faktorer.

"SLR-styrelsen måste vara enig om förändringsutvecklingen. En fördröjande faktor är att spannmålskrisen ej har förutsetts."

"Det går inte att tvinga ut information. Problemidentifieringen är viktig. Hotbilden ses inte av en majoritet."

Många aktörer menade att det fanns väsentliga skillnader vid förändringar i medlemsägda företag jämfört med investerarägda företag. I det medlemsägda företaget var det viktigt att förändringen uppnådde medverkan från medlemsleden.

"Vid förändringar är det viktigt med känsla för gräsrötter. Ekonomin är viktig för förändringar. "

"Bönderna måste själva kräva förändring. Förändringsarbetet är som droppen som urholkar berget. Slutsats diskutera mer."

"Förslaget måste tas upp till diskussion i föreningarna. Kan till exempel tas upp på fullmäktigedagarna."

Många föreningsföreträdare menade att de som drivit förändringen från centralt håll ej tillräckligt beaktat den federativa samverkans-tanken. Föreningarna uppfattade sig i många fall stående utanför diskussionen. Då de ej ansåg sig kunna påverka processens gång ställde de sig istället utanför hela förloppet.

"Inom Lantbrukskooperationen är det trögt att fatta beslut men genomförande brukar gå snabbt. Det är viktigt att man är överens om huvuddragen i problembilden innan man börjar fundera kring åtgärder. Lösningen skall ej tvingas fram om problemet ej är uppenbart."

"Konsulten intervjuade inte alla, bland annat missade han vår förening."

"Man gjorde misstaget att ej involvera föreningarna i diskussionen. Man fick därför reaktioner från föreningarna om förslaget, då de ej fått vara med och tycka till."

"Efter förankring går förändringsarbete snabbt i ekonomisk förening. Tålamod är viktigt. Opinionsbildning är viktigt. Det finns en benägenhet från centralt håll att lägga fram modellen. Man borde i stället lägga fram problem och mål. Föreningarna uppfattar modellen som slutgiltig. SLR är för mycket av analytiker."

"Överlåtande föreningar får tryck från facket och ledningsgruppen flyr. Detta skapar oreda och rädsla i organisationen. Man måste åtminstone skapa trygghet hos VD:ar. Sen skall dessutom alla förtroendemännen godta förslaget. SLR betar sig som elefanter i en porslinsbutik."

"Y-föreningen³⁶⁹ vill köra vidare på egen hand ... En jämförelse kan här göras med Sabena-SAS. Om den mindre parten känner sig trampad på tårna av att den större parten går ut alltför tidigt och alltför öppet och pratar om fusioner kan blockeringar uppstå. I det här fallet har Z-föreningen³⁷⁰ alltför öppet deklarerat att man vill fusionera med Y-föreningen...Y-föreningens VD och ordförande

³⁶⁹ Undertecknads anonymisering.

³⁷⁰ Undertecknads anonymisering.

har därefter hållt sig passiva eller negativa i förändringsfrågan. I och med att konkreta förslag nämns innan alla är ense om riktningen på omorienteringen läses diskussionen och den utmynnar istället i maktspel.”

Därutöver menades från flera håll att det inte heller inom SLRs styrelse uppnåtts tillräckligt stor enighet om förändringen. Därigenom hade föreningsföreträdarna mötts av olika signaler. Föreningarnas oklara roll i förändringsprocessen fick således sedermera även konsekvenser för beslutsfattandet i förbundet. Eftersom föreningsrepresentanter utgjorde styrelse i förbundet framkom även svårigheter för förbundet att utkristallisera en tydlig handlingslinje.

”Lantmännens strukturförändring har inte haft en ny klar linje.”

”Styrelsen måste vara enig om förändringsutvecklingen.”

Sammantaget har intervjupersonerna således främst ventilerat uppfattningar om dels trögheter vid förändringsprocessen, samt dels uppläggningsen av förändringsinitiativen. Dessa reflektioner kommer tillsammans med den empiriska beskrivningen av förändringsarbetet att närmare analyseras i kapitel 8 och 9. Som avslutning på detta kapitel avses kortfattat redogöras för förändringsprocessens fortsättning under 1989-93.

6.9. Epilog

I detta kapitel har främst berörts strukturförändringar inom Lantmännen fram till och med första halvåret 1988. Samtliga realiserade förändringar inom Lantmännenorganisationen under perioden från 1980-87 har berörts inom ramen för kapitlet. Tilläggas bör dock att ytterligare en fusion beslutades under 1988, nämligen mellan Nedre Norrlands Producentförening samt Ångermanlands Lantmän. I övrigt kom strukturdiskussionerna i stor utsträckning att avstanna under senare delen av 1988. Försöket att genomföra omfattande strukturförändringar inom Lantmännenorganisationen kom därför att i detta skede huvudsakligen uppfattas som icke-realiserat.

Efter en relativt lugn period under 1988 kom dock strukturdiskussionerna att återupptas. Under förbundsstämman 1990 fattades det principiella beslutet att organisationen på lång sikt skulle söka

omvandlas till ett landsomfattande företag. Vissa av de större föreningarna kom att ställa sig tveksamma till denna långsiktiga målsättning. Vägen till denna långsiktiga målsättning gick över regionala fusioner. Det var främst de mindre föreningarna som drev fram den långsiktiga målsättningen rörande ett nationellt företag. Samtidigt uttalades att förbundet inte hade någon definitiv uppfattning rörande antalet föreningar. Likväl kvarstod uppfattningen att det fanns för många föreningar. Inom ramen för detta beslut fördes diskussioner inom sju olika regioner. I södra Sverige återupptogs samtalen om en fusion tvärs över landet. Inbegripna var här föreningarna i Halland, Blekinge-Kronoberg, Jönköping samt Kalmar. Denna konstruktion kom att benämnas "bandet -över- landet". Kalmarföreningen avstod i ett tidigt skede från denna fusion. Jönköpingsföreningen kom sedermera att avstå bland annat beroende på existerande samarbeten med andra föreningar. Resultatet av dessa diskussioner blev istället en fusion mellan Blekinge-Kronobergs samt Hallands Lantmän. Fusionen kom att betona den gemensamma nämnaren i form av ett småskaligt jordbruk inriktat på animalie- och mejeriproduktion. Bägge föreningarna hade även en likhet i företagskulturerna, vilka fokuserade på ett samlat utbud till medlemmarna. Till skillnad från närbelägna Skånska Lantmännen bedrevs ingen verksamhet i dotterbolagsform. Alternativet att fusionera med Skåneföreningen kunde utgjort ett alternativ för främst de större lantbrukarna i västra Blekinge. Totalt för BKL kom dock alternativet att fusionera med Hallandsföreningen att framstå som fördelaktigare. Den nya föreningen kom att benämnas HBKL — Halland-Blekinge-Kronoberg-Lantmän.

Sonderingar genomfördes också mellan Västsvenska och Värmlands Lantmän samt mellan föreningarna Odal och Gotland. I bägge dessa fallen kom sonderingarna att avslutas med eventuella fusionsplaner skrinlades. Detta delvis beroende på att de ekonomiska vinsterna föreföll begränsade.

Däremot kom diskussionerna att återupptas i Mellansverige. Efter propäer från Gävle-Dala och Mälardalens Lantmän återupptogs samverkansdiskussionerna mellan dessa föreningar samt med föreningarna i Arosbygden, Enköping samt Örebro. Ett fusionsförslag kom att utarbetas inom ramen för denna konstellation. Efter slutliga sonderingar frånföll Örebroföreningen. Dess avståndstagande från denna fusion sammanhängde dels med att föreningen i sin existerande form utgjorde ett naturligt marknadsområde dels förelåg ett behov att markera en självständig företagsidentitet. Under relativt stor enighet kom fusionen mellan de övriga föreningarna att genomföras. Den nya

föreningen kom att benämnas Svea Lantmän. Föreningen kom att bli en av de större inom Lantmännenorganisationen.

I Norrland kom branschblandningstanken att överges bland annat beroende på förändrade förhållanden inom slakt- och mejerisektorerna. Vissa sonderingar mellan Västerbottens och Norrbottens Lantmän resulterade inte i fusioner.

Slutligen kom under 1992 att diskuteras en större fusion benämnd "XXL" omfattande föreningarna på Gotland, i Halland-Blekinge-Kronoberg, Jönköping, Kalmar, Odal, Värmland, Västsvenska samt Örebro. I ett tidigt skede kom HBKL samt Kalmar Lantmän att avgå ur dessa diskussioner. Efter relativt långvariga diskussioner kom den föreslagna fusionen att avstyrkas. Bland annat de skilda företagskulturerna inom Odal och Västsvenska gjorde att fusionen betraktades som svårgenomförbar.

Sammanfattningsvis kan konstateras att vissa fusioner kom att genomföras trots att berörda föreningar något eller några år tidigare avvisat fusioner. Här spelade personskiften på olika poster en inte oväsentlig roll. I sammanhanget medverkade även de allt svårare förutsättningarna inom branschen. "Den lugna lunken i intäktsutvecklingen avbröts". Politiska beslut inverkade även i form av incitament till minskad totalvolym. Därmed kom de kontextuella faktorerna att i högre grad verka för förändringar.

Förutom fusioner kom även funktionssamarbeten att etableras mellan olika föreningar. Flagranta exempel på federationssuboptimeringar i kapitalinvesteringar har under perioden kunnat undvikas.

Inom SLR centralt genomfördes även omfattande rationaliseringar av verksamheten. Antalet anställda inom koncernen (exklusive Cerealia) reducerades från 230 anställda 1990 och till 147 anställda 1993.

Sammantaget kan därmed konstateras att en betydande del av de ambitioner avseende effektivisering som åsyftades under utredningsarbetet 1987-88 hade kommit att realiseras. Likväl kvarstod väsentliga effektiviseringar att genomföra. Lantmännenfederationen hade därmed delvis lyckats i sina uppsåt. Tidsuträktnen kom dock att bli väsentligt längre än vad som initialt förutspåtts och eftersträfvats.

Kapitel Sju

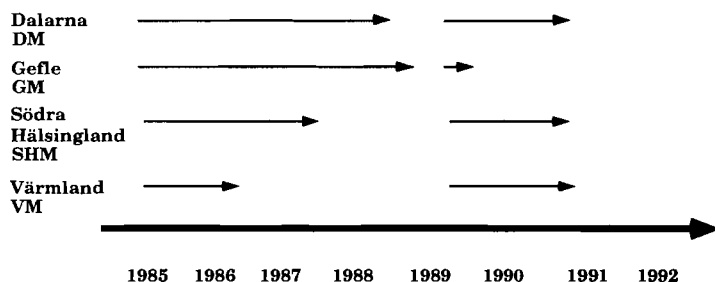
FALLET MILKO

7.1. Inledning

I detta kapitel presenteras MILKO-fusionen. Tonvikten ligger på framförallt förhandlingsfasen. Diskussionen fokuseras på de huvud-inblandade föreningarna; nämligen Dalarnas mejeriförening (DM), Gefleortens mejeriförening (GM), Södra Hälsinglands mejeriförening (SHM) samt Värmlandsmejerier (VM). Fallet behandlar den tidsperiod under vilken förhandlingarna pågick; detta gäller främst åren 1985-90.

Samtidigt pågick också under vissa skeden parallella fusionsdiskussioner mellan dessa föreningar och andra mejeriföretag. Dessa parallella fusionssamtal och fusionsförhandlingar kommer att behandlas i den utsträckning de haft betydelse för den studerade fusionsdiskussionen. Svenska Mejeriernas Riksförening (SMR) har under hela fusionsprocessen spelat en aktiv samordnande och utredande roll.

Fusionsdiskussionerna resulterade slutligen i en fusion mellan tre av föreningarna; nämligen DM, SHM och VM. GM kom istället att besluta sig för en fusion med mejeriföretaget Arla. Denna fusion kom sedermera att underkännas av Marknadsdomstolen, med följderna att Gefleföreningen 1992 återupptod som självständig förening. I figur 7.1 ges en översikt över föreningarnas medverkan i fusionsprocessens förlopp.



Figur 7.1. Schematisk bild över fusionsprocessen.

Detta kapitel inleds med en kortfattad beskrivning av mejeribranschen samt av de företag, vilka var involverade i fusionen (7.2). Därefter följer en ingående beskrivning av fusionsprocessen. I avsnitt 7.3 beskrivs de inledande diskussionerna mellan de fyra föreningarna DM, GM, SHM samt VM. Hur VM avfördes från fusionssamtalen redovisas i avsnitt 7.4. Därefter beskrivs förhandlingarna mellan de återstående föreningarna (7.5). Sedan följer en beskrivning av de omfattande förhandlingar och beslutsprocesser som rörde DM och GM (7.6). I avsnitt 7.7 följer en genomgång av fusionen mellan VM och Norra Dalslands Mejeriförening (NDM). Därefter beskrivs i avsnitt 7.8 de återupptagna fusionsdiskussionerna mellan de fyra föreningarna DM, GM, SHM samt VM. Slutförandet av dessa förhandlingar — fusionen mellan DM, SHM samt VM — beskrivs i 7.9. Slutligen diskuteras i 7.10 några viktiga aspekter rörande genomförandet av den beslutade fusionen.

7.2. Mejeribranschen

Mejeriindustrin har i Sverige och internationellt varit föremål för relativt omfattande regleringar syftande till en nationell balans mellan produktion och efterfrågan. Regleringen har arbetats fram gemensamt av statsmakterna och mejeriorganisationen. Priserna på mejeriområdet har därvid fastställts i centrala förhandlingar mellan staten, jordbrukspolitiska företrädare³⁷¹ samt konsumentpolitiska företrädare³⁷². Utifrån dessa framförhandlade priser har mejeri-

³⁷¹ Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) samt Svenska Mejeriernas Riksförening (SMR).

föreningarna i samverkan med riksföreningen sökt upprätthålla en balans mellan produktion och konsumtion. Mejeriföreningarna har inom ramen för denna branschsamverkan haft ansvaret för insamling, produktion och försäljning av färskvaror inom sitt geografiska område. Dessutom har föreningarna även producerat ost, smör samt pulverprodukter. Inom dessa produktområden har dock ansvaret för försäljningen legat på rikstäckande försäljningsorganisationer under SMR³⁷². Föreningarna har därmed varit avskärmade från en direkt kontakt med marknaden för dessa produkter. SMR har fungerat som en buffert mellan produktion och konsumtion. Överskottsproduktion har fått säljas till kraftigt reducerade priser på världsmarknaden. SMR har haft ansvaret för denna export. Regleringssystemen har haft som uttalad funktion att utjämna variationer orsakade av biologiska och klimatologiska faktorer. Därutöver har funnits en strävan att jämna ut geografiska skillnader i förutsättningarna att bedriva ett jordbruk.

Efterfrågan på mejeriprodukter följer vanligen stabila mönster. Ett viktigt undantag utgörs dock av konsumtionen av ost, vilken var snabbt tilltagande under sjuttioalet. I början av åttiotalet avtog dock denna konsumtionsökning. Mejeriföretagen fick svårt att snabbt anpassa produktionen till denna förändrade situation. Det uppstod ett överskott av mjölkkråvara. Detta överskott fick säljas med förluster på den internationella marknaden. Vissa mejeriföreningar kvarstod dessutom med dyrbar outnyttjad produktionskapacitet.

För att komma ifrån överskott och förluster införde statsmakterna 1985 ett tvåprissystem. Detta gav den enskilde jordbrukaren ett relativt högt pris upp till en grundkvantitet, medan mängder över denna nivå betalades med lägre priser. Föreningarna tilldelades också produktionskvoter för hur mycket ost som fick vidareförmedlas inom ramen för mejeriororganisationen. Detta system sågs som en övergångslösning, vilken avsågs verka för en successiv minskning av den totala mjölkproduktionen. Efter att detta tvåprissystem avvecklades under 1990 har strukturomvandlingen inom mejerinäringen påskyndats.

³⁷²Fackliga organisationer, konsumentkooperativa organisationer samt andra intresseorganisationer.

³⁷³Mejeriernas Marknads AB — MMAB — har haft ansvaret för smörförsäljning; Riksst för ostförsäljning samt Scandmilk för försäljning av pulverprodukter.

7.2.1. Den kooperativa mejeriorganisationen i Sverige

Den lantbrukskooperativa andelen av svensk mejeriindustri är fullständigt dominerande och utgör över 99 % av marknaden. Organisationen har primärt varit federativt uppbyggd³⁷⁴. Mejeri-verksamheten och marknadsverksamheten bedrivs i regionala föreningar. Föreningarna handhar, som nämnts, färskvarusidan inom specificerade geografiska områden. Försäljningen av smör, ost och pulver handhades, som nämnts, inom ramen för riksorganisationen — SMR³⁷⁵, vilken ägdes av föreningarna. Vid årsskiftet 1989/90 fanns det sammanlagt 17 föreningar i Sverige. Dessa föreningar hade tillsammans 70 driftsplatser (mejerier). En förteckning över mejeriföreningarna (anslutna till SMR) finns i bilaga G.

Storleksmässigt är skillnaderna mellan föreningarna betydande. Arla svarar för cirka 60 % av föreningarnas omsättning. Bland de övriga föreningarna är Skånemejerier och NNP de största. Den minsta producerande föreningen — Gäsene Mejeriförening — har en mjölkinvägning från medlemmarna som endast är 1 % av Arlas. Föreningarnas ekonomiska effektivitet utvärderas vanligen i termer av deras avräkningspriser, det vill säga till leverantören betalat belopp för dennes inlevererade mjölkkråvara.

7.2.2. Tidigare fusioner mellan mejeriföreningar

När SMR bildades 1932 fanns det hundratals mejeriföreningar i Sverige. Dessa föreningar var i allmänhet mycket små. Vanligen hade dessa mejerier endast en anläggning som försörjde den lokala marknaden med mejeriprodukter. Under fyrtio- och femtiotalen minskade successivt antalet små mejerier genom nedläggningar. Utvecklingen gick också mot större regionala föreningar. Dels gick rader av små

³⁷⁴ Den federativa organisationsformen har delvis omprövats från och med 1991/92.

Allt fler verksamheter har överförs från förbundet till föreningarna. Härvidlag har SMRs affärsverksamhet inom MMAB, Riksost och Scandmilk kommit att överföras till separata bolag, direktägda av föreningarna. Verksamheten inom Riksost har sedermera kommit att överföras till föreningarna, vilka från 1993 handhar ostförsäljningen på egen hand.

³⁷⁵ SMRs omsättning under verksamhetsåret 1988/89 var drygt 6,8 Mdr SEK.

Resultatet före dispositioner uppgick till nästan SEK 0,254 Mdr. Balansomslutningen uppgick till SEK 1,488 Mdr. Soliditeten var cirka 29 %. Antalet anställda vid årets slut var 727 personer.

föreningar ihop med de stora föreningarna i Stockholm och Göteborg, dels bildade föreningarna i vissa områden successivt mer regionalt inriktade föreningar. Inom SMR arbetades det fram en utredning vari det föreslogs att de dåvarande 174 föreningarna borde sammanföras till fem större regionala företag.

Fusionerandet accentuerades under sextiotalet, när ett stort antal små och stora föreningar successivt gick samman och bildade mejeriföreningen Arla³⁷⁶. Denna fusion genomfördes i flera steg. Först gick Mjolkcentralen³⁷⁷ ihop med flera mindre föreningar i Skaraborgs län. Bakgrunden till detta var å ena sidan Mjolkcentralens problem med att finna mjölkkråvara för sina marknader i Mälardalen och Stockholm samt å andra sidan Skaraborgsföreningarnas problem med att finna avsättning för sin ostproduktion. Samtidigt genomfördes även på andra håll liknande fusioner mellan mindre föreningar och större regionala föreningar. Större regionala föreningar bildades således i Örebro, Västsverige, Gotland, Jönköping, Kalmar samt sydöstra Sverige. Samtliga dessa föreningar kom sedermera att fusionera med Mjolkcentralen. Även i andra regioner, såsom Värmland, Västerbotten och Skåne gick de mindre föreningarna samman i regionala föreningar. Ett mindre antal småföreningar kvarstod dock som självständiga föreningar. Fusionerna mellan föreningarna hade uppmuntrats av SMR. SMR deltog oftast också aktivt genom att bistå med utredningsresurser och genom att propagera för fusioner.

Inom SMR övergavs ganska snart tanken på fem regionala föreningar. Istället fattades 1970 ett beslut om att verka för "ett-företaget", det vill säga ett enda mejeriföretag i Götaland och Svealand. En annan stor fusion som genomfördes under denna epok var bildandet av Nedre Norrlands Producentförening — NNP. Här sammanfördes föreningarna i Jämtland, Sundsvall, Hudiksvall och Ljusdal. Även andra lantbrukskooperativa företag i regionen såväl slakteri- som Lantmännenföreningar³⁷⁸ fusionerades med detta företag. Därmed hade den första branschblandade lantbrukskooperativa föreningen bildats.

³⁷⁶ Arla är en förening som verkar inom landskapen Uppland, Södermanland, Västmanland, Närke, Västergötland, Bohuslän, Dalsland, Halland, Östergötland, Gotland, Småland samt Blekinge.

³⁷⁷ Den dåvarande mejeriföreningen i Stockholm, Mälardalen och Östergötland.

³⁷⁸ Lantmännenföreningarna hanterar försäljningen av lantbrukarnas spannmåls- och potatisproduktion samt säljer maskiner, insatsprodukter och förnödenheter till lantbrukarna (se vidare kapitel 6).

Fusionerandet inom mejeribranschen avstannade under sjuttioalet bland annat beroende på högkonjunkturen inom mejerinäringen. Den samhälleliga debatten om stor- och småskalighet påverkade också benägenheten att fusionera negativt. I linje med detta kom SMR att 1978 fatta beslut om att upphäva målsättningen om "ett-företaget".

Under 1980-talet fick föreningar med överkapacitet svårigheter att prestera likvärdiga resultat ställt i relation till föreningar med balanserad produktions- och marknadsstruktur. För lantbrukarnas del infördes som nämnts mjölkkvoter, det vill säga två skilda prisnivåer. Internationellt diskuterades en ökad globalisering av livsmedelsmarknaden. I Sverige startade en debatt om konsekvenserna av reglering av jordbruksmarknaderna. Därmed blev det åter aktuellt att föra upp fusioner som reella handlingsalternativ. Under denna tid gick Ångermanland Mejeriförening samman med NNP. Föreningarna i Västra Dalsland och Tuna inlemmades i Arla. Västra Karups och Ljungbyortens mejeriföreningar införlivades med Skånemejerier. Örkelljungaföreningen fusionerade med Helsingsborgsföreningen³⁷⁹. I samtliga dessa fall övertogs mindre mejeriföretag av väsentligt större företag. Den fusion som behandlas i denna rapport — Milko — avser dock en fusion mellan storleksmässigt relativt jämbördiga företag. Anledningen till detta val är, som nämnts, att fusionen därmed är att betrakta som en strategisk förändring för samtliga inblandade parter.

7.2.3. Mejeriföreningarna i mellersta Sverige

Föreningarna i norra Svealand och södra Norrland tillhörde samtliga kategorin medelstora. Söder om dem fanns den dominerande mejeriföreningen Arla. I norr fanns det största mejeriföretaget i Norrland — NNP. Till skillnad från de mindre föreningarna i södra Sverige var dessa föreningar inte enklaver inom Arlas område³⁸⁰. Det var tänkbart att diskutera olika fusionsförslag innebärande fusioner med skilda angränsande föreningar. Det förelåg således ett val rörande fusionspartners. Det var för de berörda föreningarna naturligt att föra diskussionerna inom denna krets av föreningar från norra Svealand och södra Norrland. Det förelåg redan en viss samverkan i frågor som rörde regionalpolitiska jordbruksfrågor. Föreningarna hade också en likhet i medlemsstrukturen. Det handlade framförallt om mindre

³⁷⁹ Efter Milko-fusionens förverkligande har även föreningarna i Skövde, Västervik samt på Öland fusionerat med Arla.

³⁸⁰ Jämför med föreningarna i Falköping, Gäsene, Skövde, Västervik, samt på Öland.

gårdar med kombinationer av jord- och skogsbruk.

7.2.3.1. Dalarnas Mejeriförening — DM³⁸¹

Föreningen i Dalarna var ett relativt stabilt företag. Redan tidigt på sjuttitalet hade föreningen genomfört en stor nyinvestering i Grådö-mejeriet söder om Hedemora. Därefter hade driftsenheter successivt avvecklats. Kapacitetsutnyttandet var därför högt i Grådöanläggningen. Föreningen hade tillgång till Dalarnas relativt sett stora marknad för konsumtionsmjölk. Produktionen var inriktad på att möta behovet av färskvaror på denna marknad. Konsumtionsmjölk, fil samt ett rikligt sortiment av yoghurt och andra specialprodukter producerades vid Grådöanläggningen.

Föreningen hade däremot valt att inte investera i anläggningar för ostproduktion — ysterier. Inom det rådande regleringssystemet förelåg därför en outnyttjad ostkvot i Dalaföreningen³⁸². Här fanns således, en latent tillgång vilken inte utnyttjades. Föreningen saknade förutom ysterikapaciteten även tillgång till mjölkråvara för en utökning av kapaciteten. DM samarbetade med GM på smörsidan, där råvaran för smöret — kärngrädden — transporterades till Gävle för smörproduktion. Föreningen hade avräkningspriser över riksgenomsnittet. Möjligheterna till fortsatta rationaliseringar inom den egna föreningen var dock till stor del uttömda i och med den senaste driftplats-nedläggningen (av Mora-enheten).

7.2.3.2. Gefleortens Mejeriförening — GM³⁸³

Gefleföreningen hade sin verksamhet koncentrerad till två driftsplatser. I Gävle producerades konsumtionsmjölk, smör och mjölkpulver. Konsumtionsmjölksandelen var hög. I Skärplinge i norra Uppland fanns ett mindre ysteri. Föreningen var relativt välstrukturerad med färskvaruproduktionen väl avpassad till den konsumtionsmjölksmarknad som fanns i Gävleregionen. På sikt betraktades Skärplinge-anläggningen som ett avvecklingsobjekt. Ledningen i Gefleföreningen var inriktad på att finna annan användning för den mjölkråvara som gick till Skärplinge.

³⁸¹ Fakta om föreningarna finns redovisade i bilaga G.

³⁸² Avser 1985-1990.

³⁸³ Fakta om föreningarna finns redovisade i bilaga G.

GMs ekonomi var stark. Avräkningspriset var bland de bättre i landet. Föreningen hade också en stark finansiell ställning. De starka finanserna hade bland annat åstadkommit genom att reavinsten från försäljningen av aktier i Glacebolaget tillförts föreningens balansräkning och ej delats ut till medlemmarna. Bland medlemmarna fanns ungefär hälften i Gästrikland och hälften i Uppland. De förstnämnda hade möjlighet att ta del av det stöd som tillkom Norrlandsjordbruket.

7.2.3.3. Södra Hälsinglands Mejeriförening — SHM³⁸⁴

SHM hade mejeriverksamheten baserad till Bollnäs enheten. Trots namnet fanns sedan slutet av sjuttio-talet även vissa medlemmar i norra delen av Hälsingland. Produktionen omfattade såväl konsumtionsmjölk som ost, smör och pulver. Eftersom marknaden i Hälsingland var begränsad så hade föreningen traditionellt haft en tonvikt på ostproduktion. Föreningen investerade under slutet av sjuttio-talet i ett nytt ysteri och var således relativt färdiginvesterad.

Vid sidan av den traditionella mejerirörelsen bedrev SHM även annan verksamhet. Dels drevs en handelsrörelse i form av livsmedelsbutiker och bensinstationer, dels fanns inom föreningen järnhandel och bageri. Föreningen hade under slutet av åttiotalet bland de högsta avräkningspriserna i landet. Detta sammanhänge delvis med partiella avyttringar av delar av birörelserna.

SHM hade haft "gränstvister" med NNP sedan denna förening bildades 1971. Mjölkproducenter inom NNPs traditionella område hade ansökt om medlemskap i SHM. SHM hade också under slutet av sjuttio- och början av åttiotalet också haft ett bättre pris. Denna konflikt kulminerade under 1981 när föreningarna med hjälp av NO och Jordbruksnämnden arbetade fram en lösning i denna fråga. Ett relativt stort antal medlemmar gick över från NNP till SHM under denna period.

7.2.3.4. Värmlandsmejerier — VM³⁸⁵

Inom VM fanns verksamhet vid tre driftsplatser. I Arvika tillverkades ost, i Årjäng pulver och vid Karlstadsanläggningen ett fullt sortiment av

³⁸⁴Fakta om föreningarna finns redovisade i bilaga G.

³⁸⁵Fakta om föreningarna finns redovisade i bilaga G.

färskvaror — konsumtionsmjölk, men även ost. Frånsett smörproduktion hade föreningen ett komplett mejeriutbud.

Ekonomiskt sett uppvisade VM bland de lägre avräkningspriserna för medlemmarna under åttiotalet. Föreningen hade under slutet av sjuttioalet genomfört stora investeringar i ysterikapacitet. Denna anläggning kunde sedan inte utnyttjas med full kapacitet, vilket bidrog till föreningens relativt höga kapitalkostnader per kilo mjölk. För att inte släpa alltför långt efter jämförbara föreningar genomförde VM bland annat en "sale-leaseback" affär med vissa inventarier.

7.3. Inledningen till samverkansdiskussionerna³⁸⁶

1985 infördes ett kvoteringsystem för producenterna — tvåprissystemet — i avsikt att komma till rätta med överproduktionen av mjölkråvara. För lantbrukare innebar detta ett bestämt avräkningspris upp till en viss nivå och för produktion utöver denna nivå ett lägre pris. Detta medförde att mejeriindustrins kapacitet ej kunde utnyttjas till fullo. Från SMRs sida verkades då för ökad föreningssamverkan i avsikt att rationalisera verksamheten. Dalarnas Mejeriförening och Geflemejerier hade redan ett visst produktionssamarbete. SMR ville ta ett större grepp och föra diskussionen i ett större forum. I början av 1985 tog därför SMR initiativ till samtal om framtiden mellan föreningarna i Värmland, Dalarna, Gefle och Södra Hälsingland. Liknande samtal fördes även mellan andra grupperingar av föreningar; nämligen i Norrland, södra Sverige samt i Mellansverige.

Vid detta första möte deltog VD och ordförande från respektive förening. Dessutom deltog tre personer från SMR; vice VD, tillträdande vice VD samt organisationschefen. Under hela fusionsprocessen kom föreningarnas VD och ordförande att representera sina föreningar i de pågående samverkansdiskussionerna. Från SMRs sida kom under olika omgångar främst olika vVDar samt förbundets organisationschef att delta i samtalen. Dock var endast den sistnämnde aktiv under hela förloppet. Organisationschefen fungerade i allmänhet som sekreterare och utredare medan de två vVDarna fungerade som ordförande under mötena.

Avsikten med mötet var att starta en dialog kring möjliga samverkanslösningar. SMR såg det som sin roll att fungera som en katalysator i

³⁸⁶ En kronologisk sammanställning över möten mellan föreningarna finns i bilaga H.

dessa diskussioner. Initialt diskuterades ett brett spektrum av frågor. Här berördes effekterna av tvåprissystemet, prisregleringen, rådgivningen till medlemmar, administrativa styrsystem, rekryteringsfrågor. Dessa var alla potentiella samverkansområden. Samtalen berörde även föreningarnas investeringsbehov. Alla parter var överens om att detta nyutvecklade diskussionsforum var positivt.

*"...funnit mötet givande, att gruppen var lagom stor och att man bör träffas igen men med en mer koncentrerad föredragningslista."*³⁸⁷

Efter ett drygt halvårs³⁸⁸ uppehåll togs åter kontakt mellan föreningarna. Nu var avsikten att konkretisera diskussionen. SMR var intresserat av att pröva möjligheterna till ett fastare samarbete mellan föreningarna i mellersta Sverige. Föreningarna uttryckte en önskan om pröva möjligheterna att utveckla ett närmare samarbete. Först borde dock undersökas inom vilka områden det kunde finnas ekonomiska fördelar med ett utvecklat samarbete. Först när dessa ekonomiska fördelar utretts kunde konkreta ställningstaganden till specificerade samarbetslösningar definieras. Stora besparingar kunde genomföras genom förändringar i och en ökad utnyttjandegrad av anläggningsstrukturen. Sådana förändringar kunde lättast realiseras vid fusioner. I det aktuella läget kunde det dock vara svårt att hos medlemmarna få gehör för fusioner. Fanns det goda ekonomiska argument för fusioner borde dessa ändock kunna diskuteras. SMRs organisationschef fick i uppdrag att utreda och analysera samarbetsmöjligheterna.

SMRs organisationschef arbetade därefter fram en rapport, i vilken ekonomiska besparingar vid olika samarbetsformer, analyserades. På produktions- och driftsidan var det möjligt att åstadkomma besparingar. Nedläggning av mjölkpulvertillverkningen i Gävle, smör-tillverkningen i Bollnäs samt osttillverkningen i Skärplinge skulle bidra till att sänka kapital- och driftskostnaderna. Det fanns också en outnyttjad ostkvot inom regionen, vilken skulle kunna utnyttjas. Dessa förändringar skulle dock kräva organisatoriska förändringar antingen i form av fusioner eller ett gemensamt industribolag. Det fanns även potentiella samordningsfördelar inom områden som förnödenhetsinköp, transporter, marknadsföring, producenttjänst samt produktutveckling.

³⁸⁷ Citat minnesanteckningar.

³⁸⁸ 9 januari 1986.

I utredningen analyserades även mer långsiktiga rationaliseringsmöjligheter. När anläggningar stod inför större upprustningar fanns det möjliga omstruktureringar att genomföra. För GMs och SHMs del i form av nedläggning av konsumtionsmjölksproduktionen i Bollnäs samt utveckling av ysteriet i Bollnäs; kombinerat med en utökning av konsumtionsmjölksproduktionen i Gävle och en avveckling av ysteriet i Skärplinge. Dessutom kunde Årjängsanläggningen avvecklas om vasslekoncentreringsavdelningen i Arvika byggdes ut. Alla dessa åtgärder förutsatte en utökning av transporterna mellan mejerierna.

Den första promemorian kompletterades efterhand med flera mer specificerade kalkyler över möjliga rationaliseringsvinster. I en av dessa analyser av möjligheterna till samarbeten konstaterades att den stora ekonomiska vinsten med en fusion bestod i ett utnyttjande av mjölk mängd och potentiell ostkvot inom DMs område. Ysterierna i framförallt Arvika och Bollnäs skulle kunna drivas med ett högre kapacitetsutnyttjande. Även övriga samarbetsmöjligheter analyserades närmare.

I utredningen påpekades att rationaliseringar kunde genomföras även om inte alla de fyra föreningarna deltog. En samverkan mellan SHM, DM och GM alternativt mellan GM och SHM kunde bidra till att utnyttja befintliga anläggningar effektivare. Promemorian diskuterade även formerna för samverkan. De flesta besparingarna skulle kunna genomföras med hjälp av bilaterala avtal. Rationaliseringen av ysteriverksamheten var dock avhängig den gällande regleringen rörande ostkvoter. Här var det nödvändigt att fusionera för att säkerställa ostkvotens överflyttande till relevanta anläggningar. Inga preciserade ekonomiska kalkyler hade gjorts. Överslagsmässiga beräkningar gav vid handen att den ökade ostproduktionen borde ge en ökad nettointäkt på 5 - 5.5 Mkr.

Promemorian diskuterades på ett möte mellan föreningarna. Samtliga föreningar var överens om att hårdnande marknadsförhållanden krävde ekonomiska effektiviseringar. Besparingar, via ett utvecklat samarbete mellan föreningarna, ansågs som realistiska. Föreningarna hade i olika grad redan vid detta tillfälle³⁸⁹ preciserat sina uppfattningar i fusionsfrågan. Ordförandena i DM och GM var överens om att föra fusionsdiskussionerna vidare. Styrelserna i dessa bägge föreningar hade ställt sig positiva till att gå vidare i fusionsdiskussionerna.

³⁸⁹86-04-25.

Inom GM fanns en aktiv företagsledning som såg möjligheter att utveckla ett framgångsrikt större företag ur denna konstellation. Styrelsen var enig om att tidpunkten var lämplig att gå vidare med fusionsdiskussioner. Medlemmarna hade redan tidigare informerats om att föreningen arbetade aktivt med strukturfrågan.

DMS styrelse hade i detta skede utvecklat fusionsdiskussionerna så långt att olika namnförslag på det fusionerade företaget konkretiserats. För DMS del var det lämpligt att aktualisera fusionsfrågan just vid denna tidpunkt. VDN var långvarigt sjukskriven och en styrelseledamot hade tillträtt som tillförordnad VD.

Även VMs företrädare var överens om att gå vidare med fusionsdiskussionerna. VMs styrelse hade diskuterat olika handlingsmöjligheter för framtiden. Ett kvarstående som egen förening ansågs i längden vara ekonomiskt ohållbart. En fusion med Arla ansågs vara mindre lämplig eftersom medlemsstrukturen i VM hade en annan sammansättning än Arlas³⁹⁰. Därför hade VMs styrelse enats om att försöka åstadkomma ett samarbete med DM, GM samt SHM. Mittmejerierfusionen utgjorde ett ändamålsenligt alternativ för huvuddelen av VMs medlemmar. Det fanns medlemmar inom VM som ville accelerera strukturutvecklingen i avsikt att utveckla ett effektivare företag, vilket skulle kunna erbjuda prisvillkor i paritet med övriga föreningar. En fusion med Mittmejerier eller med Arla var två vägar att åstadkomma effektivare strukturer. Det fanns dock en annan falang i föreningen, vilken var inriktad på att behålla den närhet och de inflytandemöjligheter som den mindre föreningen tillhandahöll. Dessa medlemmar såg Arla som en förening där avståndet mellan förening och medlem hade blivit för stort. För dessa medlemmar var Mittmejerier ett bättre alternativ. Här skulle rationaliseringseffekter kunna skapas samtidigt som det mindre företags kvaliteter behölls.

SHM hade inte kommit lika långt i de interna strukturdiskussionerna. SHMs ordförande hade tillträtt vid vårens stämma 1986. En stor del av styrelsen var relativt nyvald. Ordföranden hade inte haft tid att diskutera eventuella samverkansstrategier i SHMs styrelse innan diskussionerna med de andra föreningarna inleddes³⁹¹. Inom SHMs

³⁹⁰ Inom VM förelåg glesbygds- och Norrlandsproblematik att hantera. Små brukningsenheter, stora avstånd samt ett ogynnsamt, subarktiskt klimat var faktorer som föreningen hade att arbeta aktivt med. I dessa avseenden betonades att likheterna var större med föreningarna inom det tänkta Mittmejerierområdet.

³⁹¹ Det andra mötet i diskussionerna mellan föreningarna hölls dagen efter att

medlemskår förelåg en större grad av tveksamhet till en fusion. Många medlemmar uppskattade föreningens relativa litenhet. En hög andel av medlemmarna var lantbrukare som upphört med mjölkproduktion. Dessa kvarstod i föreningen bland annat för att kunna handla rabatterat i föreningens handelsrörelse. Speciellt dagligvarubutikerna, vilka funnits inom föreningen under decennier, värderades högt av många medlemmar.

I diskussionerna mellan föreningarna menade SHMs representanter att om det ändå skulle bli en fusion så förordades konstellationen DM-GM-SHM. Detta var den ekonomiskt mest rimliga kombinationen. Anledningen var att VM inte ansågs höra hemma i gruppen (se nedan).

För att komma vidare i diskussionerna bestämdes att SMR skulle få till uppgift att utreda tre stycken fusionsalternativ, nämligen:

1. DM + GM
2. DM + GM + SHM
3. DM + GM + SHM + VM

Här poängterades också att utredningen borde utmynna i ett mer preciserat sifferunderlag. En ekonomisk kalkyl uppvisande effekterna av de tre alternativen skulle bifogas utredningen.

Fem månader senare diskuterades en lägesrapport över den pågående fusionsutredningen vid ett möte mellan föreningarna³⁹². Här redogjorde SMRs organisationschef för de preliminära möjligheter till rationalisering, vilka identifierats vid olika samarbetsalternativ:

- ökning av osttillverkningen i Skärplinge med 100 ton per år.
- ökning av osttillverkningen i Bollnäs med 800 ton per år.
- ökning av osttillverkningen i Arvika.
- nedläggning av mjölkpulvertillverkningen i Gävle och överföring av skummjölken till Grådö.
- koncentrerad tillverkning av konsumtionsmjölksprodukter med liten volym till en driftsplats. Därigenom kunde längre serier uppnås.
- koncentrerad administrativ personal till ett huvudkontor.
- rationalisering av in- och uttransporter.
- effektivisering av marknadsföring.

ordföranden blivit nyvald till ordförande i sin förening.

³⁹²86-09-30.

Vid detta tillfälle var föreningarna överens om att främst de långsiktiga bedömningarna borde fälla avgörandet vid beslutet om att genomföra fusion eller ej. Kortsiktiga rationaliseringsvinster var i och för sig positiva men borde ej vara avgörande för beslutet.

7.4. Värmlandsmejerier exkluderas

Från GMs sida påpekades att det tredje fusionsalternativet — innebärande en fusion mellan samtliga fyra föreningar — ”inte borde behandlas i nuläget”. Denna åsikt stöddes även av SHM. DMs representanter motsatte sig ej detta. DMs ordförande var neutral inför frågan och betraktade inte VMs eventuella medverkan i fusionen som strategisk. Inom förhandlingsgruppen togs följaktligen beslut om att utredningen skulle avgränsas till fusionsalternativen DM + GM samt DM + GM + SHM.

Flera argument talade för att VM skulle lämnas utanför det nya företaget. För det första låg de stora ekonomiska vinsterna i samordningen mellan de övriga tre föreningarna. DMs outnyttjade ostkvot inom regleringssystemet skulle kunna användas främst vid SHMs anläggning i Bollnäs. Vidare skulle samordningen av produktionen mellan anläggningarna i Bollnäs och Gävle bidra till lägre driftskostnader. De möjliga besparingarna vid en eventuell produktionssamordning mellan VMs och de övriga föreningarnas anläggningar var inte speciellt stora och motverkades dessutom i betydande utsträckning av ökade transportkostnader. Ur logistisk synvinkel fanns det större besparingsvinster att göra vid en samverkan mellan Värmlandsmejerier och Arla.

Till yttermera visso hade VM ett lägre avräkningspris än de övriga tre föreningarna. VM erbjöd således sina medlemmar sämre ekonomiska villkor. Det förelåg en risk att de övriga föreningarnas medlemmar skulle få vara med och betala VMs tidigare överinvesteringar i anläggningar. Om VMs medlemmar skulle komma att ingå i fusionen, så skulle de endast komma att ”spä ut” rationaliseringsvinsterna på fler händer.

Geografiskt ansågs dessutom att Gävleborg-Dala-regionen vara en naturlig region som medlemmarna skulle kunna identifiera sig med. Inom andra lantbrukskooperativa federationer fanns företag som verkade inom just detta område³⁹³. Däremot fanns det inga föreningar

som täckte såväl Gävle-Dala som Värmland.

Ytterligare en synpunkt var att det redan med tre föreningar kunde förväntas bli besvärligt att genomföra en fusion. Det var många viljor som behövde enas och processen förväntades inte bli enklare med fyra föreningar inblandade. Vid en fusion mellan de tre föreningarna DM, GM och SHM kunde Gävle tänkas som knutpunkt i nätverket. I Gävle fanns det ett välorganiserat huvudkontor med en kompetent ledning att utgå ifrån. Om även VM inkluderades skulle tyngdpunkten komma att förflyttas västerut. Värmlandsföreningen var större än de övriga föreningarna. Även i Karlstad fanns ett välorganiserat huvudkontor med en kompetent ledning. Det förelåg, i så fall, risk för en icke önskvärd dragkamp mellan dessa två poler utifall samtliga fyra föreningar skulle komma att ingå i fusionen.

Vid de övriga två huvudkontoren — Bollnäs och Falun — var däremot flera poster i ledningarna vakantsatta eller besatta av personer som inom relativt kort tid skulle komma att gå i pension. En samordning mellan endast SHM, DM och GM förväntades därför bidra med relativt sett mindre av internpolitisk turbulens.

DMs tillförordnade VD hade dock en annan inställning i denna fråga. Han menade att även VM borde ingå i fusionen i avsikt att skapa ett mer slagkraftigt företag. Risken fanns annars att VM skulle komma att inlemmas i Arla. Det var viktigt för den nya föreningen att inte hamna alltför mycket i skuggan av Arla. Eftersom enigheten i övrigt om att exkludera VM var stor fördes denna åsikt dock ej fram i fusionsdiskussionerna.

VM-företrädarna var besvikna över att uteslutas ur fusionsdiskussionerna. De hade internt lanserat Mittmejerieralternativet som ett framtidsalternativ, vilket skulle kunna innebära en kombination av ökad ekonomisk effektivitet och kvarhållande av den värmländska regionala profilen. Dock betraktades inte uteslutningen som definitiv. Så länge diskussionerna pågick skulle det komma att finnas möjligheter att återigen föra in VM i bilden. Inom VM fastslogs därför en inriktning mot interna rationaliseringar i den egna föreningen. Samtidigt var föreningen inte heller främmande för att inleda ett närmare samarbete med de två näraliggande, mindre mejeriföreningarna i Västra Dalsland samt Norra Dalsland.

³⁹³ Gävle-Dala Lantmän samt Mellanskog.

7.5. Fortsatta samtal mellan DM, GM och SHM

Fusionsutredningen förelåg i färdigt skick i december 1986. I rapporten betonades att de stora poängerna vid en fusion stod att finna i dess långsiktiga effekter. Vid en framtida genomgripande nyinvestering i mejerikapacitet skulle alla de tre föreningarna vara för små för att enskilt hantera finansieringen. Dessutom behövdes en större verksamhetsbas för att bära egna resurser för marknadsföring och produktutveckling. På dessa områden befarades att de nationella ansträngningarna inom SMRs ram skulle komma att minska.

Likväl fanns det även kortsiktiga ekonomiska rationaliseringsvinster att hämta vid en fusion. Här betonades betydelsen av produktbyten mellan de olika anläggningarna; i form av nedläggning av mjölkpulveranläggningen i Gävle samt av smörstillverkningen i Bollnäs. Den största kortsiktiga vinsten bestod i en ökad ostproduktion i Bollnäs. Bollnäsanläggningen skulle utan några större investeringar kunna öka sin produktion. Därmed skulle den outnyttjade ostkvoten som fanns hos DM kunna bidra till en väsentlig intäktsökning för den fusionerade föreningen. Betydande besparingar var även personalnedskärningar inom administrationen. Sammanlagt skulle en fusion innebära ett förbättrat resultat på uppskattningsvis drygt 6 Mkr. Vid en fusion mellan endast GM och DM skulle resultatförbättringen uppgå till nästan 3 Mkr.

I början av december 1986 diskuterade föreningarna den färdiga fusionsutredningen³⁹⁴. Synpunkter framfördes då på utredningens beräkningar. Framförallt efterlystes en mer utförlig behandling av kapitalutvecklingen hos föreningarna framåt i tiden samt en analys av dolda reserver hos de tre föreningarna. Det beslutades därför att låta SMR komplettera utredningen med dessa delar. I utredningspromemorian hade det påpekats att skillnaderna i sysselsatt kapital per medlem skiljde sig mellan de tre föreningarna. GM låg högst och därefter följde SHM medan DM låg lägst. Det påpekades att det vore rimligt att detta beaktades vid ett fusionsbeslut.

Från DMs sida framförde ordföranden bestämt att en förutsättning för en fusion var att samma villkor skulle gälla för medlemmarna i alla de tre föreningarna. Han markerade att DM inte godkände utredningspromemorians påpekande om att "beakta" skillnader i sysselsatt kapital per medlem samt beträffande avräkningspriser. SHMs och GMs företrädare uppfattade detta som en stark markering från DM.

³⁹⁴86-12-08.

Dalaföreträdarna var inte beredda att acceptera sämre villkor för de egna medlemmarna.

Under denna period intensifierade de tre föreningarna de interna överläggningarna. I Dalaföreningen diskuterades fusionsfrågan på en informationskonferens för styrelsen och förtroenderåden. Diskussionen kring förslaget var dock inte speciellt omfattande. Styrelsens ordförande väntade sig mer omfattande diskussioner när ett färdigt fusionsförslag skulle kunna presenteras. Bland medlemmarna gick meningarna delvis isär. Ett argument mot fusionen var att Dalaföreningen med sin relativt höga andel av konsumtionsmjölkförsäljning skulle klara sig relativt bra som självständig förening även framöver. Fusionen ansågs inte vara nödvändig. Inom styrelsen bestämdes att djupare penetrera frågan och utöka behandlingen av utredningen. Avsikten var att fler aktörer skulle bilda sig preciserade uppfattningar i frågan.

I GM hade föreningsledningen informerat styrelse och personal. Styrelsen avsåg att fatta ett beslut vid januarimötet 1987. Juridiskt bindande beslut skulle sedan, efter diskussioner på distriktsmöten, fattas på den ordinarie årsstämman under våren 1987. GM var berett att acceptera DMs krav på lika avräkningspriser. GMs höga kapital var delvis beroende av reavinster från försäljningen av en aktiepost i Glacebolaget. Dessa pengar hade styrelsen låtit kvarstå i föreningen istället för att dela ut dem till medlemmarna. Ett lika avräkningspris för DM och SHM innebar att även deras medlemmar skulle få vara med och ta del av avkastningen på kapitalet från försäljningen av "glassaktierna". Efter diskussioner i GMs styrelse beslutades, trots ovanstående faktum, att inte kräva några förmåner eller särbehandling i fusionsförhandlingarna. Kravet på likabehandling var en uppoffring som fick accepteras för att fusionen skulle kunna genomföras. GMs förhandlare menade att de här visade god vilja i förhandlingarna.

SHM hade inte kommit lika långt i sitt interna beslutsfattande. De diskussioner som hållits i styrelsen hade visat på en avvaktande hållning. Det hade inte vuxit fram någon enighet om att fusionsfrågan borde drivas vidare. Även personalen hade informerats om fusions-samtalen. Det fanns således ett starkt behov att arbeta sig samman till gemensamma ståndpunkter inom föreningen. Styrelsen var inte riktigt nöjd med den information ordföranden hade gett om fusionssamtalen. Flera styrelsemedlemmar ville ha en mer omfattande avstämning med medlemmarna innan frågan drevs framåt. Föreningen avsåg därför hålla ett informationsmöte med medlemmarna.

SHMs tveksamhet inför fusionen vilade på flera grunder. SHM var inte berett att acceptera DMs krav på lika avräkningspriser efter fusionen. SHM hade i och för sig lägre avräkningspriser än de andra två föreningarna. Samtidigt förelåg ett stort kapitalvärde per mjölkproducent. Förklaringen var att det hade gjorts stora investeringar i föreningen. Bland medlemmarna och inom styrelsen fanns det en rädsla för att Dala- och Gävlebönderna skulle komma att få vara med och dela på den framtida avkastningen från dessa investeringar. En del aktörer betonade vikten av att inte sälja sig för billigt. Speciellt diskuterades SHMs birörelser. Här var det fråga om medlemmarnas historiska uppoffringar för investeringar i sidoverksamheter. Avkastningen från dessa birörelser borde ej behöva delas med nya medlemmar från andra områden. Medlemmarna åtnjöt även rabatter och krediter i dagligvarubutikerna. Det fanns en vilja att värna denna lokala del av verksamheten.

Företaget hade genom sin breda verksamhet kommit att utvecklas till ett av de största företagen i Hälsingland och spelade en viktig roll på den lokala arbetsmarknaden. Hos personalen förelåg därför även en arbetsmarknadsbetingad tveksamhet över att låta kontrollen övergå till en mer avlägsen beslutsstruktur.

SHMs ordförande var den aktör som mest aktivt förespråkade att föreningen borde utveckla fusionsansträngningarna. Däremot fanns det olika viljor inom styrelsen. Inte heller SHMs VD var en aktiv förespråkare för fusionen. Tveksamheten hade sin grund i att fördelarna vid fusionen inte var uppenbara. Styrelsen hade dock endast fört generella diskussioner i fusionsfrågan. Inga beslut hade fattats och inga beslutsalternativ hade formulerats. Ordföranden drev linjen att styrelsen skulle vänta med beslut tills mer fakta förelåg.

Med utgångspunkt i den avstämning som genomförts i respektive förening förlöpte de gemensamma förhandlingarna. I detta skede var det viktigt att respektive styrelse tog ställning för eller emot fusion, så att ett förslag till fusionsavtal kunde arbetas fram. Avsikten var att ett sådant avtal skulle kunna presenteras för de tre föreningarnas medlemmar. Ingen av de tre föreningarna hade dock fattat något definitivt beslut rörande fusionen. Speciellt de delade meningarna inom SHMs styrelse gjorde att den fortsatta beredningen av fusionsfrågan skedde under osäkerhet.

För att komma vidare i fusionsprocessen bestämdes, inom ramen för de gemensamma förhandlingarna, att lägga fast vissa riktlinjer för ett fusionsavtal. På så sätt skulle fusionsdiskussionerna kunna konkretiseras. Därutöver planerades ett gemensamt styrelsemöte för de tre föreningarna. På detta möte avsågs att inom en större krets behandla såväl riktlinjer som detaljer i ett kommande fusionsavtal. Här kunde också erhållas en tydligare bild av opinionerna i de tre föreningarna. Inom förhandlingsgruppen betonades att det var viktigt att främst SHM fattade ett principbeslut i frågan. Utifall SHMs styrelse eller dess stämma skulle komma att ställa sig avvisande till fusion var det nödvändigt att även arbeta med den alternativa fusionen som inkluderade enbart Gefle- och Dalaföreningarna.

I förhandlingarna problematiserades också värderingen av SHMs birörelser. Denna fråga utreddes av SMRs organisationschef och en extern redovisningskonsult. Värdet av birörelserna hade fastställts som det högsta av substans- eller avkastningsvärdet. Man hade även beräknat ett substansvärde per kg/mjölk. Genom att relatera det totala kapitalet till det totala antalet liter inlevererad mjölk genomfördes en form av bedömning av hur stora historiska investeringar som gjorts i respektive förening. I detta avseende förelåg stora skillnader mellan föreningarna. SHM hade 65 öre i substansvärde per kg mjölk. Detta kunde jämföras med DMs 32 öre. Det beslutades att ovanstående beräkningssätt skulle användas som ett av underlagen för fusionsdiskussionerna.

En mall över ett möjligt fusionsavtal hade tagits fram av en jurist knuten till lantbrukskooperationen. Vid diskussionen kring detta avtalsförslag uppenbarades tydliga skillnader i hur föreningarna såg på fusionen. Både DMs och GMs ordföranden var angelägna om att kunna genomföra en fusion per 880101. SHMs företrädare var dock tveksamma till om medlemmarna skulle kunna godta ett fusionsförslag redan under pågående år. Här förordades istället att beslutet skulle anstå till den ordinarie stämman på våren 1988. Under fortsättningen av 1987 kunde föreningarna istället inrikta sig på att informera medlemmarna om dittillsvarande diskussioner.

Det fanns olika förslag på hur de skilda uppfattningarna, vad gällde tidpunkten för fusionen, skulle hanteras. En variant innebar fusioner i två steg. DM och GM skulle kunna fusionera under 1987 och SHM sedan ansluta under 1988. En annan variant vore att inkalla medlemmarna till ett extra fullmäktigemöte före 1987 års stämma. En grundlig

diskussion av fusionsfrågan under detta möte skulle bidra till att bereda marken för ett definitivt fusionsbeslut på stämman. En tredje variant var att anordna två extrastämmor för fusionsfrågan under hösten 1987.

Även frågan om stadgar för den nya föreningen diskuterades. Ett förslag till nya stadgar avsågs utarbetas av SMRs organisationschef med stöd av erforderlig expertis. De nya stadgarna skulle baseras på GMs existerande stadgar. I detta sammanhang efterlystes av fusionsparterna en beräkning av hur DMs medlemmars insatsskyldighet skulle komma att förändras vid en övergång till GMs stadgar.

7.5.1. Det gemensamma styrelsemötet 1987

Ett styrelsemöte, gemensamt för de tre föreningarna, hölls i avsikt att ventilera fusionsfrågan inom en större krets³⁹⁵. Mötet inleddes med att respektive VD redogjorde för sina föreningsars struktur och produktion. Därefter presenterades SMRs organisationschef utredningen. I den efterföljande diskussionen presenterade föreningarna sina respektive uppfattningar om fusionsförslaget.

GMs ordförande meddelade att en "livlig diskussion i GMs styrelse visat på en fortsatt positiv inställning till en fusion". En förutsättning var dock att fusionsförslaget upplevdes som rättvist av medlemmarna. Det framhölls vidare att förhandlingarna borde koncentrera sig på de stora dragen snarare än på enskilda detaljer. Den långsiktiga utvecklingen snarare än kortsiktiga vinster borde få avgöra frågan om fusion.

SHMs ordförande meddelade att deras styrelse tagit beslut om att presentera ett fusionsförslag för medlemmarna tidigast på 1988 års ordinarie föreningsstämma. Information skulle dock komma att presenteras för medlemmarna under 1987 års kretsmöten. Inom medlemsleden var fusionsfrågan ännu inte mogen. Det var svårt att fatta beslut i denna fråga utifrån ett underlag, vilket varit tillgängligt först från och med december månad. Fortfarande var också ett antal stora frågor ej besvarade. Detta gällde till exempel frågan om hur föreningarnas olika förmögenhetsnivåer skulle påverka de kommande avräkningspriserna.

Dalaföreningens ordförande meddelade att föreningen helst såg en fusion med samtliga tre föreningar. En fusion mellan endast DM och GM var ett mindre slagkraftigt alternativ. Dock fanns förståelse för att

³⁹⁵87-03-05.

SHM ville lösa alla huvudfrågor innan konkreta förslag på utformning av fusionsavtalet diskuterades. DM kunde acceptera att huvudkontoret placerades i Gävle. VD-frågan framstod som en viktig fråga som återstod att lösa. DM kunde inte acceptera en fusion som innebar lägre avräkningspriser för de egna medlemmarna. Sammanfattningsvis förelåg således en positiv inställning till fusion, men "inte till vilka villkor som helst".

Från SHMs sida påpekades dessutom att inriktningen i detta läge borde fokuseras mot intensifierade förhandlingar mellan föreningarna snarare än ytterligare utredningar. Befintligt material utgjorde ett tillräckligt underlag för fortsatta diskussioner.

Det framfördes olika åsikter om hur skillnaderna i kapital (beräknat som egenkapital per liter inlevererad mjölk) mellan de olika föreningarna skulle tillåtas påverka avräkningspriser efter fusion. Ett förslag var att kapitalskillnaderna främst mellan DM och GM — borde få påverka de framtida avräkningspriserna. Ledamöter ur GMs styrelse menade att de erhållit sådana signaler av medlemmarna. Däremot hade DMs styrelse uttalat att föreningen krävde likabehandling efter fusionen. Flera styrelseledamöter uttalade dock att denna fråga ej fick överdramatiseras.

Skillnaden i kapital mellan föreningarna borde således inte utgöra något avgörande inflytande i fusionsdiskussionerna. Således framförde en styrelseledamot i GM att inblandade parter istället borde blicka framåt. GM hade på relativt kort tid minskat antalet mejerier från 13 till 2. Effekterna av dessa rationaliseringar skulle dock inte kvarstå i all evighet. Det var därför nödvändigt att fusionera för att i framtiden kunna driva ytterligare rationaliseringar. En fusion mellan DM och GM utgjorde en bra början till fortsatta rationaliseringar. Denne styrelseledamot poängterade att respektive styrelse borde ha mod att fatta självständiga beslut. Medlemmarna hade inte samma möjlighet som styrelserna att bedöma utvecklingen i mer långsiktiga perspektiv.

DM tillade att de var beredda att acceptera att SHMs birörelser tillföll SHMs medlemmar. GMs ordförande uttalade vidare att samtliga tre föreningarna borde ingå i fusionen, om inte någon av föreningarna självmant drog sig ur. På en direkt fråga svarade SHMs ordförande att de var beredda att fatta beslut först på stämman 1988, då nyckelfrågorna utretts. Flera personer menade att fusionsdiskussionerna borde påskyndas i avsikt att åstadkomma förändringar innan den allvarliga

situationen för svenskt jordbruk ytterligare förvärrades.

SMRs vVD sammanfattade diskussionerna. DM var positivt till en fusion mellan samtliga tre föreningar. I andra hand kunde DM acceptera en fusion mellan GM och DM. GM ställde sig positiva till bägge fusionsalternativen. I SHM fanns det en vilja till fusion, men styrelsen hade angett att föreningen var beredd att gå till beslut först på stämman 1988.

Det beslutades att förhandlingsgruppen — med föreningarnas ordföranden och VDar samt SMRs representanter — skulle fortsätta sitt arbete. Målsättningen borde vara att presentera ett konkret fusionsförslag vid halvårsskiftet 1987. Däri avsågs ingå lösningar på nyckelfrågorna; fusionsavtalets utformning, stadgar, huvudkontorets placering, tillsättande av VD, förmögenhetsbalans samt birörelserna. Arbetsgruppen fick således mandat att arbeta fram ett preciserat förslag.

7.5.2. Förhandlingar om nyckelfrågor

Tidpunkten för fusionsbeslut var nu fastställd till de ordinarie föreningsstämmorna våren 1988. Fortfarande rådde det dock en osäkerhet kring hur SHMs styrelse ställde sig till fusionsfrågan. Förhandlingsgruppen träffades sammanlagt fem gånger under resterande delen av 1987³⁹⁶. Flera frågor krävde tillfredsställande lösningar innan ett preciserat fusionsförslag kunde presenteras. Framförallt kom arbetsgruppen att behandla följande frågor:

- SHMs birörelser
- Juridiska frågor (associationsform, namn, stadgar och fusionsavtal)
- Huvudkontorets placering
- Val av ordförande och VD

7.5.2.1. SHMs birörelser

En av de stora stötestenarna i förhandlingarna var behandlingen av SHMs birörelser. Birörelserna hade ingen direkt koppling till kärnverksamheten — mejerirörelsen. SHMs medlemmar erhöll speciella rabatter, återbäringar samt krediter vid inköp från handelsrörelsen.

³⁹⁶87-04-14, 87-06-04, 87-08-18, 87-09-28 samt 87-10-27.

Birörelserna bidrog trots dessa förmånliga medlemsvillkor till att stärka föreningen. SHMs förhandlare ville därför kunna erbjuda sina medlemmar något i utbyte för att denna extra verksamhet tillfördes det fusionerade företaget. Det beräknades, av SHM, att birörelserna bidrog med en extra förstärkning av avräkningspriserna med uppskattningsvis 4 öre per kg mjölk.

SHMs representanter framhöll att avräkningspriset under de senare åren hållits på en låg nivå för att kunna genomföra relativt snabba avskrivningar avseende genomförda omfattande investeringar. Föreningen var relativt färdiginvesterad och kunde därigenom på egen hand påbörja en höjning av avräkningspriserna i takt med minskande avskrivningar och ränteutgifter. Hos medlemmarna fanns det förväntningar om att belönas för sin historiska återhållsamhet.

De andra föreningarnas förhandlare påpekade att den nya föreningen, genom ökad effektivitet, förväntades bidra till bättre villkor för samtliga medlemmar i de tre föreningarna. Därför borde diskussionen ej låsas alltför mycket kring frågan om föreningarnas ingångskapital. Dock hyste DM och GM en viss förståelse för att SHM ville behandla birörelserna som en unik faktor i fusionsdiskussionen. Två alternativa lösningar på problematiken dryftades. Den ena lösningen gick ut på att bilda ett aktiebolag för birörelserna och låta SHMs medlemmar bli direkta ägare i detta. En andra lösning gick ut på att öka SHMs medlemmars insatskapital i den nya föreningen med det kapital som deras andel av birörelserna motsvarade. Däremot ville varken DM eller GM låta birörelserna medverka till skilda avräkningspriser efter en genomförd fusion.

För att komma vidare i diskussionen uppdrogs åt SMR och närstående expertis att utreda konsekvenserna. Utredningen visade tänkbara problem med de bägge alternativen. Alternativet innebärande en höjning av insatskapitalet medförde ogynnsamma skattekonsekvenser. Alternativet att bolagisera var i och för sig ekonomiskt och juridiskt genomförbart. Dock betonades att birörelserna skulle få en spridd ägarkrets utan egentlig huvudägare. Denna brist på ägarstyrning sågs som ett allvarligt problem för det nystartade bolaget.

SHM vidhöll inställningen att birörelserna bidrog till att höja medlemmarnas avräkningspris. Medlemmarna var också måna om att behålla beslutanderätten över birörelsernas verksamhet. Ett tredje alternativ innebärande försäljning av birörelserna till extern part var

därför ej ett realistiskt alternativ. Trots att SHM var införstått med bolagiseringslösningens ägarproblematik var förslaget ändå möjligt att presentera för styrelsen.

Från DMs sida vidhölls att skillnader i framtida avräkningspriser ej var någon lämplig lösning. Dessutom påpekades att DM i det aktuella läget hade ett högre avräkningspris än de övriga två föreningarna och skulle kunna höja det ytterligare eftersom föreningen i detta skede kunde börja realisera rationaliseringsvinsterna av nedläggningen av Mora-mejeriet. Likväl var DM berett att stödja att SHM överlät birörelserna till de egna medlemmarna. Även från GMs sida påpekades att skillnader i avräkningspris ej borde uppstå efter en fusion. Däremot var också GM berett att låta SHM överlåta birörelserna till ett bolag ägt av SHMs medlemmar.

I avsikt att finna en lösning på frågan föreslog den anlitade redovisningsexperten ett kompromissförslag. Förslaget gick ut på att ge SHMs medlemmar exklusiv rätt till avkastningen från birörelserna under en begränsad tid, såsom exempelvis fem år. Därefter skulle resultatet från birörelserna gå vidare till alla medlemmar. Eventuella högre avräkningspriser till SHMs medlemmar skulle därmed vara avhängig den faktiska resultatutvecklingen från birörelserna. De tre föreningarna penetrerade detta förslag i sina respektive styrelser och kom efter diskussioner fram till följande uppfattningar.

SHM ville ha en kompensation fastställd till 5 öre/kg mjölk under de första åren efter fusion. Föreningen ville undvika att relatera detta belopp till avkastningen från birörelserna då ett sådant belopp skulle vara behäftat med osäkerhet och därmed kunna bli föremål för diskussion. Inom SHM hade framförts olika uppfattningar i frågan. Efter diskussioner i styrelsen hade enighet uppnåtts om att kräva 5 öre/kg mjölk under 5 år som kompensation för birörelserna. Detta var ett kompromissförslag. Vissa styrelseledamöter menade att avkastningen från birörelserna skulle kunna komma att uppgå till minst 40 öre sett över en femårsperiod. Andra menade att de historiska vinsterna från birörelserna varit små och att denna fråga inte borde få bromsa fusionen.

DM var precis som tidigare beredda att ge SHMs medlemmar företräde till avkastningen från birörelserna. SHMs medlemmar erbjöds maximalt 5 öre/kg under 5 år. Även GM accepterade att SHMs medlemmar fick tillgodoräkna sig avkastningen från birörelserna under 3-5 år. Från denna avkastning skulle dock avräknas internränta

på det kapital som var bundet i birörelserna. Efter dessa åsiktsdeklARATIONER beslöts att SMRs representanter skulle ha enskilda överläggningar med de tre föreningarnas representanter. Dessa överläggningar hölls inom ramen för det pågående förhandlingsmötet.

I den inledande överläggningen med SHM lade SMR fram ett kompromissförslag som gick ut på att SHMs medlemmar skulle få åtnjuta en garanterad högre ersättning om 2 öre/kg mjölk under 5 år. Om avkastningen från birörelserna var högre än så, skulle SHMs medlemmar erhålla hela avkastningen från birörelserna. Dessutom skulle SHMs medlemmar även fortsättningsvis erhålla rabatter och återbäring från handelsrörelsen. SHMs VDs kvarstod bestämt i uppfattningen att den extra ersättningen skulle utgöra 5 öre/kg mjölk i 5 år. SHMs ordförande tillade att intresset för fusionen inte var odelat positivt inom styrelsen. Föreningen ville dock fortfarande gå vidare med fusionsdiskussionerna. Det efterlystes ett fullständigt fusionsförslag där birörelserna skulle ingå som en viktig komponent.

I de enskilda överläggningarna mellan SMR och DM respektive GM framkom att bägge dessa föreningar var beredda att fortsätta diskussionerna med detta förslag som grund. Detta skulle dock inte tolkas som att någon av föreningarna vid sittande bord godkände kompromisslösningen. Hela förhandlingsgruppen beslutade slutligen därför att låta arbeta fram ett fusionsavtal, där det diskuterade kompromissförslaget kunde tjäna som utgångspunkt.

7.5.2.2. Juridiska frågor

Flera juridiska frågeställningar var aktuella under fusionsdiskussionerna. Valet mellan de två tillvägagångssätten absorption respektive kombination var ett sådant spørsmål³⁹⁷. Till en början förordades av förhandlarna en inriktning i enlighet med kombinationsalternativet. De psykologiska nackdelarna med att beteckna föreningarna som övertagande respektive övertagna skulle därmed undvikas. Föreningarna var dessutom förhållandevis jämnstora och någon naturlig dominans från någon av föreningarna förelåg ej. Efter en utredning av den juridiske experten framkom dock att det förelåg avsevärda olägenheter med kombinationsförfarandet. Den fusionerade

³⁹⁷ Absorption innebär att en existerande förening övertar en eller flera andra föreningar. Kombinationslösningen innebär att samtliga fusionerande föreningar går samman och bildar en ny ekonomisk förening.

föreningen skulle kunna vara rättskapabel som juridisk person först efter att registrering skett hos länsstyrelsen. Myndigheternas handläggningstider skulle därmed riskera att sinka det operativa fusionsarbetet. Därför beslöts att istället använda alternativet fusion genom absorption med Geflemejerier som mottagande — övertagande — förening. DMs och SHMs medlemmar skulle därför behöva överlåta sina föreningar till GM.

SMR arbetade med stöd från juridisk expertis också fram förslag på fusionsavtal. Namnet på föreningen fastställdes till Mittmejerier. Ett annat namnförslag — Vasamejerier — vilket lyfts fram av DM förkastades. Detta namn var alltför starkt förknippat med Dalarna och nedtonade de övriga föreningarnas geografiska områden. Stadgeförslaget sammanföll i stora stycken med SMRs normalstadgar för mejeriföreningar. Frågor som styrelsens sammansättning, regler för val av fullmäktige, insatsbestämmelser samt tillträdesdag för fusionen fastslogs i förslaget till fusionsavtal. I dessa frågor kunde enighet etableras relativt snabbt. I andra avgöranden krävdes en mer omfattande analys. Detta gällde speciellt för tre viktiga frågor, nämligen huvudkontorets placering, val av ordförande samt tillsättande av VD.

7.5.2.3. Huvudkontorets placering

De tre föreningarna hade var sitt huvudkontor. I Gävle och Bollnäs var kontoren belägna i anslutning till respektive mejeri. I DMs fall var kontoret beläget i Falun (6 mil från mejeriet i Grådö). Vid en fusion skulle endast ett av dessa tre huvudkontor komma att kvarstå i sin nuvarande funktion. De övriga två huvudkontoren skulle komma att omorganiseras till lokala marknads- och/eller produktionskontor; alternativt — i Faluns fall — avvecklas. Detaljplaneringen av den administrativa rationaliseringen skulle dock genomföras först efter ett beslut om fusion. En icke obetydlig del av fusionsvinsterna låg i denna förbättrade administrativa effektivitet. Besparingar var möjliga att genomföra i form av personalreduktioner.

Efter en del diskussioner bestämdes under förhandlingarna mellan föreningarna att föreslå Gävle som lokaliseringsort för styrelsens säte i den fusionerade föreningen. Med detta avsågs underförstått att huvudkontoret skulle ligga i Gävle. Med formuleringen "styrelsens säte" markerades dock, främst inför medlemmarna, att det inte var fråga om några nyinvesteringar på kontorssidan förknippade med valet av Gävle som huvudkontor³⁹⁸.

Anledningen till förordandet av Gävle som huvudort sammanhänge bland annat med lokalfrågan. Kontoret i Gävle bestod av tillräckligt stora och ändamålsenliga utrymmen. I Falun var lokalerna äldre och dessutom mindre ändamålsenliga som kontorslokaler. Gefleföreningen hade även väl utvecklade administrativa rutiner som skulle kunna övertas av den nya föreningen. Geografiskt var Gävle en rimlig lösning med goda förbindelser till både Falun och Bollnäs. Andra lantbrukskooperativa företag inom denna region hade sina huvudkontor i Gävle. Gävle var således en naturlig centralort för denna region. Lokaliseringen av huvudkontoret till Gävle skrevs också in i förslaget till fusionsavtal.

När informationen om detta beslut spreds i föreningarna uppstod diskussioner bland personalen. Främst bland personalen på DMs huvudkontor i Falun uppstod en osäkerhet kring framtida arbetstillfällen och arbetsuppgifter. Valet att förlägga huvudkontoret till Gävle uppfattades som ett underförstått beslut om att lägga ned kontoret i Falun. Det förekom även liknande diskussioner om framtiden bland personalen i Bollnäs.

7.5.2.4. Val av ordförande samt tillsättande av VD

Förhandlingsgruppen var överens om att varken ordförande- eller VD-posterna skulle fastställas i fusionsavtalet. Däremot menade huvuddelen av förhandlarna att de centrala aktörerna skulle åta sig att verka för beslut i viss riktning när det gäller dessa frågor. Efter en längre diskussion föreslogs att arbeta efter en rättvisemodell. Där skulle huvudkontoret, som nämnts ovan, placeras i Gävle. VD-posten skulle tillfalla SHMs VD. Denne avsågs få ansvaret för löpande operativa frågor. GMs VD avsågs bli vVD. Denne skulle handlägga frågor om fusionens genomförande och ny organisation. VVD skulle rapportera direkt till Mittmejeriers styrelse. DM slutligen skulle få besätta ordförandeposten. Underförstått i denna lösning var att SHMs VD efter en pension inom något eller några år skulle lämna över VD-posten till GMs VD. DMs VD var en styrelseledamot som satt på ett tillförordnat mandat. Det var tänkt att denne skulle återta sin ordinarie funktion som förtroendevald och bli ny ordförande för den fusionerade föreningen

³⁹⁸Det var främst SHM som poängterade vikten av att termen "styrelsens säte" istället för "huvudkontor" användes.

Rättvisemodellen utarbetades av de tre föreningsordförandena i samverkan med SMR. Det var fråga om ett givande och ett tagande föreningarna emellan. GMs ordförande menade att GMs VD i och för sig var mest lämpad att bli VD för den nya föreningen. För att kunna realisera fusionen kunde han dock acceptera att SHMs VD med senioritetens rätt blev VD för den nya föreningen; samtidigt som GMs VD fick mandat som vVD att integrera de tre företagen och efter några år ta över som VD. Det var viktigt att genomförandet av fusionen drevs effektivt. Den bästa garantin för detta var att använda den konkurrenskraftiga kompetensen och organisationen på GMs kontor i Gävle.

DMs ordförande hade hårt drivit frågan om att lika avräkningspriser skulle gälla för de tre föreningarna trots att DM hade ett lägre substansvärde per medlem. För honom var det i detta läge därför mest betydelsefullt att beakta medlemmens ekonomiska nytta. Frågan om huvudkontorets nedtonades beroende på att den vanlige medlemmen hade mycket begränsade personliga kontakter med huvudkontoret.

Samtidigt var det viktigt att DMs tillförordnade VD inte lämnades helt utanför det nya företaget. Ordförandeposten ansågs utgöra en bra ny plattform för honom i den nya organisationen. DMs och GMs ordföranden hade bägge två endast något eller några år kvar i styrelsen innan de skulle falla för åldersstreck³⁹⁹. Ordförandena var angelägna om att genomföra fusionen inom sina respektive mandattider. SHMs ordförande accepterade rättvisemodellen. För honom var det framförallt frågan om birörelserna som krävde på en lösning. Med SHMs VD som VD för det fusionerade företaget var förhoppningarna att denne aktivt skulle komma att verka för fusionen.

Från SMRs sida betraktades rättvisemodellen som en lösning där den nya föreningen skulle få en bra organisation samtidigt som den internpolitiska problematiken var hanterad i och med att alla tre föreningarna hade vunnit något med detta förslag. Det fanns inga uppenbara vinnare och förlorare i detta förslag.

Ingen av VDarna uttryckte öppet negativa synpunkter på rättvisemodellen. Den innebar dock för samtliga tre inskränkningar i deras nuvarande positioner. DMs tillförordnade VD skulle lämna det operativa ansvaret för att istället bli ordförande i det nya företaget.

³⁹⁹ Inom de lantbrukskooperativa företagen finns en norm att styrelseledamöter ej bör vara över 65 år. I flera föreningar har denna norm också skrivits in i föreningens stadgar.

Ordförandeposten avsågs ha inriktningen att vara ordförande för styrelsens arbete — det var inte tänkt att positionen avsåg en arbetande styrelseordförande. GMs VD skulle bli degraderad till vVD i den nya föreningen. SHMs VD skulle i och för sig kvarstå i sin position men uppgifterna med samordningen av fusionen skulle hanteras av GMs VD. SHMs VD skulle också komma att få byta arbetsplats från Bollnäs till Gävle.

Ordförandefrågan var en mindre delikat fråga än VD-frågan. Eftersom DMs och GMs ordföranden närmade sig avgångsåldern och SHMs ordförande inte aktivt eftertraktade ordförandeposten i det nybildade företaget sågs det som naturligt att erbjuda posten till DMs tillförordnade VD.

7.5.3. Diskussioner i SHM

De pågående diskussionerna mellan föreningarna hade kontinuerligt avrapporterats till SHMs styrelse. Styrelsen hade dock ej tagit ställning till fusionen, utan avsikten var att ta ställning först efter en grundlig analys av utredningsmaterialet. Styrelsen hade uttalat att det var rimligt att SHMs medlemmar fick en kompensation för avkastningen från birörelserna. Denna uppfattning hade också vidareförmedlats till de andra föreningarna. Resultatet var ett kompromissförslag, vilket utarbetats av SMR och godtagits av DM och GM. Kompromissförslaget mottogs med blandade känslor av SHMs styrelse. Det fanns en rädsla att ledningen i den nya föreningen skulle komma att justera det bokföringsmässiga resultatet av birörelserna i avsikt att eliminera (del av) vinsten. SHMs medlemmar skulle därmed riskera att endast erhålla den lägsta garanterade extra ersättningen om 2 öre/kg. Styrelsen kom att föra diskussioner om detta. I sammanhanget behandlades frågan om birörelserna belastades med en rättvis andel av föreningens kapitalkostnader.

Medlemmarna informerades om de pågående fusionsdiskussionerna vid distriktsmötena under våren 1987. På dessa distriktsmöten intog medlemmarna en avvaktande hållning inför fusionsdiskussionerna. Inga beslut togs på dessa möten. Avsikten var att ett eventuellt fusionsförslag skulle presenteras inför den ordinarie föreningsstämman våren 1988. I början av december 1987 genomfördes konferenser med föreningens fullmäktige. Även här var inställningen avvaktande. Inga beslut fattades.

Styrelsen hade under slutet av 1987 att ta ställning till det förslag till fusionsavtal som förelåg. Ordföranden hade inställningen att styrelsen under det sista mötet den 18 december 1987 skulle ha en grundlig behandling av fusionsfrågan för att därefter ta en diskussion tillsammans med företrädare för de övriga föreningarna vid ytterligare ett gemensamt styrelsemöte för de tre föreningarna i början av januari 1988. Ett stormöte för medlemmarna skulle sedan hållas i mitten av januari för att styrelsen vid sitt sammanträde den 26 januari skulle kunna fatta beslut rörande fusion.

Majoriteten inom styrelsen ansåg att föreningen borde ta ställning redan under 1987. Vid styrelsemötet den 18 december 1987 uttalade en majoritet av styrelsen ett negativt ställningstagande till fusion. Flera styrelseledamöter menade att beslutsprocessen drog ut på tiden och att det var viktigt att snarast fastställa en inriktning. Det påpekades också att informationen rörande fusionsförhandlingarna var otillräcklig. Styrelsens beslut vid detta möte blev att avslå fusionsförslaget. En klar majoritet av styrelsens ledamöter stödde detta beslut. Ett viktigt argument mot den föreslagna fusionen var att värderingen av birörelserna endast innebar en begränsad merbetalning till SHMs medlemmar. Styrelsemajoriteten hade uppfattningen att birörelsernas värde var väsentligt högre än vad som motsvarades av merbetalningen.

Ett annat argument var att handelsrörelsen som sådan ansågs vara hotad av nedläggning inom en större förening. Denna verksamhetsgren uppfattades av medlemmarna som en väsentlig del av föreningen. För flera styrelseledamöter var det därför viktigt att värna denna medlemsnytta. Det viktigaste argumentet för fusionen var ökad effektivitet inom ramen för den större föreningen. Föreningen skulle även bli en starkare organisation med större möjligheter att hantera förändrade förutsättningar i form av en internationalisering av marknaden och en avreglering av mejeribranschen.

I detta skede växte det också fram tydliga åsiktsskillnader mellan föreningens ordförande respektive VD. Ordföranden menade att VDn inofficiellt tog ställning mot fusionen trots att det slutliga beslutet inte hade fattats — denne borde mer aktivt ha tagit ställning för fusionen. VDn å sin sida menade att ordföranden agerade för fusion trots att styrelsen gjort det bestämda ställningstagandet att inte fusionera. Ordföranden borde här ha böjt sig för styrelsemajoritetens uppfattning.

Ett andra gemensamt styrelsemöte för de tre föreningarna hölls den 11 januari 1988. Avsikten med mötet var att hela styrelserna för respektive förening skulle få en inblick i hur de andra styrelserna resonerade om den föreslagna fusionen nu när det fanns ett färdigt fusionsförslag att ta ställning till. Här framkom, för de andra föreningarna, tydligt skillnaderna i uppfattning mellan SHMs två ledande aktörer. Ordföranden för SHM uttalade sig positivt om fusionen. Han menade att de tre föreningarna tillsammans skulle komma att utgöra en stark företagsenhet. Däremot ville han vänta med ett definitivt ställningstagande till efter stormötet med medlemmarna. SHMs VD delade ej sin ordförandes uppfattning. Han menade att SHM skulle kunna genomföra effektiviseringar internt inom föreningen. Historiska investeringar började ge utdelning och SHMs avskrivningar och räntekostnader prognosticerades att sjunka de närmaste åren. SHMs styrelse hade ju till yttermera visso, defacto i sitt decemberbeslut, avvisat fusionstanken.

Närvarande fackliga styrelseledamöter uppvisade olika inställning till fusionen. Flera tjänstemännaföreträdare uppvisade oro för befarade personalneddragningar. De fackliga företrädarna i främst DM och speciellt de anställda på huvudkontoret i Falun hade redan tidigare i MBL-förhandlingarna⁴⁰⁰ med den tillförordnade VDn uttryckt sin skepsis rörande förslaget. Framförallt de planerade neddragningarna i Falun oroade.

Strax efter det gemensamma styrelsemötet hölls ett telefon-sammanträde mellan de tre VDarna samt SMRs organisationschef. Avsikten var att koordinera extern och intern information efter det att alla föreningarnas styrelser hade tagit beslut om att presentera fusionsförslaget för sina årsstämmor. Det planerades också en gemensam presskonferens i Gävle. Dock lades in en klausul om att inställa presskonferensen om.⁴⁰¹

"...något styrelsebeslut mot förmodan blir sådant att fusionen inte blir av..."

Personalen i SHM informerades också i början av januari om fusionsplanerna. Från fackligt håll fanns det en oro för arbetstillfällena. Detta gällde både tjänstemanna- och arbetarsidan. Facken framförde krav på centrala förhandlingar i fusionsfrågan.

⁴⁰⁰ MBL-information och MBL-förhandlingar — rörande fusionsförslaget — hade genomförts i respektive förening.

⁴⁰¹ Utdrag ur protokoll.

Stormötet med medlemmarna hölls den 21 januari. Här framfördes de två olika uppfattningarna som fanns inom styrelsen. Även två representanter från SMR medverkade som sakkunniga. Mötet avsåg att ge medlemmarna en möjlighet att komma till tals i fusionsfrågan. Medlemmarna framförde också sina synpunkter. Uppfattningarna om medlemmarnas åsiktsyttringar går isär hos de inblandade parterna. Både fusionsanhängare och fusionsmotståndare uppfattar medlemsmötet som stöd för sina respektive linjer.

Styrelsen i SHM sammanträdde på eftermiddagen den 26 januari 1988 för att fatta ett definitivt beslut rörande fusionen. Beslutet komplicerades av att facken i de tre föreningarna hade fört fusionsfrågan till centrala förhandlingar enligt lagen om medbestämmande. DMs styrelse, vilken sammanträtt samma dag på förmiddagen, hade därför avstått från att fatta definitivt beslut om fusionen. Ordföranden i SHM drev därför linjen att även SHM borde avvakta tills de centrala förhandlingarna var avslutade. Majoriteten av den övriga styrelsen menade istället att eftersom styrelsen redan vid förra mötet avvisat fusionsförslaget så fanns det i detta läge inget som hindrade att fusionsförslaget återigen avvisades. För att fastslå det juridiska sakläget kontaktades under sittande möte den lantbrukskooperativt organiserade juridiska expertis som arbetat med utredningen. Denna kontakt gav informationen att det åtminstone inte förelåg något hinder i medbestämmandelagen för att avfärda fusionsförslaget. Styrelsen tog därför beslutet att avslå frågan om fusion. Mot beslutet reserverade sig föreningsordföranden samt ytterligare en förtroendevald ledamot.

Detta beslut kom snabbt ut till medlemmarna. Flera lokala LRF-avdelningar kontaktade därför SHM med en begäran om att förklara skälen till att styrelsen ställt sig negativ till fusion. Även sex av styrelsens förtroendevalda suppleanter skrev ett brev till styrelsen och begärde dels att avslagsbeslutet skulle rivas upp samt dels att extra årsstämma rörande fusionsfrågan skulle hållas⁴⁰². Styrelsen avvisade kravet på extra årsstämma. Istället avsågs frågan tas upp på vårens fullmäktigemöten. Dessutom påpekades att den ordinarie stämman, vilken skulle hållas i slutet av våren, utgjorde ett naturligt forum för eventuella motioner i frågan.

⁴⁰²Suppleanterna deltog normalt inte på styrelsemötena. De var endast närvarande vid respektive ordinarie ledamots frånvaro.

I detta skede utbreddes fusionsdiskussionerna i vidare kretsar. Diskussioner fördes mellan medlemmar. Artiklar och insändare i lokaltidningarna var talrika. Även den landsbygdsanknutna rikspressen intresserade sig för frågan. Olika grupperingar förde ett politiskt spel gentemot varandra. SMRs vVD uttalade sig i lokalpressen och lade fram argumenten för SHMs medverkan i Mittmejeriefusionen. Olika kontakter togs i avsikt att vinna denna politiska process.

I avsikt att besvara de frågor som ställdes från LRF hade styrelsen utsett en ledamot som hade till uppgift att, på fullmäktigemötena, motivera styrelsens nej till fusion. Denne ledamot föredrog styrelsens argument. Dessa gick ut på att det också fanns ekonomiska konsekvenser vid en fusion som innebar att fusionsvinsterna minskade. Här avsågs extraordinära investeringar i ostlager samt kommande investeringsbehov i de andra föreningarna, vilket skulle komma att leda till framtida ökade kapitalkostnader. Det liggande fusionsförslaget skulle även innebära att SHMs medlemmar fick dåligt betalt för de stora kapitalvärden, som fanns investerade i SHM. Birörelserna hade värderats för lågt.

Vid det första distriktsmötet fick styrelsens linje att avslå fusionsförslaget stöd. Vid det andra distriktsmötet gick ordföranden ut och bemötte de argument som gavs av styrelsens majoritet. Han menade att utbyggnaden av ostlagret ej var nödvändig (lagringen kunde ske på annat håll). Vad gäller investeringarna i de andra föreningarna hävdade han att dessa var överskattade. Vid detta andra möte var medlemmarna mer positivt inställda till fusionen. Mötet förordade att styrelsen gick vidare i fusionsarbetet.

Efter detta andra distriktsmöte kallade ordföranden styrelsen och suppleanterna till ett extra "möte" för att behandla fusionsfrågan. Avsikten var att undvika de politiska processerna på distriktsmötena. Ordförandens förslag gick ut på ett ja till fusion under förutsättning att det gällande fusionsavtalet justerades på så sätt att avkastningen på birörelserna fullständigt och utan tidsbegränsning skulle tillfalla SHMs medlemmar. Dessutom skulle samtliga styrelseledamöter ställa sina platser till förfogande vid årsstämman. Detta kompromissförslag förkastades emellertid av styrelsen.

Istället fortsatte debatten på distriktsmötena. Inför det tredje distriktsmötet uppmanades ordföranden att fortsättningsvis inte plädera i fusionsdebatten på distriktsmötena. Det blev likväl en intensiv debatt. Vid detta distriktsmöte utkristalliserades det en klar majoritet mot

fusionen. Även vid det fjärde distriktsmötet blev det en klar majoritet mot fusion. Som en följd av att medlemmarna vid distriktsmötena avslagit fusionsförslaget avgick SHMs ordförande i sin egenskap av ordförande i föreningen, däremot kvarstod han tills vidare i sin egenskap av styrelseledamot. Den sittande vice ordföranden trädde tillfälligt in som ordförande för föreningen.

Fusionsfrågan var dock inte avförd i och med detta. Flera motioner inkom till årsstämman. En motion förordade att SHM skulle acceptera det liggande fusionsavtalet och fusionera med DM och GM. En annan motion förordade att handelsrörelsen skulle avyttras. En tredje motion förordade att eventuella fusionsbeslut alltid i förväg skulle tas upp på distriktsmöten.

Behandlingen av de tre motionerna blev dramatisk. Fusionsmotionen debatterades intensivt. Huvudaktörerna var den avgångne ordföranden samt den av styrelsen utsedde talesmannen. De presenterade utförligt sina respektive argument. Flera andra aktörer talade också för respektive emot fusionsförslaget. Det fanns en ilska över att SMR tydligt tagit ställning för fusionen under det att olika uppfattningar fanns i föreningen. Detta uppfattades som ett ingrepp i föreningens inre angelägenheter. Förslag ställdes om att SMRs representanter ej skulle få yttra sig på stämman. Detta förfarande stred dock mot stadgarna. Istället uttalade stämman att styrelsen skulle tillskriva SMRs styrelse och kräva att de gav en reprimand till SMRs vVD för hans uttalanden i pressen. Denna reprimand sändes vidare till SMRs styrelse för behandling där. Kritiken bottnade i att SMR uppfattades som alltför drivande.

Överhuvudtaget fälldes mycket kritik mot de personer som varit aktiva i fusionsarbetet. På den ena sidan framfördes kritik för att fusionsanhängarna inte tog hänsyn till de möjligheter som fanns i en liten förening. Fusionsförslaget innebar också att birörelserna såldes för billigt. Vidare fanns det farhågor om att SHMs röst hade förbisetts i själva fusionsförhandlingen. Experter från centralt håll borde lika lite som GMs och DMs representanter utöva inflytande i SHMs beslutsprocesser. Vidare framfördes kritik mot DM och GM. Dessa föreningar sades ha ekonomiska och/eller organisatoriska/produktionstekniska problem, vilka skulle medföra problem även för den fusionerade föreningen.

På den andra sidan framfördes kritik mot att fusionsmotståndarna inte tog hänsyn till de förändrade förhållandena i mejeribranschen. Fusionen skulle komma att innebära bättre villkor för medlemmarna. Stämman fattade slutligen ett beslut om att avslå motionen om fusion. Detta gjordes med klar majoritet.

Den andra motionen om handelsrörelserna avslogs med klar majoritet. En majoritet av medlemmarna menade att handelsrörelsen fyllde en viktig funktion för medlemmarna. Slutligen fattade stämman ett beslut om att anta motionen om att fusionsbeslut alltid skulle behandlas på distriktsmöten innan de fick upptas för beslut på stämmor.

Den förutvarande ordföranden samt den andre fusionsanhängaren i styrelsen avgick bägge två ur styrelsen. En av de medlemmar som i debatten förordat fusionen nyinvaldes dock. Efter stämman valde styrelsen den utsedde talesmannen i fusionsfrågan till ny ordförande för föreningen.

7.6. Fortsatta förhandlingar mellan DM och GM

I och med att SHM avvisat fusionsförslaget kvarstod endast DM och GM som eventuella fusionspartners. Trots att diskussionerna i SHM kulminerade först vid den ordinarie stämman avskrevs dock föreningen reellt som fusionspartner, åtminstone på kort sikt, redan vid det negativa styrelsebeslutet. Varken DM eller GM ville dock för alltid avskriva SHM som partner.

Vid det första mötet efter SHMs styrelsebeslut var dock stämningen hos de övriga två föreningarnas företrädare avslagen. Flera personer uttryckte förvåning över SHMs avhopp. De bägge föreningsordförandena ville trots allt gå vidare med en fusion mellan de två återstående föreningarna. Fusionsgruppen sammanstrålade i början av februari 1988 för att diskutera den uppkomna situationen. Snabbt kom parterna överens om att "damma av ett av de tidigare fusionsförslagen"; nämligen fusionen mellan GM och DM. Det konstaterades dock att de kortsiktiga fusionsvinsterna med denna lösning var begränsade. Det var främst inom administrationen som skulle besparingar skulle kunna ske. 87 % av de kortsiktiga besparingarna låg på den administrativa sidan⁴⁰³. Sett ur ett längre tidsperspektiv var denna fusion likväl en nödvändighet.

⁴⁰³ Enligt beräkningarna i fusionsutredningen.

Redan vid detta första möte fastställdes flera viktiga förutsättningar för fusionen. DM skulle vara mottagande förening och skulle ändra namn till Mittmejerier⁴⁰⁴. Huvudkontoret skulle förläggas till Gävle. GMs VD skulle bli VD för Mittmejerier. Ett fusionsutskott skulle leda genomförandet av fusionsarbetet. Detta fusionsutskott skulle så småningom ombildas till styrelse. DM skulle tillsätta fem ledamöter och GM tre ledamöter i fusionsutskottet; även den tilltänkte VDn, GMs dåvarande VD skulle ingå. Varje förening skulle tillsätta varsin revisor. DM skulle tillsätta tre och GM två ledamöter i valberedningen. Mittmejeriers föreningsstämma skulle de tre första åren bestå av 32 fullmäktige från DM och 19 fullmäktige från GM. Redan i detta tidiga skede hade således lösts flera av de frågor som varit problematiska i den tidigare trepartsförhandlingen. För att forcera fusionsprocessen beslöts vidare att låta SMR och juridisk expertis ta fram förslag på fusionsavtal samt stadgar.

På föreningarnas efterföljande styrelsemöten mottogs detta fusionsförslag på delvis olika vis. GMs styrelse fattade enhälligt beslut om att förorda detta fusionsförslag, dock under den överenskomna förutsättningen att GMs VD skulle bli VD för den fusionerade föreningen.

För DMs styrelse kom det nya tvåföreningsförslaget som en överraskning. Denna fusion mottogs med blandade känslor. På styrelsemötet i februari togs dock beslut om att gå vidare i fusionsdiskussionerna. Dock fanns det tveksamheter att så snart efter SHMs avhopp gå in i fortsatta fusionsdiskussioner med endast GM. "Man ville hämta andan först". Flera styrelseledamöter uttryckte tveksamhet inför att arbeta vidare med detaljerna vid fusionsarbetet innan de stora linjerna hade utretts.

"Vilken inriktning, profil och långsiktig strategi skulle den nya föreningen ha?"

I mars krävde dock en styrelseledamot ett extra styrelsemöte, vilket också kom till stånd. Han hade ändrat uppfattning om fusionen. Han ville att förslaget skulle föreläggas distriktsmötena innan styrelsen gick vidare. Föreningsledningen borde diskutera mer med medlemmarna innan diskussionerna vidareutvecklades. Argumentationen var att DM

⁴⁰⁴För mottagande förening är det juridiskt möjligt att låta styrelsen fatta beslut om fusion. För överlåtande förening krävs däremot att en kvalificerad majoritet (2/3) fattar ett positivt beslut på föreningsstämman.

sålde sig för billigt.

"DM fick en för liten del av kakan".

Till skillnad från det föregående förslaget ansågs denna fusionslösning inbegripa en uppenbar GM-slagsida. Det fanns inget som balanserade upp GMs fördelar. Framförallt preciseringen av VD- och huvudkontorsfrågorna borde utgå ur fusionsavtalet. Återigen lyftes fram frågan om inte VM också borde ingå i ett kommande Mittmejerier. Den följande omröstningen i styrelsen utföll till fördel för det liggande fusionsförslaget. Beslutet var dock ej enhälligt; sju ledamöter röstade ja, fyra röstade nej, en ledamot lade ner sin röst samt en ledamot var frånvarande. Av nej-rösterna var två förtroendevalda och två arbetstagarrepresentanter. DMs tidigare entydigt positiva inställning till fusion hade således eroderat.

Hos företagets medarbetare började det utvecklas en alltmer negativ inställning till fusionen. Den tillförordnade VDn intog officiellt en obunden inställning till fusionen. I övrigt framstod ledningsgruppen som negativt inställd till fusionen. Detta sammanhänge framförallt med VD- och huvudkontorsfrågorna. Dels var en del av ledningsgruppen tveksam till att arbeta under den föreslagne VDn, dels sågs negativt på det faktum att huvudkontoret i Falun skulle komma att läggas ned. DMs huvudkontor var det enda huvudkontor inom lantbrukskooperationen som var förlagt till Falun. Det förelåg en risk att förlora anseende på marknaden i och med att den lokala anknytningen försämrades. Personalen vid mejeriet i Grådö intog en mer neutral i sin syn på fusionen.

Fusionsförespråkarna bemötte kritiken med argumentet att dessa kortsiktiga överväganden eller personfrågor inte kunde tillåtas stoppa fusionen. Placeringen av huvudkontoret betecknades som en relativt ointressant fråga för medlemmarna. Medlemmarnas kontakter med huvudkontoret var ytterst begränsade. GM, å sin sida, hade dessutom ett modernt och funktionellt kontor. De viktiga för medlemmarna var istället att medlemsservicen skulle komma att hålla samma höga nivå. Rutinerna för hämtning av mjölk skulle inte komma att försämras utan snarare förbättras. De personella resurserna på respektive mejeri skulle kunna komma att stärkas vid en rationalisering av huvudkontorsverksamheten. Rationaliseringen av den administrativa verksamheten skulle vidare bidra till att förbättra möjligheterna att ge medlemmarna goda ekonomiska villkor. Detta borde vara det intressanta för medlemmen.

DMs huvudförhandlare — föreningsordföranden — såg risker med att börja riva i huvudkontors- och VD-frågorna. GM hade markerat hårt för lokalisering av huvudkontoret till Gävle samt för GMs VD som VD för den fusionerade föreningen. DM hade å sin sida erhållit det dominerande inflytandet i styrelsen, dessutom skulle DM få tillsätta ordförandeposten. Inte minst viktigt hade DM uppnått lika avräkningspriser för medlemmarna i den nya föreningen. Kompromissen var, enligt ordföranden, rimlig. En i detta läge ändrad uppfattning i huvudkontorsfrågan medförde risk för att GM skulle hoppa av fusionsdiskussionerna.

Vid det kommande mötet⁴⁰⁵ med förhandlingsgruppen diskuterades den uppkomna situationen. Det beslutades att i samtliga avseenden stå fast vid det liggande fusionsavtalet. GM var pådrivande i fusionsdiskussionerna. GM hade på egen hand låtit inregistrera det tilltänkta föreningsnamnet — "Mittmejerier". Den fortsatta uppläggningsinnehåll innebar att bägge föreningarna presenterade förslaget för sina kretsmöten. Vid detta möte fastslogs också att dörren skulle hållas öppen för SHM fram till den tänkta tillträdesdagen för fusionen, 1 januari 1989. DMs tillförordnade VD avstod från att ta aktiv del i fusionsarbetet. Han kunde inte i detta skede konfirmera att han var beredd att ställa upp som ny ordförande Mittmejerier. Allteftersom förhandlingarna fortskred kom det att utvecklas en allt större samsyn mellan å ena sidan DMs ordförande och å andra sidan GMs ordförande och VD. Dessa utgjorde en trio som aktivt förespråkade fusionen.

I respektive förening fördes nu informationen ut till medlemmarna på kretsmötena. På GMs kretsmöten var inställningen liksom tidigare entydigt för en fusion. Det liggande fusionsförslaget accepterades av medlemmarna.

På DMs kretsmöten hade föreningsordföranden huvudansvaret för presentationen av fusionsförslaget. Fusionen debatterades intensivt på kretsmötena. Det liggande förslaget till fusionsavtal fick kritik på flera punkter. Personalrepresentanter som tidigare varit negativa tog nu i större utsträckning öppen strid mot förslaget. Dessa ville värna den lokala anknytningen av företaget. Det fanns också en oro över arbetstillfällena. Ett argument var att föreningen riskerade att "tappa viktig kompetens vid en eventuell fusion". Även personal i företagsledande ställning agerade aktivt mot fusionsförslaget. Den till-

⁴⁰⁵880816.

förordnande VDn intog officiellt en neutral inställning till förslaget. Personalens åsikter kom också att påverka styrelsens uppfattning. Det framfördes från fackligt håll kritik mot den tilltänkte VDs — GMs VDs — ledningsstil.

Flera medlemmar drev linjen att föreningen mycket väl skulle kunna klara sig på egen hand. Opinionsen föredrog en mindre förening framför en större. Det fanns en önskan att bevara den lokala prägeln i föreningen. Det borde finnas starka ekonomiska motiv för att överge den starka lokala föreningen. De ekonomiska besparingarna ansågs inte var tillräckligt starka för att motivera en fusion.

Efter distriktsmötena diskuterade styrelsen det negativa bemötandet av fusionsförslaget. Fusionsmotståndarna drev linjen att VM och SHM återigen borde kontaktas i avsikt att diskutera en större fusion. Detta förfaringsätt sågs som en väg ut ur den obalanserade förhandlingslösning som förelåg för DMs fall.

Fusionsförespråkarna såg uppenbara risker med att presentera det liggande fusionsförslaget för stämman. Det förelåg en uppenbar risk för att medlemmarna inte var beredda att acceptera det liggande fusionsförslaget.

I detta skede vidgades klyftan mellan ordföranden och VD för föreningen. Ordföranden menade att den tillförordnade VDn på ett tydligare sätt borde markera sitt stöd för fusionen. VDn å sin sida kände en tveksamhet att driva fusionsfrågan under det att medlemmarna så markerat avvisat fusionsplanerna. Lösningen blev att styrelsen valde att föreslå stämman en förnyad kontakt med de två andra föreningarna samtidigt som ytterligare en informationsomgång avsågs genomföras för medlemmarna.

DMs styrelse sammankallade även till ett extra fullmäktigesammanträde, vilket hölls gemensamt med GMs fullmäktige. På detta möte dryftades återigen tveksamheten mot fusionen. Detta sammanträde utvecklades till en diskussion rörande de problem och svårigheter som fanns i "den andra föreningen". Det växte fram en rädsla bland DMs medlemmar om att GM kanske inte var den starka förening som den påstods vara.

På DMs ordinarie föreningsstämma kom fusionsfrågan upp till diskussion. Avsikten var dock inte att fatta något beslut i sakfrågan. Stämman beslutade istället, enligt en enhällig styrelsens förslag, att

anordna en extra informationsomgång med kretsmöten under hösten för att en extra föreningsstämma skulle kunna avhållas i avsikt att fatta beslut i fusionsfrågan. Samtidigt fattades även beslut om att kontakta SHM och VM för att erhålla deras synpunkter på en större fusion, inkluderande även dessa föreningar. Detta beslut framstod som en kompromiss där de bägge grupperingarna inom styrelsen fick mandat att föra sina respektive linjer ett steg framåt.

Resultatet från kontakterna med SHM och VM blev att VM återigen meddelade sitt intresse av att delta i diskussionerna om att bilda Mittmejerier. SHM gav inget svar på denna kontakt.

På GMs stämma fattades ett enhälligt beslut om att fusionera med DM med det liggande fusionsavtalet som grund. I och med det enhälliga ställningstagandet behövde ej någon konfirmerande andrastämma hållas.

Inom DMs styrelse fördes vidare diskussioner om organisationen i det nya Mittmejerier. Det var återigen VD- och huvudkontorsfrågorna som debatterades. Personal på marknadsavdelningen i Falun hade agerat för att försöka behålla kvar verksamheten i Falun. I och med att huvudkontoret skulle förläggas till Gävle fanns en oro för att hela verksamheten i Falun skulle komma att avvecklas. DMs ordförande kände en osäkerhet rörande den tillförordnade VDns inställning i huvudkontors- och VD-frågorna.

I augusti 1988 diskuterade förhandlingsgruppen utvecklingen av fusionsdiskussionerna i DM. Det beslutades att inte göra några justeringar i själva fusionsavtalet. Preciseringarna vad avser VD- och huvudkontorsfrågorna skulle kvarstå. För att underlätta fusionsarbetet bestämdes dock att all personal skulle erbjudas fortsatt anställning efter fusionen. Vidare beslöts att marknadsavdelningen för det fusionerade företaget skulle förläggas till Falun (under förutsättning att GMs styrelse godkände detta). Beslutet accepterades sedermera av GMs styrelse. Inriktningen var att fortsätta ansträngningarna att genomföra fusionen mellan DM och GM. Detta innebar dock inte att eventuella senare fusioner med SHM eller VM uteslöt.

Underhandskontakter togs också mellan ordföranden för DM samt ordföranden och VD för GM. Avsikten var att koordinera beslutsfattandet i föreningarna. GM var vid dessa möten tvungna att acceptera att DM senarelade sitt beslutsfattande till extrastämmorna. GMs

företrädare var dock förvånade över det motstånd som fusionen mötte i Dalarna.

7.6.1. Interna diskussioner i DM

Fusionsförslaget presenterades återigen på DMs kretsmöten under hösten -88. De två grupperingarna inom styrelsen eftersträvade en opartisk redovisning av fusionsförslaget. Därför föredrogs fusionsutredningen av SMRs organisationschef. Även SMRs vVD närvarade. Kretsmötena uppvisade en relativt låg närvaro. Medlemmarna hade ju haft tillfälle att diskutera fusionsfrågan vid ordinarie kretsmöten några månader tidigare. Uppfattningarna hos medlemmarna hade endast förändrats i liten utsträckning och då något till förmån för fusionen. Fortfarande var dock en stor del av de närvarande medlemmarna negativt inställda till fusionen. "Omröstningarna", vilka genomfördes med handuppräckning, var av "rådgivande" karaktär och avsåg endast att vara en vägledning för styrelsen i dess beslut.

Störst andel positiva fanns i de "perifera" delarna av föreningen. Både föreningens krets i norra Västmanland samt den allra nordligaste kretsen i Särna-Idre var klart positiva till fusionen. Dessutom var flera kretsar i södra Dalarna tveksamt positiva. Motståndet mot fusionen var störst i norra, centrala och västra Dalarna. Diskussionerna i fusionsfrågan fördes med samma argument som tidigare.

De sammanfattande kommentarerna om kretsmötena går delvis isär. Förespråkarna menar att det förelåg en majoritet för fusion bland medlemmarna. Fusionsmotståndarna å andra sidan menar att entusiasmen för fusionen inte var alltför stor. Efter kretsmötena bestämde styrelsen att lägga fram fusionsförslaget till de utlysta extrastämmorna. Kretsmötena hade inte ändrat inställningen hos styrelseledamöterna.

Den första extrastämman hölls den 18 november. Diskussionerna följde samma linjer som tidigare. Ordföranden och vice ordföranden var de som pläderade för fusionen. Även SMRs organisationschef, vVD samt konsulterad jurist var närvarande och understödde med sakkupplysningar. Ytterligare stämmodeltagare pläderade för fusionen. Fusionsmotståndarna i styrelsen samt ytterligare stämmodeltagare pläderade mot fusionen. Vid omröstningen i fusionsfrågan visade det sig att 23 ledamöter röstat för och 23 ledamöter röstat mot fusionen. Det blev därmed stämmoderförandens utslagsröst som fällde avgörandet.

Efter moget övervägande valde denne att stödja fusionsförslaget. Fusionen krävde även att DMs stadgar utvecklades till nya stadgar för Mittmejerier⁴⁰⁶. De föreslagna nya stadgarna innebar ett flertal ändringar på grund av fusionsförslaget. Styrelsesammansättning, distriktsindelning och medlemmarnas insatsskyldigheter skulle justeras i enlighet med fusionsavtalet. Dessutom skulle föreningens namn ändras till Mittmejerier. I stadgeförslaget ingick även en anpassning till den reviderade föreningslagens instruktioner. Vid omröstningen i stadgefrågan var 30 ledamöter för och 13 emot de nya stadgarna. Stadgeändringar i ekonomiska föreningar kräver att beslut fattas på två på varandra följande föreningsstämmor. Den andra stämman skall fatta beslutet med kvalificerad majoritet (2/3). Det slutliga beslutet om stadgeändringen skulle således komma att fattas på andra stämman.

Den andra stämman hölls den 29 november. Här avsågs således slutligen fastställa fusionsbeslutet genom att godkänna de nya stadgarna. Omröstningen utföll med 29 röster för och 16 röster mot de nya stadgarna, en ledamot var frånvarande. Således kunde de nya stadgarna ej godkännas.

Den uppkomna situationen framstod som oklar. Föreningen hade redan på den första stämman fattat beslut om att fusionera med GM enligt föreliggande fusionsavtal. Den åtföljande stadgeändringen hade dock stupat på att den ej uppnått föreningslagens krav på kvalificerad majoritet på andra stämman. Denna bild komplicerades av att fusionsavtalet förutsatte att DM skulle ha ändrat sina stadgar (bland annat ändrat namn till Mittmejerier). Fusionsavtalet hade således godkänts samtidigt som en viktig förutsättning för fusion ej längre förelåg. Trots att DM var övertagande förening och fusionsbeslutet därmed formellt sett skulle kunna fattas av styrelsen hade förhandlarna i och med stadgeändringsvillkoret i fusionsavtalet likväl försatt sig en situation där fusionsbeslutet krävde kvalificerad majoritet på DMs föreningsstämma.

Denna situation diskuterades inom DMs styrelse. Även SMR och sakkunnig juridisk expertis konsulterades. En potentiell lösning vore här att låta GM fusionera med DM på DMs existerande stadgar. Gefleföreningens medlemmar skulle i detta fall komma att ingå i Dalarnas Mejeriförening, namnet Mittmejerier hade således fallit i och med det avslagna stadgeändringsförslaget. Efter sonderingar med GM

⁴⁰⁶ Förutsättningarna för beslutsfattandet i stadgefrågan diskuteras ingående nedan.

visade det sig att detta under vissa förutsättningar skulle kunna vara möjligt⁴⁰⁷. En möjlighet var således att genomföra fusionen med de gamla stadgarna. Det fanns dock komplikationer med denna lösning. Den juridiska statusen på DMs stämmobeslut om fusion kunde eventuellt ifrågasättas då en av förutsättningarna — stadgeändringen — fallit. Dessutom var detta en variant som ej debatterats på stämmorna. Hela fusionsprocessen skulle riskera att framstå i tvivelaktig dager. Diskussionerna i denna fråga var intensiva inom främst DMs styrelse. Både fusionsmotståndare och -anhängare anlidade juridisk expertis i avsikt att erhålla stöd för sin respektive uppfattning.

Fusionsanhängarna, med ordföranden i spetsen, var ense om att driva frågan vidare. Detta eftersom en majoritet av stämmodeltagarna ställt sig bakom fusionsförslaget. En del av styrelsen var emot denna linje. Dessa menade att medlemmarna redan avslagit fusionen. Detta beslut borde accepteras. Den information som gått ut om formerna för medlemmarnas beslutsfattande i fusionsfrågan hade ej inbegripit den ovan skisserade lösningen. Efter omröstning beslutade ändock styrelsen med rösterna 7-7 att gå vidare i fusionsfrågan (ordförandens utslagsröst fällde avgörandet)⁴⁰⁸. Efter ytterligare juridiska konsultationer kom styrelsen fram till att den beslutade fusionen inte kunde eller borde genomföras på de ovan skisserade premisserna, det vill säga fusion under oförändrade stadgar. Risken fanns att fusionen i så fall skulle drabbas av ett långvarigt rättsligt efterspel.

Eftersom marginalen till den erforderliga kvalificerade majoriteten rörande omröstningen om stadgeförslaget varit marginell, så valde fusionsanhängarna i styrelsen, vilka var i majoritet, att låta genomföra ytterligare en extra föreningsstämma för att återigen pröva det

⁴⁰⁷ Förutsättningar var att övriga delar i fusionsavtalet skulle kvarstå. Det vill säga, huvudkontoret skulle förläggas till Gävle och GMs VD skulle bli VD i den nya föreningen. Dessutom krävdes vissa garantier för GMs medlemmars insatskapital.

⁴⁰⁸ I sammanhanget kan också nämnas att det i detta läge förekom diskussioner om styrelsens sammansättning. Den tillförordnade VDn, vilken också var ordinarie styrelseledamot hade under den tid han vikarierat på VD-posten, samtidigt innehaft sin plats som ordinarie styrelseledamot. Inför detta styrelsemöte hade dock den tillförordnade VDns suppleant kallats till mötet (suppleanterna var normalt inte kallade till styrelsemötena). Avsikten var att denne skulle inta den tillförordnade VDn plats i styrelsen. Den tillförordnade VDn skulle istället inta den stadgeenliga styrelsepost som föreningens VD hade i egenskap av sin funktion (denna post hade varit vakant under flera år). Den nyligen inkallade suppleanten var fusionsanhängare och hade kallats av de ledande fusionsförespråkarna.

föreliggande stadgeändringsförslaget. Efter omröstning i styrelsen (7 för 4 emot) beslöts att hålla en tredje extra föreningsstämma och där återigen föreslå stämman att anta de nya stadgarna. LRFs ordförande bjöds in av fusionsanhängarna för att sätta in fusionen i ett större jordbrukspolitiskt sammanhang. Dennes insats var sakligt hållet och obundet till sin karaktär. Den allmänna uppfattningen (gemensam för såväl fusionsförespråkare som motståndare) var att LRFordförandens medverkan inte fick någon avgörande inverkan på omröstningen.

Under tiden fram till den tredje stämman intensifierades den politiska processen i medlemskåren. Kretsarnas delegater kontaktades av medlemmar med olika uppfattningar i avsikt att få dem att respektive förorda eller förkasta stadgeförslaget. Fusionen diskuterades även i de lokala massmedierna och i den landsbygdsinriktade rikspressen. Även övriga lantbrukskooperativa företag hade förslaget uppe till diskussion i sina styrelser.

Den tredje stämman hölls den 26 januari 1989. Vid denna stämma konstaterades att stadgeförslaget, eftersom det förkastats på stämma nummer två, återigen skulle behöva godkännas på två på varandra följande stämmor. Denna stämma var därför att betrakta som en ny förstastämma. Ett annat problem var att den i fusionsavtalet stipulerade tidpunkten för beslut gått ut. Avtalet var därmed ej längre giltigt. Den anlitade juristen anförde att den försenade tidpunkten för ett eventuellt fusionsbeslut inte var något problem under förutsättning att GM godkände fördröjningen (och det fanns all anledning att tro att de ej skulle sätta stopp för fusionen med anledning av denna formella invändning). Den politiskt uppblåsta stämningen genomgick en anti-klimax när aktörerna blev varse att det avgörande beslutet inte avsågs fattas på denna stämma. Omröstningen utföll med röstsiffrorna 27 - 18 till förmån för de nya stadgarna. I detta läge var inställningen till stadgarna cementerat hos respektive stämmodelegat. Stämman fattade också beslut om att till nästkommande extra stämma bjuda in representanter för VM⁴⁰⁹, SHM, GM och Norra Dals mejeriförening⁴¹⁰ att komma med synpunkter på föreningsstrukturen i området.

Innan den fjärde extrastämman hölls ett sista möte med förhandlingsgruppen. Vid detta möte närvarade endast ordförandena för för-

⁴⁰⁹ Norra Dals mejeriförening hade vid denna tidpunkt inlett diskussioner om eventuella fusion med Värmlandsmejerier - VM.

⁴¹⁰ Norra Dals mejeriförening hade vid denna tidpunkt inlett diskussioner om eventuella fusion med Värmlandsmejerier - VM. Norra Dals föreningsstämma hade tidigare avslagit ett förslag om fusion med Arla.

eningarna samt SMRs representanter. Inbjudna var dessutom de ordföranden för de tre andra aktuella föreningarna, nämligen VM, SHM och Norra Dal. Avsikten med mötet var att informera de andra föreningarna om DMs interna diskussioner samt att, om möjligt, åstadkomma uppslutning kring en gemensam linje i fusionsfrågan.

DMs ordförande poängterade här betydelsen av att ett slutligt beslut rörande fusionen fattades. En fusion mellan DM och GM skulle inte komma att inverka negativt på framtida samarbeten med de övriga föreningarna. Snarare vore det positivt även för de andra att strukturförändringar inleddes så snart som möjligt. En diskussion fördes om händelseutvecklingen. Från DMs och GMs sida sågs mötet som ett tillfälle för de andra föreningarna att aktivt förorda den föreslagna fusionen. GM menade att fusionen borde förverkligas vid DMs stämma. Annars riskerades att opinionen började svänga även inom GMs medlemskår. Ett nej till denna fusion skulle göra det svårt att diskutera fusioner för en tid framöver. GM lät förstå att det fanns gränser för vad deras medlemmar kunde acceptera i form av fördröjningar och förseningar i fusionsprocessen. Förtroendet för de andra föreningarnas beslutsförmåga riskerade att undermineras.

Norra Dals företrädare var positivt inställd till samgående med föreningarna norr om den egna föreningen. VMs företrädare ville inte att en fusion mellan GM och DM skulle försvåra ett framtida bildande av en större förening. VM var fortfarande inriktat på att åstadkomma ett större Mittmejerier. SHM var intresserade av att ta upp en mer förutsättningslös diskussion om samarbete över ett större geografiskt område. Resultatet av diskussionerna utmynnade i att de andra föreningarna lovade ta upp frågan om ett eventuellt stöduttalande i sina respektive styrelser. Föreningarna skulle även medverka på DMs kommande stämma.

Den fjärde stämman i DM hölls slutligen den 10 februari 1989. Här var representanter från andra föreningar inbjudna. Representanter från VM och NDM var intresserade av att diskutera ett större Mittmejerier. SHM intog en neutral attityd. GMs representanter försvarade det liggande förslaget till fusion. Återigen diskuterades stadgeförslaget innebärande fusion mellan DM och GM. Återigen föreslogs att en bredare lösning med flera föreningar borde eftersträvas.

I omröstningen om stadgarna utföll resultatet med 30 ja och 16 nej-röster. Stadgeändringsförslaget kunde således inte godkännas. Därmed

hade också fusionen fallit. Istället framkastades av fusionsanhängarna förslaget att stämman skulle besluta att erbjuda Geflemejerier att gå in i Dalamejerier, på de existerande stadgarna. Avsikten var således att låta stämman återigen ta ställning till fusionen, denna gång dock utan att stadgeändringen var inbegripen i sammanhanget. Fusionsmotståndarnas direkta motargument var att återigen föreslå en behandling av den bredare lösningen; innebärande flera föreningars involvering. För att hantera dessa förslag ajournerades stämman under några timmar under det att styrelsen höll styrelsemöte och diskuterade igenom främst det förstnämnda förslaget. Avsikten var söka identifiera en rimlig avvägning mellan de två ståndpunkterna.

På detta snabbinkallade styrelsemöte diskuterades återigen fusionsavtalet. De tidigare stridiga frågorna penetrerades ytterligare. Det visade sig dock snabbt att ställningarna var låsta. Något förhandlingsutrymme fanns inte i detta läge. Det fanns ingen möjlighet att diskutera sig fram till en kompromiss. Inget ytterligare förslag förelades den ajournerade stämman. De styrelseledamöter som krävt att fusionen skulle genomföras ställde sina platser i styrelsen till förfogande. Dock enades styrelsen om att samtliga ledamöter skulle sitta kvar till den ordinarie stämman i maj då stadgeenliga val skulle genomföras.

I Gefleföreningen uppfattades diskussionerna i DM som påfrestande. GM hade relativt snabbt kunnat fatta beslut om att fusionera. De ledande föreningsföreträdarna var väldigt måna om att DM gick med i fusionen, men ville ändå inte gå in och påverka diskussionen i Dalarna.

"Då binder vi ris åt egen rygg"

GM var dock beredda att gå DM till mötes. Bland annat godtog GMs styrelse att acceptera en fusion på DMs gamla stadgar, detta utifall denna fråga skulle bli avgörande för fusionen. Det togs också vissa kontakter mellan föreningarna efter stämmorna. Fusionen var i detta läge förkastad men det fanns fortfarande möjligheter att genomföra olika former av funktionellt samarbete. En grupp bestående av ordförande, vice ordförande och VD i de bägge föreningarna förde diskussioner om ett utökat samarbete mellan föreningarna. Samarbetet skulle kunna bedrivas genom att föreningarna införde gemensamma ledningsfunktioner, såsom gemensam VD eller ekonomichef. Därigenom skulle föreningarna kunna hållas ihop även om de kvarstod som juridiskt självständiga företag. I förlängningen skulle även denna lösning kunna utmynna i ett ytterligare fördjupat samarbete och på sikt även en fusion. Gefleföreningen ställde sig helhjärtat bakom denna

lösning. Styrelsen i DM var till en början positivt inställd till detta men efter diskussioner på medlemsnivå framkom att den sittande styrelsen ej borde agera i frågan om ändrade relationer med GM. Detta eftersom de redan fått avslag i fusionsfrågan på föreningsstämmor. Istället enade sig DM-styrelsen om att fungera som en expeditonsministär avseende samarbetet med Gefleföreningen fram till och med ordinarie stämman i maj 1989. GM förband sig, å sin sida, att inte fatta några avgörande beslut avseende samverkan med andra föreningar fram till denna tidpunkt.

Vid DMs ordinarie stämma i maj 1989 avgick de styrelseledamöter som mest enträget förordat fusionen med GM. En del avgick av åldersskäl, andra avgick på grund av att fusionen ej förverkligades. Bland de som avgick var DMs ordförande och vice ordförande. Istället framstod de aktörer, som varit tongivande i att förorda en större fusion alternativt var motståndare till fusion, som de ledande i den nya styrelsen. På stämman antogs även nya, moderniserade stadgar för DM. GMs ordinarie stämma hade avhållits några dagar tidigare. Även där hade den mångårige ordföranden avgått med ålderns rätt. Därmed var efterspelet till fusionsdiskussionerna över (för denna gång).

7.7. VMs fusionssamtal med Norra Dals Mejerier — NDM

Parallellt med Mittmejerierdiskussionerna fördes även fusionssamtal mellan Värmlandsmejerier och Norra Dals Mejerier — NDM. Bakgrunden var komplicerad. NDM hade under en längre tid fört fusionsdiskussioner med Västra Dalslands Mejeriförening — VDM. Som en slutpunkt på dessa samtal hade bägge dessa föreningar fattat beslut om fusion under 1987. Bägge föreningarna arbetade efter direktstämmomodellen, det vill säga alla medlemmar hade möjlighet att närvara på föreningsstämman och utöva sin rösträtt. NDM var mottagande förening i fusionen. Efter att fusionsbeslut fattats på stämmorna visade det sig att det funnits felaktigheter i VDMs utbetalning av statliga mjölkpristillägg till medlemmarna. Geografiska zongränser hade ej hanterats på riktigt sätt. Medlemmarna hade istället erhållit samma tillägg oavsett geografisk belägenhet.

Inom NDM uppstod osäkerhet när detta hanteringsfel uppdagades. Föreningen riskerade kompensationskrav från tidigare felaktigt kompenserade medlemmar från VDM. Från NDMs sida sågs risker för skadestånd i den uppkomna situationen. Möjligheterna att återkräva

betalning från de medlemmar som fått för höga tillägg bedömdes vara små. Detta förhållande betraktades som ett brott mot fusionsavtalet och företrädare för NDM begärde därför att fusionen skulle återgå. Efter diskussioner enades företrädare för de nyfusionerade föreningarna om att riva upp fusionen. Detta trots att fusionen var beslutad i stadgeenlig ordning på stämmorna. Den nyfusionerade föreningen kom således att återuppdelas i de två tidigare föreningarna.

VDM hade i detta läge redan avvecklat det egna mejeriet och hade ingen möjlighet att på egen hand ta hand om medlemmarnas mjölkproduktion. Efter sonderingar med olika föreningar, inklusive Värmlandsmejerier och Falköpings mejeriförening, valde föreningen att gå samman med Arla.

Även företrädarna för NDM hade anledning att analysera den uppkomna situationen. Föreningen hade jämförelsevis svaga prisvillkor till medlemmarna. Föreningens mejeri var inriktat på konsumtionsmjölkproduktion. En stor del av mjölken distribuerades i obearbetad form till andra föreningar för vidare försäljning. Mejeriet var relativt litet och dessutom ålderstiget. Föreningens volym var liten ställt i relation till kraven på en finansiering av resurser för produkt- och marknadsutveckling. Därför diskuterades olika fusionsalternativ. Liksom grannföreningen kontaktade NDM tre tänkbara partners; nämligen Arla, Falköpingsföreningen samt VM. Dessa fick svara på om de var intresserade av att diskutera en fusion. Värmlandsmejerier tog muntliga underhandskontakter och visade ett positivt intresse.

I januari 1988 offentliggjorde NDM att Arla valts som fusionspartner. Denna fusion kom att debatteras i massmedia, där företrädare för NDM, Arla och VM uttalade sig om fusionen. Från VMs sida var avsikten att korrigera felaktiga sifferuppgifter, rörande de egna avräkningspriserna, vilka figurerat i massmedia. Under denna period hade de bägge Dalslandsföreningarna informationsmöten om de föreslagna fusionerna. Inom medlemsleden fördes diskussioner rörande de potentiella fusionspartners för- respektive nackdelar.

Liksom var fallet vid VDMs fusionsstämmor, närvarade Värmlandsmejeriers VD och ordförande även vid NDMs fusionsstämmor. Diskussionerna var där omfattande. Ett resultat från stämmorna var att medlemmarna efterlyste en mer fullständig redovisning av flera fusionsalternativ. Fusionsfrågan bordlades således för ytterligare bearbetning.

Värmlandsmejerier fick under denna extra beredning tillfälle att presentera förslag till fusionsavtal mellan VM och NDM. Arla reviderade även i mindre utsträckning sitt förslag till fusionsavtal. NDMs styrelse beslutade efter diskussion att förordna alternativet att fusionera med Arla. Inom föreningen fanns det en falang som förordade fusion med Arla medan en annan förordade fusion med VM. Ekonomiskt bedömdes, inom styrelsen, förslagen som relativt likvärdiga. Efter en intensiv diskussion på den första stämman 1988 beslutades med en rösts marginal att genomföra fusionen med Arla. Kallelseförfarandet hade varit felaktigt på den nästkommande stämman. Denna stämma var därför ej rättskapabel att fatta ett konfirmerande fusionsbeslut. Inför den avgörande konfirmerande tredje fusionsstämma intensifierades diskussionerna i medlemskåren. Resultatet blev att Arla-fusionsförslaget ej fick erforderliga 2/3 majoritet. Därmed kom de intensiva fusionsdiskussionerna att avstanna. På den påföljande ordinarie stämman avgick styrelse och VD. En ny styrelse tillträdde. Denna styrelse dominerades av de som motsatt sig fusionen med Arla.

Den nya styrelsen i NDM var inledningsvis inriktad på att bibehålla en självständig förening. Hösten 1989 togs dock förnyade kontakter med VM, Arla och Falköpingsföreningen. Efter nya diskussioner förordade styrelsen ett samgående med VM. Detta förslag presenterades för medlemmarna på en fusionsstämma. Här godkände medlemmarna fusionen med en rösts övervikt. Därmed förelåg återigen röstmässiga förutsättningar att en föreslagen fusion ej skulle komma att uppnå erforderliga kvalificerade (2/3) godkännande på en konfirmerande fusionsstämma. Positionerna var låsta inom medlemskåren. Det förelåg en knapp majoritet för fusion med såväl Arla som med VM. Endast en liten minoritet var motståndare till fusion överhuvudtaget. Däremot förelåg inte kvalificerad majoritet för endera av fusionsförslagen. Respektive medlem hade vid denna tidpunkt tagit affirmativ ställning för endera Arla eller VM.

De berörda aktörerna insåg således att en erforderlig majoritet för fusion ej heller skulle uppnås med detta fusionsförslag. Företrädare för berörda företag sammanstrålade och analyserade den uppkomna situationen. Efter diskussioner enades ledande aktörer i NDM om att verka för fusionen NDM-VM. Medlemmar som hellre ville gå in i Arla erbjöds att göra detta. Dessa medlemmar skulle då få ut sina insatser i NDM. Efter denna uppgörelse lyckades Arla-förespråkarna inom NDM övertyga sina meningsfränder om att ej rösta mot fusionen. Huvuddelen

av Arlaanhängarna registrerade sig ej på den avgörande stämman. Därmed blev det en kvalificerad majoritet för fusionen på föreningsstämman våren 1990. Ungefär hälften av producenterna gick till VM och hälften till Arla.

Redan innan fusionen hade NDMs styrelse beslutat avveckla mejeriet i Mellerud. Den slutliga nedmonteringen genomfördes av VM. Fusionen mellan NDM och VM samordnades med de återupptagna diskussionerna rörande Mittmejerier (se nedan). NDMs ordförande var också under en kort tid (så länge föreningen kvarstod som självständig juridisk person) delaktig i diskussionerna om Mittmejerier.

7.8. Fusionsdiskussionerna om Mittmejerier återupptas

Fusionsdiskussionerna om Mittmejerier avslutades i och med besluten på DMs fyra extraordinära fusionsstämmor. Dock förelåg efter avslaget en öppning att återuppta diskussioner mellan flera föreningar. Det fanns på flera håll ett intresse av att medverka till etablerandet av ett större företag. Från SMRs sida togs därför ett initiativ till förnyade diskussioner. Underhandskontakter togs med föreningarna. SMRs ordförande och VD initierade dessa kontakter. I slutet på april 1989 möttes således återigen de berörda föreningarna; Arla, DM, GM, NDM, SHM och VM.

SMR hade således eleverat frågan till allra högsta ledningsnivå i och med att såväl VD som ordförande med sitt deltagande markerade betydelsen av att dessa diskussioner verkligen utmynnade i konkreta resultat. Att notera är vidare att det var en större grupp föreningar som deltog redan vid initieringen av dessa samarbetssamtal. Även Arla, som tidigare inte ingått som en naturlig part i dessa samtal deltog inledningsvis. SMRs ledning ville på detta stadium inte binda upp sig för någon bestämd konstellation av föreningar. Därför var samtliga föreningar inbjudna.

Bakgrunden till de (så tidigt) förnyade diskussionerna utgjordes främst av stora förändringar i omvärlden. De pågående GATT-förhandlingarna indikerade att gränsskyddet för den inhemska mjölkproduktionen skulle komma att reduceras. Detta skulle innebära reell internationell konkurrens på den svenska marknaden; speciellt på ostmarknaden. Förändringstrycket torde därvid förstärkas för föreningar med stor andel ostproduktion. Detta skulle drabba SHM i stor utsträckning, DM i marginell utsträckning samt övriga föreningar i

viss utsträckning.

I Sverige hade statsmakterna beslutat om en intern nationell avreglering. Tvåprissystemet var under avveckling. Därmed prognosticerades en ökad mjölkproduktion samtidigt med minskade möjligheter till finansiering av exportförsäljningen. Dessutom reducerades mjölksubventionerna och lantbrukarna befarade en framtida total avveckling av subventionerna. Sammantaget talade detta för en dramatisk strukturomvandling inom den svenska mejeriindustrin.

I de återupptagna diskussionerna hade föreningarna skilda utgångspunkter. Arlas representanter hävdade att de nuvarande föreningsgränserna inte skulle ses som heliga. De var villiga att bidra till skapandet av mer effektiva strukturer. Föreningen ansåg sig inte besatt av "ettföretagstanken" — tanken om ett enda svenskt mejeriföretag — utan ville bidra till att skapa samarbeten och fusioner som gynnade samtliga föreningsmedlemmar.

GMs ordförande och VD efterlyste ett samarbete över föreningsgränserna. Mittmejeriertanken var för dem ej avskriven. Det fanns nu, enligt GMs representanter, starkare skäl än tidigare att skyndsamt driva en strukturutveckling. SHMs ordförande och VD hävdade att omvärldsförändringarna accentuerat behovet av förnyade fusionsdiskussioner. Tidpunkten för mötet såg de dock som problematisk med tanke på de nyligen avfärdade fusionsplanerna. DMs dåvarande ordförande såg samarbeten mellan föreningar som något positivt, men helst såg han att en fusionslösning blev verklighet.

Föreningarna uppdrog enhälligt åt SMR att utarbeta riktlinjer för en ny utredning om fusioner eller samarbeten samt att beräkna de därmed sammanhängande ekonomiska vinsterna. De inblandade föreningarna föreslogs få varsin representant i utredningsgruppen. Detta innebar en förändring jämfört med det tidigare utredandet där föreningarna representerats av både sina respektive ordföranden och verkställande direktörer. Samtliga föreningsrepresentanter ställde sig positiva till att inleda utredandet samt tillade att arbetet borde bedrivas skyndsamt. Både från GMs och VMs sida påpekades att utredandet inte borde bli detaljerat innan föreningarna enats om tidigare stötestenar såsom; avräkningspriser, huvudkontor samt valen av VD och ordförande.

7.8.1. GMs samarbetsavtal med NNP

Under det att fusionssamtalen återupptogs påbörjade GM struktur-samtal med Nedre Norrlands Producentförening — NNP⁴¹¹. Bakgrunden var den ofullbordade fusionen med DM. GM såg sig tvungna att arbeta med flera parallella handlingsalternativ. Föreningen var inte beredd att återigen ta risken av att konkreta resultat uteblev. Samtalen resulterade i ett samarbetsavtal mellan de två föreningarna. Avtalet syftade till att samordna främst marknads- och produktutveckling. Samarbetsavtalet var huvudsakligen framtidsinriktat. Inga större omedelbara besparingar skulle kunna genomföras inom produktion eller administration.

Samarbetet betraktades primärt som en början till en utveckling av företagen. Från GMs sida sågs möjligheterna till ömsesidigt lärande, i avsikt att så småningom diskutera förslag till mer omfattande samordning. Det sågs som positivt om även SHM kunde engageras i detta. Ett framtida samarbete mellan dessa tre föreningar — GM, NNP och SHM — skulle kunna resultera i omfattande besparingar både på produktions- och marknadssidan. Från GMs sida framfördes därför att detta samarbetsavtal inte utgjorde ett alternativ till utan snarare ett komplement till Mittmejerierfusionen. Det borde vara förmånligt även för ett framtida Mittmejerier att ha ett organiserat samarbete med NNP. GMs företrädare hävdade att, i förlängningen, samtliga mejeriföretag norr om Dalälven borde samarbeta mer intensivt.

De andra föreningarna var skeptiska till GMs diskussioner med NNP. Inom SHM uppfattades avtalets innebörd som en risk för att inringas av de bägge större företagen. SHM hade också historiskt en viss kallsinnighet till NNP.

7.8.2. Ny utredning

Under hösten 1989 togs förnyade kontakter mellan å ena sidan SMRs ordförande och VD och å andra sidan ordföranden i de berörda föreningarna. I detta skede hade nya ordföranden tillträtt i såväl DM som GM.

⁴¹¹ NNP = Nedre Norrlands Producentförening är ett lantbrukskooperativt företag med medlemmar i Hälsingland, Jämtland, Medelpad och Ångermanland. NNP hade verksamhet i mejeri, slakteri, spannmålshantering samt förnödenhets- och maskinförsäljning till lantbrukare. Företaget benämndes som branschblandat.

SHMs ordförande och VD hävdade att utvecklingen i omvärlden lett till att strukturförändringar, åtminstone på medellång sikt, var nödvändiga. Från SHMs utgångspunkt innebar avtalet mellan GM och NNP begränsningar för det egna agerandet. Historiska konflikter mellan NNP och SHM gjorde att intresse ej förelåg för samarbeten norröver. En strukturlösning tillsammans med de övriga föreningarna inom Mittmejerierområdet var istället huvudalternativet.

GM hade under de senaste tre-fyra åren varit drivande i försöken att bilda Mittmejerier. Det fanns inom företaget en stor besvikelse över att fusionen med DM ej kommit till stånd. Behovet av att komma vidare i strukturdiskussionerna var allt mer uppenbart. Det var inte möjligt att passivt invänta att insikten om behovet av strukturförändringar skulle växa fram i de andra föreningarna. Avtalet med NNP var ett grepp för att påskynda strukturutvecklingen. NNP-avtalet stod dock inte i motsatsförhållande till Mittmejerier; utan utgjorde ett komplement. Ur GMs perspektiv förelåg inga skäl till att VM eller NDM skulle ingå i Mittmejerier. Stora avstånd och obefintliga rationaliseringseffekter utgjorde skäl att lämna dessa föreningar utanför. För DM förelåg därför valet att samarbeta med VM eller alternativt med SHM och GM. I ett längre perspektiv vore det tänkbart att samtliga Norrlandsföreningar hade utvecklat ett samarbete och eventuellt också fusionerat.

Inom DM hade årsstämman slagit fast att en fusion mellan enbart DM och GM ej var önskvärd. Istället utgjorde en större lösning som inkluderade även SHM, VM och NDM målsättningen. DMs avgångne ordförande hade drivit fusionsförslaget DM-GM hårt. Hans linje i styrelsen och föreningen hade varit att snabbt åstadkomma resultat i strukturfrågan, helst i form av en fusion. Den nya styrelsemajoriteten var också inriktad på en fusion; härvidlag prioriterades dock, som nämnts, en större lösning. Fusionen fick inte heller innebära att en förening gynnades på de andras bekostnad.

Inom VM fanns en tillfredsställelse över att återigen vara involverade i diskussionerna om Mittmejerier. Fusionen med NDM var redan under genomförande. Denna fusion utgjorde dock en betydligt mindre strukturell anpassning än den kommande Mittmejerierfusionen. VM såg helst att samtliga fem föreningar ingick i den fusionerade föreningen. I ett längre perspektiv förelåg möjligheter att utveckla samarbeten, och eventuellt fusioner, med övriga föreningar i Norrland. Gemensamma strukturella, kulturella, klimatologiska och jordbruks-politiska faktorer talade för att denna region borde hållas samman i en

förening. VM hade redan tidigare avfärdat alternativet att fusionera med Arla. NDM var vid denna tidpunkt redan under fusion med VM. I allt väsentligt hade föreningens företrädare samma uppfattning i fusionsfrågan som VMs dito. Fusionen med VM sågs som ett steg mot en Mittmejerierfusion.

Arla kom i ett tidigt skede att avfärdas som ett reellt alternativ vad gäller Mittmejerier. Merparten av föreningarna var inte intresserade av att fusionera med Arla (i GMs fall var dock Arlaalternativet inte avfärdat; se nedan 7.8.3). Arla å sin sida var enbart intresserade av ett fördjupat samarbete med föreningar som verksamhetsmässigt på ett naturligt sätt kompletterade det egna företaget. SMRs förbundsstyrelse hade till yttermera visso redan 1978 tagit ett principbeslut om att verka för flera konkurrenskraftiga mejeriföreningar i landet. Från förbundet betraktades Mittmejerierfusionen som ett led i arbetet att skapa en rationell mejerikarta med fyra större mejeriföretag i Sverige; Skånemejerier, Arla, Mittmejerier samt en, alternativt flera samverkande, förening(ar) i norra Sverige. Från SMRs sida var det dock inte självklart att samtliga de inblandade föreningarna skulle komma att ingå i Mittmejerier. Det förelåg fortfarande en möjlighet att någon av de inblandade föreningarna fusionerade med Arla. Här avsågs främst Värmland.

LRF hade under denna period haft en extrastämma, där förändringar inom jordbrukspolitiken diskuterats. En statligt utredning — LAG-rapporten⁴¹² — föreslog en kraftfull avreglering av mejerimarknaden. Denna avreglering skulle komma att slå speciellt hårt för föreningar som främst var inriktade på ostproduktion.

Föreningarnas representanter⁴¹³ sammanträffade i ett nytt möte under oktober 1989 där de redovisade sina respektive inställningar i samarbetsfrågan (Arla hade i detta skede lämnat diskussionerna). En fusionslösning fastslogs här som huvudalternativet. Fusionen skulle omfatta samtliga fem föreningar. Huvudfrågan var: "vad kan vi vinna genom samarbete?". Föreningarna betonade att det var handling snarare än preciserade kalkyler som krävdes i detta läge. Fusionen borde bygga mer på en gemensam syn på framtiden snarare än på förväntan om kortsiktiga vinster. En enhällighet i respektive styrelse var också eftersträfvansvärd. Vikten av en grundlig medlemsinformation betonades som nödvändig.

⁴¹² LAG = Livsmedelspolitiska arbetsgruppen.

⁴¹³ DM, GM, NDM, SHM och VM.

Efter detta inledande möte förde föreningarna interna diskussioner innan de på nytt möttes i slutet av november. Från GMs sida framfördes att föreningen fortfarande var inriktad på att genomföra nödvändiga strukturförändringar, främst i form av fusioner. Det var dock väsentligt att frågorna om huvudkontor, VD samt avräkningspriser var fastställda innan fusionsförslaget presenterades för medlemmarna.

SHM pekade på att något måste göras i strukturfrågan. Mittmejerier sågs som det primära målet. SHM hade beslutat att sälja handelsrörelsen och önskade att de övriga birörelserna bageri och järnhandel skulle undantas från fusionen. Detta skulle kunna åstadkommas genom en utförsäljning till medlemmarna eller till andra externa intressenter. I och med att SHM hade fattat detta för föreningen stora beslut hade också en av de största stötestenarna vid den tidigare fusionsdiskussionen mellan DM, GM och SHM undanröjts.

Från DMs sida framfördes att tanken på Mittmejerier hade stöd. VM efterlyste förhandlingar om Mittmejerier. NDM var positiva till ett samgående med Mittmejerier.

Under mötet diskuterades även specifikt utredningen om en ny konkurrenslag inom livsmedelsindustrin. Den kommande lagen skulle sannolikt förbjuda en stor del av den nuvarande samverkan mellan föreningarna. Prisutjämningen mellan olika produkter såsom konsumtionsmjölk och ost skulle försvåras. Denna förändring av mjölkregleringen talade för större föreningar, vilka inom sig lättare kunde åstadkomma balans mellan ost- smör- och mjölkproduktion.

SMR hade gjort beräkningar som visade storleken på rationaliseringsvinsterna vid en fusion. Den stora vinsten utgjordes av rationaliseringar inom ostproduktionen innebärande utökningar i Arvika, Bollnäs och Karlstad samt en nedläggning av Skärplingeenheten. Men eftersom ostkvoteringsystemet var under avveckling utgjorde dessa vinster inte längre ett starkt skäl för fusion. Däremot utgjorde rationaliseringen av ostproduktionen en viktig besparing vid en fusion. Därutöver tillkom smärre besparingar vid en samordning av smörtillverkningen mellan Bollnäs och Gävle. En samordning mellan NDMs och VMs verksamheter innebar också rationaliseringar. På något längre sikt förelåg även möjligheter till väsentliga besparingar på den administrativa sidan.

Även formerna för en fusion diskuterades. På förslag från den anlitade juristen diskuterades en lösning där föreningarna bildade en "tom" förening — Mittmejerier, till vilken de andra föreningarna successivt skulle kunna ansluta sig. Initialt skulle föreningarnas ordföranden kunna fungera som medlemmar i denna tomma förening. Den skulle sedan bli den övertagande föreningen i fusionerna med de andra föreningarna. Tanken var här att frågor som stadgar och insatsregler skulle kunna diskuteras i en mindre krets. Med denna lösning kunde också en fusionsprocess fullföljas även om någon av föreningarna hoppade av. Fusionen riskerade inte att mankera om någon av föreningarna inte genomförde planerade stadgeförändringar. Denna uppläggning hade också psykologiska fördelar. Fusionen skulle ske på lika villkor. Alla föreningar skulle överlåta sina rörelser på den nya föreningen. Ingen förening skulle bli övertagande — alla skulle bli överlåtande.

Det föreslogs från flera håll att skulle bildas ett fusionsutskott med mandat att driva olika frågor samt att fatta olika delbeslut. Samtidigt borde det även finnas arbetsgrupper för beredning av frågorna. Det växte fram ett beslut om att fusionsutskottet skulle utgöras av föreningarnas ordföranden. Samtidigt minimerades då inverkan av VDs eventuella personliga ambitioner i fusionsprocessen. Ett av problemen under de tidigare diskussionerna hade nämligen varit de olika rollfördelningarna mellan VD och ordförande i de tre föreningarna. En lärdom från de tidigare fusionsdiskussionerna var således att det var väsentligt att respektive förenings VD och ordförande fann tydliga och kompatibla roller under fusionssamtalen.

SMRs VD hade tillträtt på sin nya befattning under sommaren 1989. Som en nykomling i dessa sammanhang tog han initiativ till att driva fusionsdiskussionerna. Under det pågående mötet mellan föreningarna sammanfattade han diskussionen genom att lyfta fram fyra handlingsalternativ, nämligen (1) Mittmejerier, (2) Olika typer av delfusioner (Mittmejerier framvuxet i flera steg), (3) Fusioner i Norrland (företrädesvis med NNP) samt (4) Fusion med Arla. Samtliga föreningar fastslog att de i första hand var beredda att verka för Mittmejerier.

Inför nästa möte i fusionsutskottet skrev SMRs VD en personlig promemoria till föreningarnas ordföranden. Här konkretiserade han två handlingsalternativ, nämligen (1) Bildandet av Mittmejerier — fusion i ett steg samt (2) Mittmejerier — stegvisa fusioner. Det uppmärksammades ett antal problem vid fusion i ett steg. Här skulle

fusionen bli beroende av att samtliga inblandade föreningar samtyckte. Ett eventuellt avslag från någon förenings stämma skulle riskera att undanrycka fusionens förutsättningar och därmed stjälpa hela samordningsprocessen. Att administrativt bygga upp föreningen från grunden skulle kräva stora resurser (och förmodligen även konsultinsatser). En fusionslösning borde ta hänsyn till eventuella framtida samarbeten med NNP. Detta gällde speciellt lokaliseringen av administrationen. SMRs VD föreslog i promemorian att Gävle borde utgöra det primära alternativet för huvudkontoret samt att lika avräkningspriser borde gälla för alla medlemmar oavsett ursprunglig förening. I det andra alternativet — stegvisa fusioner — skulle en del av dessa svårigheter kunna hanteras. Detta gällde osäkerheten om de andra föreningarnas beslut samt den administrativa uppbyggnaden. Den stegvisa fusionen skisserade han i följande sex steg.

I) Fusion mellan SHM och GM

Med en fusion mellan SHM och GM skulle den största delen av de kortsiktiga vinsterna realiseras. En nedläggning av ysteriet i Skärplinge samt en samordning av matfets- och mjölkpulverproduktionen mellan Gävle och Bollnäs innebar väsentliga besparingar på produktionssidan. På sikt skulle även en viss minskning av administrationen kunna åstadkommas.

II) Avtal med NNP om samarbete

Genom att inlemma SHM i det existerande samarbetsavtalet mellan GM och NNP kunde analyser avseende produktionssamordningar och distributionslinjer mellan Bollnäs och Sundsvall påbörjas.

III) Avtal med Arla om Upplandsmjölk

För mejeribranschen som helhet innebar det besparingar om mjölkproduktionen i norra Uppland kunde användas på Uppsala-Stockholmsmarknaden istället för som nu i Gävletrakten. Det borde därför finnas förutsättningar för den fusionerade föreningen att teckna ett förmånligt avtal med Arla om detta.

IV) Dalarnas mejeriförening fusionerar

I nästa steg steg förelåg en fusion mellan DM och GM/SHM. I och med detta skulle ett naturligt marknadsområde komma att bildas inom de

tidigare tre föreningarnas domäner. Företaget tillfördes även DMs specialsortiment. Några omedelbara fusionsvinster på produktions- sidan skulle dock inte tillkomma.

V) Avtal med Arla om Dalamjolk

Analogt med diskussionen om Upplandsmjolk borde överskotts- produktionen i södra Dalarna och norra Västmanland kunna säljas till Arla för distribution inom Västerås/Örebroregionen.

VI) Värmlandsmejerier

För Värmlandsmejerier förelåg initialt interna rationaliseringar som behövde genomföras internt. Här inbegreps genomförandet av fusionen med NDM. På sikt var det dock rimligt att föreningen sökte sig till Arla. Alternativet att fusionera med Mittmejerier byggde mer på en regional- politisk samhörighetskänsla — Norrlandsanda — än några större direkta samordningsvinster på produktionssidan. Dock skulle basen för marknads- och produktutveckling komma att öka. Ett närmare sam- arbete mellan VM och Arla skulle däremot kunna resultera i mer direkta produktionssamordningar. Genom samordningar främst på ostsidan skulle rationaliseringar kunna genomföras. Detta skulle inne- bära neddragningar av osttillverkningen i Karlstad och/eller vid någon av Arlas Smålandsenheter. Vidare skulle en produktionssamordning mellan Karlstad och Örebro kunna ske på konsumtionsmjolkssidan. Sammanfattningsvis hade således SMR i och med detta tydligt uttalat ett förslag på hur mejerikartan skulle kunna omstruktureras i avsikt att möta förändrade konkurrensförhållanden.

Under vintern 1990 arbetade föreningarna vidare med fusionsfrågan. Det förekom flitigt såväl informella som formella kontakter. Alla föreningar var intresserade av fusion men respektive förenings olika förutsättningar för att gå med i fusionen låg fast.

Fyra av föreningarna kom relativt snabbt överens om att samtliga fem föreningar redan från början borde ingå i det framtida Mittmejerier. Förslaget rörande stegvisa fusioner nedprioriterades sålunda. Eftersom samtliga föreningar redan i detta skede var redo för fusion fanns det ingen anledning att vänta. Snarare förelåg det ett intresse att samtliga rationaliseringar genomfördes så snart som möjligt. Det ansågs också viktigt att bilda ett förhållandevis stort företag i avsikt att utveckla en slagkraftig enhet inför den kommande avregleringen. Arlas dominans i mejeribranschen skulle i någon mån komma att balanseras under

förutsättning att även VM kom att ingå i Mittmejerier.

GM stod dock fast vid sin inställning om att VM och NDM borde hållas utanför. Geografiska och strukturekonomiska skäl talade för att endast GM, SHM och DM borde bilda Mittmejerier. GMs företrädare såg samarbetet mellan GM och SHM som den naturliga kärnan i fusionen. Här förelåg de stora rationaliseringsvinsterna. Vidare förelåg även en samhörighetskänsla mellan Norrlandsföreningar. Ett samarbete mellan GM och SHM skulle vidare kunna integreras med samarbetet mellan GM och NNP. Inom GM förelåg en osäkerhet inför att en större fusionsprocess skulle riskera att gå i stöpet, precis som vid fusionsförsöket ett år tidigare. Föreningen befann sig i en relativt gynnsam ekonomisk situation. Därför fanns det ingen anledning att acceptera dåliga strukturella lösningar. Gefleföreningen var istället mån om att bearbeta samtliga tänkbara alternativ.

SHM var positiva till att Mittmejerier åter var ett tänkbart alternativ. De hade i sina interna diskussioner kommit fram till att fusioner med andra föreningar var den bästa vägen att åstadkomma nödvändiga rationaliseringar. Fusionsfrågan hade mognat inom föreningen. Avvecklingen av birörelserna underlättade en fusion. SHM menade att kvarvarande birörelsers resultat samt reavinster från avvyttringar skulle tillföras SHMs medlemmar (däremot förelåg inte längre krav på lägstanivå). Mittmejerier var det prioriterade alternativet. Här var det fråga om samarbete mellan relativt likvärdiga föreningar. Historiska dispyter talade mot samarbete med NNP. Ett successivt bildande av Mittmejerier — med en första fusion mellan GM och SHM — skulle riskera att klämma in SHM mellan GM och NNP. En samtidig fusion mellan samtliga Mittmejerierföretag var istället att föredra.

Den nya styrelsen i DM var inriktad på att driva fram en fusion mellan samtliga Mittmejerierföreningar. Det väsentliga var att fusionen skulle komma att genomföras på lika villkor. Fusionen mellan GM och DM hade i stor utsträckning fallit på att medlemmarna upplevt det som en fusion på den förstnämnda föreningens villkor. Därför var även DM måna om att samtliga föreningar fusionerade samtidigt. En första delfusion mellan GM och SHM skulle bidra till att flytta tyngdpunkten i den nya föreningen till Gefleföreningens fördel. Om däremot VM kom att ingå i det nya företaget så skulle DMs samtliga potentiella samarbetspartners komma att ingå. DM blev i så fall den naturliga mittpunkten i den nya föreningen. Det poängterades att föreningen hade en gynnsam marknadsposition i sin mindre sårbara inriktning på

konsumtionsmjölk samt sin relativt goda ekonomiska situation.

VMs företrädare var angelägna om att deras förening skulle bli en del av det nya Mittmejerier. Föreningen hade diskuterat olika handlingsalternativ. Som egen förening var VM för litet på den avreglerade marknaden. Fusionen med NDM utgjorde här endast en smärre utökning av föreningen. Föreningen var också negativ till fusion med Arla. Mittmejerier var således det enda realistiska alternativet. Föreningsledningen drev linjen att fusionen borde genomföras relativt snart. Mittmejerier var för dem en lösning endast på medellång sikt. I ett längre perspektiv var det nödvändigt att åstadkomma ytterligare samarbeten med övriga Norrlandsföreningar.

Oenigheten om tillvägagångssättet (fusion i ett eller flera steg) kvarstod även efter att möten hållits och informella kontakter tagits mellan föreningarna. GMs företrädare stod ensamma i förordandet av en mindre fusion. De insåg därför att andra strukturlösningar borde aktiveras. GM tog därför kontakter om fördjupat samarbete både med NNP och Arla.

I linje med de tidigare diskussionerna, bildades en tom "pappersförening" benämnd "Mittmejerier ekonomisk förening". Styrelsens säte placerades initialt i Stockholm. Därmed markerades inte, på detta stadium, ett försteg till någon bestämd ort i huvudkontorsfrågan. Eftersom endast sex styrelseledamöter från respektive förening till en början invaldes som medlemmar i "pappersföreningen" kunde denna också relativt enkelt och snabbt kalla till stämmor för att justera i stadgar, beroende av detaljförhandlingarnas resultat i dessa frågor. Dessutom kunde frågorna rörande den organisatoriska uppbyggnaden av den nya föreningen skötas utan krav på facklig information och förhandling. Den nya föreningen hade inga anställda.

Redan under hösten hade det börjat växa fram en föreställning om att ordförande-, VD- och huvudkontorsfrågorna ej skulle regleras i fusionsavtalet. Härmed avsågs att undvika de problem dessa frågor orsakat under försöket att fusionera GM och DM. Dessa frågor skulle istället lösas på ett annat sätt. Ordförandefrågan fick bli en punkt för den nya styrelsen att ta ställning till. VD-tjänsten skulle så småningom utannonseras. Dåvarande VDar, men även externa sökande, skulle få konkurrera om tjänsten. Även beslutet om huvudkontoret skulle överlåtas till den kommande styrelsen för Mittmejerier.

GMs företrädare var emellertid negativa till att vänta med dessa viktiga frågor. De framhöll två nackdelar med förfaringssättet. Dels var det en nackdel för medlemmarna att oklarhet förelåg i dessa frågor innan ett beslut om en fusion fattades. Dels skulle den nya föreningen operativt tappa fart om inte VD och huvudkontor var fastställda före de formella fusionsbesluten. Föreningarnas nuvarande VD:ar skulle komma att känna en fundamental osäkerhet rörande sina respektive positioner innan VD-frågan var löst. Detta skulle komma att skapa onödiga konflikter.

I frågan om avräkningspriset var den allmänna uppfattningen att nivån skulle vara densamma för alla medlemmar oavsett ursprunglig förening. Dock skulle tidigare medlemmar i SHM få ett tillägg avhängigt reavinstererna från försäljningen av birörelserna.

Från GMs sida förväntades en viss kompromissvillighet från de andra föreningarna vad gällde VD-, huvudkontors-, samt prisfrågorna. Givet att GM fick ge sig i frågan om den nya föreningens sammansättning och accepterade VMs medverkan i Mittmejerier, borde andra komponenter i fusionspaketet utfalla till GMs fördel. En öppning rörande den nya föreningens ledningsorganisation och/eller huvudkontorets placering hade kunna bidra till att ge GM-företrädarna en större trygghet i frågan om inriktningen på den fusionerade föreningen. Denna öppning kom dock ej utan de andra föreningarna vidhöll att dessa frågor skulle avgöras efter fusionsbesluten.

Föreningarna hade tidigare fastställt att fusionsförhandlingarna till skillnad från tidigare skulle föras i en krets av respektive föreningars ordföranden samt att SMR skulle bistå med resurspersoner. Detta förfarande renodlades och VD:arna för föreningarna deltog ej direkt i de slutliga förhandlingarna. Däremot hade respektive VD:ar och ordföranden en löpande kontakt sinsemellan. Frågor rörande ledningsorganisation kunde dock diskuteras inom ramen för fusionsutskottet utan att VD:arna var närvarande.

Däremot inrättades en organisationskommitté som skulle vara underställd fusionsutskottet. Denna kommitté skulle bestå av respektive föreningars VD:ar bistådda av SMRs resurspersoner i form av organisationschefen samt en pensionerad vVD. Efterhand kompletterades gruppen med fackliga representanter. Avsikten var att organisationskommittén skulle vara både ett utredande och ett verkställande organ åt fusionsutskottet. Den sammanhållande länken utgjordes här av SMRs

organisationschef som fungerade som sekreterare i både fusionsutskottet och organisationskommittén.

Under det att denna utveckling pågick mellan DM, SHM och VM hade GM fortsatt sina samarbetsdiskussioner med Arla och NNP. I och med att den nya jordbrukspolitiken konkretiserats i den statliga LAG-rapporten försköts perspektiven något. I den drastiskt förändrade marknad som nu framskymtade skulle strukturförändringarna komma att behöva bli än mer omfattande än vad som tidigare uppfattats som nödvändigt. För GMs del kom en fusion med NNP eller Arla att framstå som mer realistisk i det nya läget. Mittmejerieralternativet tycktes inte kunna få den inriktning som GM eftersträvade. Därför föreslog GM att Arla och NNP skulle ange konkreta bud för en tänkt fusion. Bud inkom också från bägge dessa föreningar.

De övriga föreningarna arbetade dock vidare med förhoppningen att GM så småningom ändå skulle välja att fusionera med Mittmejerier. Ganska snart visade det sig att föreningarna, förutom GM, var överens om att föreslå bildandet av Mittmejerier. Från fackklubbarna i de tre föreningarna (DM, SHM och VM) riktades då kritik för att de varken varit delaktiga i denna process eller tidigare i bildandet av pappersföreningen. Skadeståndskrav formulerades mot att dessa frågor ej förhandlats. Efter gemensamma lokala MBL-förhandlingar enades dock parterna om formerna för den fortsatta handläggningen av fusionsarbetet och speciellt då arbetstagarnas inflytande i förhandlingarna. Arbetstagarna skulle få representation i den organisationskommitté, som var underställd fusionsutskottet. Organisationskommittén kom att bli ett forum för beredning och verkställande av frågor med anknytning till fusionen.

I de tre föreningarna genomfördes också medlemsinformation om fusionsförhandlingarna. Dessa presenterades och stämdes av på krets- och distriktsmöten. Inom alla de tre föreningarna uttryckte en majoritet av medlemmarna ett stöd för fortsatta förhandlingarna. Det fanns ett stöd för bildandet av Mittmejerier. Bland medlemmarna sågs det som naturligt att GM skulle komma att ingå i denna regionala fusion.

Fusionsutskottet arbetade vidare med de grundläggande frågorna. Beslutet om att bilda pappersföreningen Mittmejerier verkställdes vid en stämma den 24 april. Sex representanter för vardera av de tre föreningarna invaldes som medlemmar. Till styrelseledamöter utsågs respektive förenings ordförande samt därutöver ytterligare en styrelseledamot för respektive förening. I styrelsen invaldes även SMRs

ordförande med SMRs VD som suppleant. På stämman fastslogs stadgar för föreningen. Fusionsutskottets uppdrag överfördes därefter till pappersföreningens styrelse.

I detta skede fastställdes definitivt att styrelsens säte skulle förläggas till Bollnäs. Denna fråga hade under fusionsförhandlingarna mellan GM och DM spelat en betydelsefull roll. Begreppet "styrelsens säte" sågs vid de tidigare förhandlingarna som en indikation på framtida lokalisering av huvudkontoret. Valet av Bollnäs innebar inte en sådan markering. För de inblandade parterna framstod det som uppenbart att Bollnäs, på grund av sitt perifera läge, inte skulle bli lokaliseringsort för Mittmejeriers huvudkontor. Frågan om styrelsens säte utvecklades följaktligen inte heller till någon större internpolitisk fråga. Det fanns istället en naturlig koppling mellan Bollnäs och valet av föreningsordförande (se nedan).

Senare samma dag konstituerades styrelsen. SMRs ordförande valdes till ordförande. Det sågs som naturligt att pappersföreningen under själva fusionsförhandlingarnas genomförande hade en neutral ordförande. SMR-ordföranden var en person som verkat länge inom lantbrukskooperationen. Han hade tidigare haft en väsentlig roll som ordförande i "Förvaltningsrådet" för Arlas föregångare i Västsverige — LMC⁴¹⁴. Förvaltningsrådet var ett organ som tidigare utgjorde ett mellanliggande led mellan medlemmar och styrelse. Huvuduppgiften var att föra in medlemssynpunkter i företagen. SMR-ordföranden åtnjöt ett förtroende inom hela mejerifederationen, såväl bland medlemmar som företagsledare. Han hade, från det att han utsetts till ordförande för SMR 1987, engagerat sig i strukturfrågorna och förordat flera fusioner i mejerisverige. Han hade varit pådrivande även i fusionsdiskussionerna i Skåne och i norra Norrland.

Rörande Mittmejerierfusionen var avsikten att SMR-ordföranden skulle avgå från ordförandeposten i den nybildade föreningen efter det att de formella fusionsbesluten tagits av respektive förening. En komplikation vid valet av SMR-ordföranden till ordförande för Mittmejerier var att han satt på Arlas mandat i SMRs styrelse. Dessutom var han styrelseledamot i Arla. Detta kunde innebära potentiella intressekonflikter; eftersom GM under denna period drev fusionsförhandlingar med just Arla. Tack var hans integritet och betonandet av funktionen som representant för just SMR, så undveks att denna intressekonflikt fick någon större betydelse.

⁴¹⁴ Lantbrukarnas Mjölkcenral i Göteborg = LMC.

Till vice ordförande för Mittmejerier valdes ordföranden för SHM. De tre föreningarnas sittande ordföranden var alternativen vad gällde detta uppdrag. SHMs ordförande hade redan övertagit rollen som Gävleborg-Dalaregionens representant i SMRs styrelse. Detta uppdrag hade tidigare innehafts av DMs förre ordförande. SHMs ordförande hade fungerat i sin roll i tre år. Han var i detta avseende mer senior än sin kollega i DM, vilken innehaft sitt uppdrag i endast ett drygt år. VMs ordförande, som hade högst senioritet i sammanhanget, menade personligen att det var mer rimligt att välja en yngre kraft för detta uppdrag. Avsikten var att SHMs ordförande så småningom skulle överta ordförandeposten för Mittmejerier. Några längre diskussioner i denna fråga förekom ej heller. Till sekreterare i Mittmejeriers styrelse utsågs SMRs organisationschef. Avsikten var att han skulle fortsätta att fungera som en resurs för föreningarna under fusionsprocessen. Eftersom han även hade sekreteraruppdraget i organisationskommittén så konstruerades på detta sätt en förmedlande länk mellan de två fusionsorganen.

Avräkningspriserna diskuterades under fusionsutskottets och sedermera också under styrelsens möten. Till att börja med fastslogs att de resultat och reavinster som emanerade från SHMs birörelser endast skulle tillfalla SHMs medlemmar. Detta gällde såväl de delar av birörelserna vilka skulle ha sålts före fusionsdatumet, som de birörelser vilka skulle komma att säljas efter att fusionen vunnit laga kraft. Avsikten var i detta läge att försälja merparten av denna verksamhet. Det uppnåddes snabbt enighet i denna fråga. För att garantera att resultatredovisningen för birörelserna blev rimlig fastslogs att SMRs revisorer skulle granska räkenskaperna innan merutbetalningen till SHMs medlemmar fastställdes.

Därutöver fördes även diskussioner om det skulle förekomma några initiala skillnader i avräkningspriserna. Det förekom förslag som gick ut på att VM, som i detta läge hade klart lägre priser än de övriga två föreningarna, också skulle få hålla tillgodo med lägre priser under de första åren. VMs företrädare var dock klart emot detta och drev därför idén om en likaprisbehandling. Denna fråga sammankopplades med försöken att få Gefleföreningen att acceptera fusionsförslaget.

I beaktandet av att GMs medverkan i fusionen var önskvärd var de övriga föreningarna beredda att erbjuda GMs medlemmar ett förmånligt bud. GMs medlemmar skulle erbjudas ett högre pris under

några år. Den föreslagna lösningen gick ut på att VMs medlemmar under övergångsperioden skulle få stå för merbetalningen till GMs medlemmar.

Parallellt med förhandlingsgruppens/styrelsens diskussioner pågick även en beredning inom organisationskommittén. Där arbetades fram en beskrivning över föreningarnas ekonomi, datasystem och organisation. Fusionens ekonomiska effekter behövdes utredas för att fastställa innehållet av fusionsavtalet samt för att visa på de potentiella besparingarna vid en fusion. Organisation och datasystem utreddes för att underlätta en framtida integrering. Organisationskommittén fungerade även som beredande organ för att lösa frågorna om fusionsavtal och avräkningspriser.

Frågan om namnet på den nya föreningen var också uppe till diskussion. Fram till denna punkt hade arbetsnamnet varit Mittmejerier. Efterhand växte det dock fram en föreställning om att namnet borde ge uttryck för en tydligare identitet åt det nya företaget. Dessutom borde namnet avspegla en bredare verksamhet på livsmedelsområdet. Namnet borde inte låsa fast företaget till mejeribranschen. Dessutom hade förändringarna i omvärlden pekat på en internationalisering av hela mejerisektorn. Därför efterlystes ett mer internationellt gångbart namn. En namnpristävling utlystes för medlemmar och anställda i föreningarna.

Gefleföreningen var frånvarande vid fusionsutskottets arbete under våren 1990. I avsikt att ge GM en sista chans att bli en del av Mittmejerier i stället för att fusionera med Arla eller NNP bestämdes att ge GM ett förmånligt slutbud. Budet diskuterades både inom styrelsen och organisationskommittén. Vid ett möte i styrelsen den 25 maj bestämdes att erbjuda Gefleföreningens medlemmar en merbetalning under de tre första åren efter fusionens genomförande⁴¹⁵. Olika nivåer diskuterades. Budet kom slutligen att fastställas såsom en merbetalning i fallande skala under de tre första åren. Till saken hörde att GM i detta läge hade avräkningspriser som var 6 öre högre än SHMs och DMs och hela 9 öre högre än VMs. Mittmejeriers styrelse var överens om att slutbudet inte skulle innehålla öppningar rörande frågorna om ledningsorganisation eller huvudkontorets placering.

⁴¹⁵ Vid detta möte var den nybildade föreningens Mittmejeriers ordförande tillika SMRs ordförande ej närvarande. Denne hade här en dubbelroll som dels ordförande för Mittmejerier och dels styrelseledamot för Arla.

I samband med diskussionerna om avräkningspriser fastställdes även priser för de tre föreningarna SHM, DM och VM. Överenskommelse uppnåddes om att samtliga föreningar borde eftersträva nollresultat under 1990. Inga reserver skulle få upplösas i avsikt att ge de egna medlemmarna en merbetalning året innan fusionen (1990). Föreningarna skulle inte få tömmas på tillgångar.

7.8.3. GMs avhopp från Mittmejerier och fusion med Arla

Mittmejeriers bud till GM kom i ett skede när föreningen redan inriktat ansträngningarna på en fusion med Arla. Ganska snabbt avvisade också Gefleföreningen denna propå. Avslaget motiverades dels med att tiden delvis runnit förbi Mittmejeriertanken och dels att den nya avreglerade marknaden innebar fördelar för större företag. Budet innehöll inte några öppningar i de frågor där GM haft en avvikande uppfattning. Såväl vad gäller ingående föreningar, huvudkontor samt tillsättande av VD höll de andra föreningarna fast vid sina tidigare inställningar.

GM menade vidare att det hade varit rimligt att arbeta i enlighet med den stegvisa modell som tidigare framförts av SMRs VD. De andra föreningarna hade drivit linjen att alla föreningarna skulle fusionera samtidigt. GM var på grund av svårigheterna under den tidigare fusionsprocessen tveksamma till detta förfarande. I stället förelåg ett intresse av att ta första steget genom att fusionera GM och SHM. Givet att samtliga föreningar ändå ville fusionera i ett steg så var GMs linje att frågorna om ledningsorganisation och huvudkontor måste klargöras under fusionsförhandlingarna. Med dessa argument avvisades budet från Mittmejerier. Argumentationen sammanfattades enligt följande:

"De flesta är överens om att Geflemejerier är nyckeln för att Mittmejerier skall bli strukturellt riktigt och för att rationaliseringarna och effektiviseringarna skall bli verkningsfulla. Vi beklagar att DM, SHM, och VM inte gått Geflemejerier tillmötes för att lösa frågor som ändå måste få sin lösning. Det är alltså struktursynen och fusionsprocessen/fusionsförhandlingen som gjort att Geflemejerier utvärderat även alternativa lösningar. I dessa alternativ har samtliga för en fusion väsentliga frågor kunnat diskuteras och få sin lösning. Sammantaget har utfallet alltså blivit att styrelsen beslutar välja Arla som fusionspartner."⁴¹⁶

⁴¹⁶ Utdrag ur brev från GMs styrelse till SMRs styrelse.

Allteftersom diskussionerna inom Mittmejerier utvecklades i en, ur GMs perspektiv, felaktig riktning ökade intresset av att utvärdera innehållen i de andra alternativen. De erbjudanden som kom från NNP och Arla var bägge intressanta. GM hade redan inlett ett visst samarbete med NNP och denna förening var intresserad av att gå vidare och fusionera. NNPs erbjudande var också förmånligt för GMs medlemmar. Arlas erbjudande var ur ekonomisk synvinkel relativt likvärdigt NNPs. Därför fanns det initialt ett lite större intresse för NNP än för Arla. NNP var liksom GM ett Norrlandsföretag. Här fanns det en gemensam nämnare i synen på Norrlandsjordbruket. Det förelåg också positiva erfarenheter från det initierade samarbetet. Ett samgående med NNP förutsatte dock på sikt att även SHM involverades. SHM hade dock valt att samarbeta inom Mittmejerierkonstellationen och tydligt avvisat propåer om samarbete med enbart NNP och GM. På sikt innebar därför en fusion mellan NNP och GM ingen strategisk förbättring av strukturen. Därmed borde också resultatförmågan på sikt bli lägre än vid en fusion mellan Arla och GM. Sett ur medlemmarnas synvinkel var det också tryggare att fusionera med det stora, marknadsdominerande Arla, som med säkerhet skulle kunna komma att ta emot hela produktionen inom Gefleföreningens område utan alltför stora prissänkningar. Dessa överväganden diskuterades med medlemskåren.

NNP framstod här som ett relativt långsökt alternativ för medlemmarna i GMs södra delar, det vill säga norra Uppland. Arla-alternativet var istället mindre näraliggande för medlemmarna i GMs norra delar, det vill säga Gästrikland. Dessa medlemmar betraktade föreningen som ett Norrlandsföretag och Arla hade förvisso sin verksamhet i södra och mellersta Sverige. Norrlandsproblematiken i Gästrikejordbruket var därmed en fusionshämmande faktor. Det krävdes därför en del diskussioner inom föreningen för att förorda en utomnorrländsk lösning. Det fanns medlemmar som förespråkade en delning av föreningen; där den uppländska delen skulle gå till Arla, medan gästrikarna borde var mer intresserade av att diskutera fusion inom ramen för Mittmejerier. Detta alternativ kom dock att förkastas som orealistiskt. En reell delning av föreningen skulle innebära komplicerade internpolitiska och juridiska diskussioner.

GMs styrelse valde till slut att förorda en fusion med Arla. Styrelsens förslag lades fram på kretsmöten. Medlemmarna instämde huvudsakligen i styrelsens bedömning. Dock förekom speciellt kritik från det nordligaste distriktet — Ockelbo. Medlemmarna därifrån menade att en samverkan mellan föreningarna i regionen var naturligare. På

föreningsstämman var en av delegaterna kritisk till fusionen men sammantaget var medlemmarnas stöd för fusionen starkt. Beslutet på stämman blev också ett enhälligt stöd för fusionen med Arla. Tillträde skulle ske den första oktober 1990. Huvuddelen av medlemmarna i Ockelbo valde att lämna Gefleföreningen för att istället inträda som medlemmar i SHM.

Fusionen mellan GM och Arla medförde att Arlas dominans på mejerimarknaden marginellt utvidgades. Näringsfrihetsombudsmannen — NO — inledde därför en utredning om fusionen. Till saken hör att Arla vid samma tillfälle även genomförde en fusion med Ölandsmejerier. Något senare kom Arla även att överta mejeriföreningarna i Skövde och Västervik. NO var bekymrad över Arlas dominans. Rörande föreningarna på Öland, samt i Skövde och Västervik förelåg inga egentliga alternativ. Arla var här den enda aktuella fusionspartnern. I GM-fallet däremot fanns Mittmejerier och NNP som tänkbara fusionsalternativ. NO var intresserad av att stärka de övriga föreningarna i avsikt att förbättra (den potentiella) konkurrensen på marknaden. Ett starkt Mittmejerier skulle kunna utgöra ett potentiellt alternativ till Arla.

Från Arlas sida framfördes att fusionen var ett led i den pågående struktumvandlingen i svensk mejeriindustri. En fusion skulle kunna bidra till att effektivisera mjölkströmmarna och skapa förutsättningar att rationalisera anläggningsstrukturen. Dessa förändringar skulle komma att öka effektiviteten i branschen. Arla betonade vidare att det var viktigt att de svenska företagen gavs möjlighet att effektivisera sin verksamhet i avsikt att kunna bemöta framtida konkurrens med utländska företag. Från GMs framfördes att det inte var realistiskt att se GM som en potentiell konkurrent till Arla — de företagsekonomiska förutsättningarna förelåg ej. Mittmejerier var en överspelad lösning i detta läge på grund av att branschen genom avregleringen hade kommit att ställas inför ett mycket starkare omvandlingstryck.

Efter slutförd utredning valde NO att föra fram fusionen till Marknadsdomstolen. I Marknadsdomstolen skedde under sommaren 1991 en prövning av fusionen. Efter ingående domstolsförhandlingar beslutade en oenig Marknadsdomstol att uppta förhandlingar mellan NO och de två föreningarna i avsikt att föreningarna skulle avstå från fusionen. Med röstsiffrorna 5-3 bekräftades NOs syn på saken.

Efter domstolsutslaget lät de bägge föreningarna fusionen återgå. Med NOs goda minne tilläts dock föreningarna att etablera ett samarbete på mjölksidan, genom att Arla fick köpa överskottsmjolk från GM till marknadsmässiga villkor. GM fick även tillåtelse att inom sin marknad sälja Arlas specialprodukter. Ett visst logistiskt samarbete kunde således trots allt etableras. GM förband sig även att återinföra det egna varumärket samt att anställa VD och ekonomichef. Fusionsavslaget innebar att anläggningsstrukturen inte kunde rationaliseras i önskvärd utsträckning. Eventuellt skulle GM på egen hand avveckla anläggningen i Skärplinge. Arla hade under tiden från fusionen utbetalt tillägg till medlemmarna i GM. Dessa medel fick efter fusionsavslaget hämtas ur Gefleföreningens fonderade medel. GM var således i en finansiellt svagare position när de vid ingången av 1992 stod i begrepp att återskapa ett självständigt mejeriföretag.

7.9. Fusionsförhandlingarna slutförs

GMs avhopp från Mittmejerierdiskussionerna lade en viss sordin på de fortsatta fusionsförhandlingarna. Utan GM skulle en stor del av de önskvärda rationaliseringseffekterna gå om intet. Likväl var de övriga föreningarna inställda på att, även utan GMs medverkan, genomföra fusionen. Inriktningen var fortfarande att bordlägga VD- och huvudkontorsfrågorna för att istället komma fram till lösningar på andra frågor.

"Vi bestämmer allt som inte är känsligt innan fusionen. Resten får vänta tills efter fusionsbesluten."

Organisationskommittén arbetade som ett utredande utskott med frågor rörande samordning av ekonomi, datasystem, transporter, marknadsföring och produktion. En successiv avrapportering gjordes till styrelsen, vilken hade att fatta beslut på basis av framtagna promemorior och beslutsförslag.

Inom styrelsen diskuterades även nya stadgar, insatsregler och distriktsgränser. Stadgar och insatsregler vållade ingen speciell huvudbry utan här kunde föreningarna med hjälp av LRFs och SMRs sakkunskap snabbt finna adekvata formuleringar. Endast smärre anpassningar var härvidlag nödvändiga. Det var däremot nödvändigt att genomföra relativt kraftiga neddragningar av antalet kretsar. Denna anpassningsprocess hade respektive förening redan påbörjat. För att få lika stora kretsar från de tre fusionerade föreningarna var det dock

nödvändigt att genomföra större anpassningar än vad som förutsetts i föreningarna. Respektive förening kunde dock snabbt åta sig att genomföra detta.

Det fördes fortsatta diskussioner om avräkningspriserna. Efter GMs avhopp från diskussionerna om Mittmejerier drev VM aktivt linjen att alla medlemmar (även VMs tidigare medlemmar) skulle erhålla samma grundpris. I VMs styrelse hade det uttalats att föreningen gått igenom en besvärlig period med relativt tunga kapitalkostnader. Den ekonomiska utvecklingen blev dock alltmer positiv och det fanns förutsättningar för att VM, även i det fall företaget kvarstod som självständig förening, snart skulle vara ifatt DM och SHM prismässigt. Därför fanns det fog att hävda principen om samma prisvillkor för alla medlemmar i Mittmejerier. Dock godkändes att SHMs tidigare medlemmar skulle få åtnjuta en merbetalning emanerande ur vinsterna från birörelserna. I linje med detta resonemang ansågs dock VMs tidigare medlemmar kunna vara berättigade till en merbetalning för reavinsterna från utvecklingen av det gamla mejeriet, före detta Norra Dals mejerianläggning, i Mellerud.

Avräkningspriserna diskuterades under flera möten både inom organisationskommittén och styrelsen. På förslag från SHMs VD lades ett förslag där inriktningen var att alla medlemmar skulle få samma prisvillkor efter fusionen. Förutsättningen var dock att respektive förening uppnådde ett nollresultat under 1990 samt att inga upplösningar av reserver genomfördes. Fortfarande skulle reavinster från SHMs birörelser och mejeriet i Mellerud tillföras respektive förening. Lösningen avsåg således att förhindra att de gamla föreningarna tömdes på kapital året innan fusionen. Detta förslag innebar att det sattes en viss press på VM och DM, vilka året innan hade upplöst en del av sina reserver i avsikt att hålla uppe nivån på avräkningspriserna. Det innebar dock att dessa föreningars medlemmar skulle kunna få erhålla samma priser som SHMs medlemmar. Speciellt för VMs medlemmar som hade jämförelsevis lägre priser var detta en fördel. Detta förslag blev utgångspunkten för vidare diskussioner.

Ett av problemen med förslaget var frågan om hur definitionen av ett nollresultat skulle tillämpas i praktiken. Här förelåg olika uppfattningar om vilka avskrivningsnivåer som skulle godkännas. Det ursprungliga förslaget förutsatte att avskrivningar om 20-30 % genomfördes innan resultatet beräknades. Efter påstötningar från VM

godkändes istället en formulering som innebar att tidigare tillämpade avskrivningsprinciper skulle få användas. Därmed godkändes en viss upplösning av överavskrivningar.

Från DMs sida drevs ståndpunkten att fusionsavtalet borde utgå från att VM skulle hamna på ett negativt resultat och planera för att deras medlemmar skulle få lägre avräkningspriser efter fusionen. Om så inte blev fallet, och VM de facto lyckades upprätthålla ett nollresultat, så skulle i stället en prismässig premiering ske av deras medlemmar. Detta förslag kom dock att förkastas. Ordföranden i Mittmejerier förordade efter långa diskussioner en likabehandling av föreningarna (dock med undantag av SHMs merbetalning avseende birörelserna).

Det presenterade likabehandlingsförslaget godkändes av Mittmejeriers styrelse och kom att ingå i fusionsavtalet. I slutändan godkändes också att smärre avvikelser från nollresultatet skulle tillåtas. En upplösning av reserver motsvarande 2 öre per liter inlevererad mjölk var acceptabel. Från varmländsk sida var detta en framgång. Med detta förslag fanns det möjligheter att deras medlemmar redan några månader efter fusionsbeslutet skulle kunna erhålla samma villkor som bönderna i Dalarna och Hälsingland. Efter att under ett antal år ha haft sämre avräkningspriser än riksgenomsnittet kom medlemmarna nu upp i paritet med riksnivån. SHM skulle med hjälp av lyckade utförsäljningar kunna erbjuda sina medlemmar de bästa avräkningspriserna i landet. Från DMs sida medförde uppläggningsen av prisjusteringen mellan föreningarna inga påtagliga extraförmåner för Dalabönderna.

En annan stor fråga som bearbetades i organisationskommittén var den framtida organiseringen av det fusionerade företaget. Olika organisationsmodeller presenterades och diskuterades. Från VMs sida förespråkades en organisation där produktionen uppdelades på produktområden; ost respektive färskvaror. Inom varje mejeri-anläggning skulle det finnas en chef för vardera verksamhetsgrenen. Dessa skulle rapportera till respektive produktområdeschef. Lager- och distributionsanläggningar skulle i detta förslag ligga under marknadsavdelningen. Denna modell lades fram av VMs representanter främst som ett diskussionsunderlag. Modellen hade likheter med VMs dåvarande organisation.

Den mer traditionella organisationen av mejeriverksamhet fördes också fram som en tänkbar modell. Inom varje mejeri skulle finnas en mejerichef som rapporterade till en produktionschef. Distribution och lagerverksamhet avsågs ligga under respektive mejerichef. Marknads-

avdelningen skulle ha ansvar för försäljning och marknadsutveckling. Olika varianter av dessa organisationsidéer presenterades av SHM, DM samt av SMRs organisationschef.

Diskussionen om Mittmejeriers framtida organisation utmynnade i att det bildades grupper för att bereda samordningen inom vissa områden. Arbetsgrupper bildades för marknads-, transport-, produktions-, producenttjänst-, samt redovisningsfrågor. Dessa grupper sammanstattes av respektive avdelningschef i de tre föreningarna. Grupperna genomförde genomlysningar av olika frågor som behövde hanteras vid en fusion. Dessutom lade de fram konkreta förslag på hur samordningen borde ske i olika frågor. Arbetssättet presenterades enligt följande.

"Det vi är överens om fastställer vi, på de punkter vi är oense tar vi ner de olika alternativen på papper."

Organisationskommittén fastställde lösningar på samordningen för olika detaljfrågor. En fråga som föranledde en viss diskussion var valet av datasystem. VM och DM använde, liksom majoriteten av mejeriföreningarna, en viss servicebyrå för administrativ databehandling. SHM hade motsvarande samarbete med en annan servicebyrå. Efter en utredning genomförd av en dataexpert på SMR föreslogs att Mittmejerier skulle välja att anlita det av VM och DM använda systemet. Denna systemharmonisering skulle komma att föranleda förändringar av de administrativa rutinerna i Bollnäs. Det var även nödvändigt att investera i ny hårdvara. SHM föreslog initialt att deras servicebyrå skulle anlitas. Efter diskussioner blev beslutet att anlita den av VM och DM nyttjade servicebyrån.

Den större frågan om Mittmejeriers framtida organisation blev däremot vilande. Organisationskommittén valde att vänta med att lägga fram ett förslag för styrelsen. Anledningen var att den ännu ej tillsatte VDn för den fusionerade föreningen förutsattes få ett avgörande inflytande över den nya organisationen. Frågan borde därför inte avgöras förrän Mittmejeriers styrelse hade fattat beslut i VD-frågan. I styrelsen fastställdes vidare att föreningarna skulle införa anställningsstopp fram till fusionen. Detta skulle bidra till att underlätta bemanningen av den nya organisationen. Det skulle finnas attraktiva tjänster för en stor del av avdelningscheferna i de tre föreningarna.

Organisationsfrågan hängde samman med frågan om huvudkontorets placering. Förhandlingarna låg länge lågt i denna fråga. Frågan om huvudkontoret skulle inte få stjälpas fusionens genomförande. Likväl var en stor del av de framtida rationaliseringsbesluten avhängiga huvudkontorets placering. Valet att senarelägga beslutet skapade också osäkerhet hos personalen. Eftersom det framåt sommaren verkade finnas en överväldigande majoritet för fusionen valde styrelsen att i detta skede börja utreda olika förslag till placering av huvudkontoret.

Under sommaren arbetade därför SMRs organisationschef och vVD med frågan om möjliga lokaliseringar av huvudkontoret. Tidigt fastslogs att huvudkontoret borde förläggas till någon av de tre föreningarnas huvudkontor. Tanken var att i största möjliga utsträckning tillvarata existerande administrativa resurser. Det var också viktigt att kontoret förlades till en plats där det var möjligt att externrekrytera medarbetare. Av detta skäl bedömdes DMs driftsplats i Grådö (beläget mellan Avesta och Hedemora) samt VMs driftsplatser i Årjäng och Arvika som mindre rimliga alternativ. En lokalisering av huvudkontoret till någon av dessa enheter skulle dessutom ställa krav på betydande nyinvesteringar i kontorslokaler.

Utredandet kom istället att fokuseras till de tre primära alternativen Bollnäs, Falun och Karlstad. En bärande tankegång var att huvudkontoret främst skulle inrymma ledningsfunktioner. Även en väsentlig del av ekonomiavdelningen skulle inrymmas i huvudkontorsbyggnaden. En bemanning på cirka 20 personer förespeglades. Därmed skulle en del av föreningarnas administrativa personal samt respektive marknadsavdelning kunna kvarstanna vid sina arbetsplatser.

De tre alternativen analyserades. Lokalerna i Bollnäs och Karlstad var med smärre justeringar ändamålsenliga som huvudkontor. Kontoret i Falun var såväl åldersdigert som mindre ändamålsenligt. Där skulle det krävas större investeringar för att få fram ett funktionellt kontor. Kontoren i Bollnäs och Karlstad skulle behållas vid en alternativ lokalisering av huvudkontoret. Det var här fråga om kontorslokaler som låg i anslutning till respektive mejeri. Kontoret i Falun härbergerade däremot huvudsakligen personal, vilken inte skulle komma att kvarstå i sina befattningar vid en fusion (alternativt skulle de få motsvarande befattning i det fusionerade företaget). Här fanns det således en möjlighet till avveckling av ett helt kontor. Det var centralt beläget i Falun, vilket innebar att en extern uthyrning alternativt försäljning av fastigheten skulle ge ett finansiellt tillskott till den nya föreningen.

Falun och Karlstad var bättre lokaliserade än Bollnäs med hänsyn taget till närheten till marknaden samt till de externa kommunikationerna. Bollnäs attraktionskraft för rekryteringen av nyckelpersoner bedömdes som sämre än de övriga två alternativen. De totala externa resekostnaderna bedömdes därför bli högre vid Bollnäsalternativet. Den stora fördelen med Falu-alternativet låg i kommunikationerna inom företaget. Falun var centralt beläget inom det nya föreningsområdet.

Sammantaget var det mycket som i detta skede pekade på en lokalisering av huvudkontoret till Karlstad. Inga investeringar var nödvändiga i fastigheten. Kontoret kom nära marknaden och hade goda allmänna kommunikationer. I Karlstad fanns också en hög administrativ kompetens. Samtidigt skulle en avveckling av kontoret i Falun kunna innebära väsentliga besparingar på lokaldriftssidan samt dessutom ge ett finansiellt tillskott ur fastighetskapitalet. Den stora nackdelen med Karlstad var dock kommunikationerna inom föreningen. I detta avseende var Falun att föredra. Bollnäsalternativet hade inga uppenbara fördelar jämfört med Karlstad och framstod ej som ett reellt alternativ. I utredningen gjordes dock ingen regelrätt precisering av olika kostnadsposter. Därmed kunde inte heller någon kalkyl upprättas och inget alternativ entydigt förordas. Organisationskommittén hade i stället att ta ställning till utredningen i dess helhet, men valde att "delegera" frågan uppåt till styrelsen.

Aktörer inom DM hade vid den icke realiserade fusionen med GM stridit hårt för att få huvudkontoret lokaliserat till Dalarna. Även denna gång pekade tecknen på att huvudkontoret skulle komma att lokaliseras utanför Dalarna. Anställd personal argumenterade därför för att Falu-alternativet skulle prioriteras. Även Falu kommun agerade genom att skriva ett brev till de inblandade aktörerna. Frågan behandlades av lokalpressen. Inom styrelsen pläderade DMs representanter för Falun som huvudkontor, medan VMs företrädare förespråkade Karlstad. För att komma vidare i frågan uppdrogs åt SMRs organisationschef att komplettera utredningen med alternativet förhyrda lokaler. Speciellt för Falun kunde detta vara ett tänkbart alternativ. Genom att hyra lokaler kunde ändamålsenliga lokaler för huvudkontoret erhållas samtidigt som det gamla huvudkontoret kunde avyttras med attraktiva reavinster. Den kompletterande utredningen presenterades i organisationskommittén, som åter valde att låta styrelsen besluta i denna fråga.

Styrelsen för Mittmejerier hade vid sitt kommande möte således en ny promemoria att ta ställning till. Här förelåg ett förslag att lokalisera

huvudkontoret till Falun, närmare bestämt till hyrda lokaler. Vid detta möte togs VD-frågan upp i anslutning till huvudkontorsfrågan. Dessa två frågor ansågs vara intimt knutna till varandra.

Det hade tidigare sagts att den nye VDn skulle anställas efter att tjänsten utannonserats. Om den nye VDn skulle tillträda den 1 januari 1991 började det dock bli ont om tid. Eventuella uppsägningstider skulle kunna medföra att den nye VDn ej kunde tillträda den 1 januari som planerat. Det uppkom därför ett förslag om att SHMs VD skulle tillträda tjänsten som tillförordnad VD tills den nye VDn anställts. SHMs VD var ingen kandidat till den ordinarie VD-tjänsten (han skulle fylla 65 år under 1991). Det skulle därmed också framstå som en temporär lösning om denne tillfälligt upprätthöll en VD-funktion. Att utse SHMs VD till tillförordnad VD för den nya föreningen innebar således inte en diskvalifikation av de dåvarande VDarna för DM och VM som framtida ordinarie VD för Mittmejerier. Likväl uppstod en viss tvekan inför detta förslag, vilket utgjorde ett avsteg från den stadfästa utannonseringsprincipen.

Efter diskussion beslöt dock styrelsen att under pågående möte kontakta SHMs VD och underhöra om denne var beredd att åta sig det temporära VD-förordnandet. SHMs VD var efter telefonkontakt beredd att påta sig detta under förutsättning att styrelsen var enig samt att han kunde använda sig av SMRs organisationschef som vVD (SMRs organisationschef skulle också fylla 65 år under 1991 och var därmed också att betrakta som en mycket tillfällig resursförstärkning). Styrelsen beslutade därför att utse SHMs VD till tillförordnad VD för Mittmejerier. Därmed kunde flexibiliteten i VD-frågan upprätthållas samtidigt som en fungerande företagsledning efter årsskiftet tillförsäkrades.

DMs styrelserepresentanter i Mittmejerier förordade att huvudkontoret förlades till Falun. De hade gjort interna utredningar, om styrelsens sammanträden, vilka utvisade att Falun var det mest kostnadseffektiva lokaliseringsalternativet. De andra föreningarnas representanter blev irriterade över att DM hade gjort egna utredningar i frågan. Organisationskommittén kom också vid ett senare möte att göra ett uttalande där det togs avstånd från dessa utredningar.

"Utredningar och promemorior, som upprättats utan uppdrag från styrelsen eller organisationskommittén, beträffande lokaliseringen av Mittmejeriers HK⁴¹⁷, skall lämnas utan beaktande och får ej

⁴¹⁷ HK = huvudkontor (undertecknads anmärkning).

*läggas till grund för beslutet.*⁴¹⁸

Flera styrelseledamöter förordade ett uppskjutande av beslutet i denna fråga till efter föreningsstämmorna i slutet av november. Det förelåg dock en tendens inom styrelsen att förorda Falun. Beslutet blev dock att bordlägga huvudkontorsfrågan till efter föreningsstämmorna. Vid samma möte hade också juryn för namntävlingen presenterat de tre vinnande alternativen. Inget av dessa alternativ ansågs dock vara lämpligt. Förslagen bedömdes varken spegla innehållet i verksamheten eller den framtida internationella prägeln på företaget. Istället förordade styrelsen ett annat av de alternativ som inlämnats i namnfrågan. Detta namnalternativ var MILKO. Föreningen skulle då officiellt komma att benämnas MILKO Mittmejerier ekonomisk förening. MILKO var ett namn som både speglade verksamheten samt även var acceptabelt för en något bredare verksamhet. Namnet var dessutom internationellt gångbart.

Vid detta möte fastställdes, på förslag från VM, även strategi och målsättning för den nya organisationen. Skrivningen var övergripande, men innehöll markeringar om medlemsanknuten verksamhet och Norrlandsidentitet. Målet var att prismässigt etablera sig som ett bättre alternativ än systerföreningarna. På detta område var enigheten stor och det var möjligt att vid sittande möte fastställa förslaget.

7.9.1. Fusionsstämmor i DM, SHM och VM

Under extra medlemsmöten hösten 1990 hade medlemmarna i de tre föreningarna informerats om fusionsplanerna. Medlemmarna hade fått sig tillsänt förslaget till nya stadgar och förslaget till fusionsavtal mellan föreningarna. I DM hade fusionen diskuterats i generella termer redan under vårens kretsmöten. Vid höstens kretsmöten den femte till trettonde november kunde det färdiga fusionsförslaget presenteras. I fusionen ingick också att en ny kretsindelning skulle klubbas. Förslaget var att reducera antalet kretsar till fyra stycken.

En extrastämma hölls den 22 november för att fatta beslut om fusionen. Under stämman diskuterades denna. Framförallt var det avräkningspriserna som ventilerades. Inga delegater pläderade aktivt för att stoppa fusionen. Relativt snabbt kunde stämman därför komma till beslut och enhälligt fastställa förslaget att fusionera DM med pappersföreningen

⁴¹⁸ Utdrag protokoll.

MILKO Mittmejerier.

Inom SHM hade den ordinarie stämman på våren gett stöd för styrelsens fortsatta förhandlingar om Mittmejerier. Extra distriktsmöten hölls i oktober. Endast två medlemmar pläderade mot förslaget att bilda den större föreningen Mittmejerier. Dessa röster var av marginell karaktär. Under extrastämman den 23 november kunde ett enhälligt beslut fattas om att fusionera föreningen med pappersföreningen MILKO Mittmejerier. Även inom VM var enigheten stor om att förorda fusion. När VMs ordinarie stämma hade att fatta beslut om fusionen var det ingen delegat som begärde ordet utan stämman kunde utan egentlig materiell diskussion i sakfrågan fatta beslut om att fusionera med MILKO Mittmejerier.

7.10. Genomförande av fusionen

I och med att de tre stämmorna tillstyrkt fusionen var det klart att de tre föreningarna skulle bilda MILKO Mittmejerier ekonomisk förening. Två styrelsemöten i den nya föreningen hölls den 12 december. Vid det första av dessa möten diskuterades frågan om huvudkontorets placering. Tidigare hade en placering till Falun förordats. Från VMs representanter yrkades på att en utomstående konsult skulle få i uppdrag att utreda frågan. Förtroendemännen i VM hade den bestämda uppfattningen att huvudkontoret borde förläggas till en driftsplats.

Två fackliga ledamöter yrkade på att ett beslut borde fattas omedelbart, så att personalen slapp sväva i ovisshet. Denna uppfattning delades av en majoritet inom styrelsen. Det fattades därför ett beslut, i linje med tidigare resonemang, om att föreningen skulle eftersträva en decentraliserad administration med företagsledningen placerad i Falun. Denna lösning förordades av den opartiske ordföranden. Detta innebar en markering att ledningen avsågs vara placerad i Falun. Ett traditionellt huvudkontor med huvuddelen av den administrativa personalen skulle dock ej eftersträvas, utan istället skulle uppbyggas ett kontor med begränsad central bemanning. Vid samma möte fattades också beslut om att anställa SHMs VD som tillförordnad VD för föreningen från och med årsskiftet.

Vid det andra mötet samma dag omkonstituerades styrelsen. Den första fasen av fusionen var nu avklarad. Därmed kunde också SMRs ordförande avgå och till ny ordförande valdes SHMs ordförande, vilken tidigare fungerat som vice ordförande för föreningen. Ny vice

ordförande blev VMs ordförande, medan DMs ordförande blev andre vice ordförande. Vid ett tredje möte samma dag kunde den nya styrelsen börja fatta beslut om mer substantiella frågor. Vid detta möte avgick SMRs organisationschef som sekreterare ur styrelsen och ersattes av den nyligen utsedde VDn (förutvarande VD för SHM).

Den uppkomna situationen med SHMs VD som VD för MILKO hade orsakat en oklarhet rörande rollfördelningen i föreningen. VMs och DMs avgående VDar uttryckte osäkerhet rörande formell status och befogenheter i den nya föreningen. Styrelsen beslutade därför att låta utse dessa bägge till vVD i MILKO. VMs VD fick befattningen som livsmedelschef, medan DMs VD fick befattningen som administrativ chef. Samtidigt beslutades att låta utannonsera tjänsten som VD i den nya föreningen.

Under detta möte fastställdes också de beslutsförslag som diskuterats fram i arbetsgrupperna under organisationskommittén. Dessa förslag gällde medlemsservice, mjölkinstruktörsverksamhet, mjölk kvalitetsnormer, leverantörsbutiker, rådgivningsverksamhet, avräkningsrutiner samt en mängd andra frågor rörande förhållandet mellan medlemmar och förening.

Det var tänkt att organisationskommittén även under december månad och i inledningen av 1991 skulle hantera samordningen mellan de fusionerade föreningarna. För att föreningen skulle få en fungerande operativ organisation under tiden tills den nye VDn anställts gjordes en tillfällig förändring av rapporteringen inom företagsledningen. Samtliga plats- och mejerichefer skulle rapportera till VMs VD, vilken utsetts till livsmedelschef. VMs ekonomichef hade utsett till ekonomi- och dataansvarig medan SHMs ekonomichef hade utsetts till budgetansvarig. Bägge dessa skulle rapportera till DMs förre VD vilken utnämnts till administrativ chef. Livsmedelschefen och den administrativa chefen skulle rapportera till MILKOs tillförordnade VD. Marknadsavdelning och personalavdelning skulle rapportera direkt till tillförordnad VD. Detta var endast att betrakta som temporära åtgärder i avsikt att få företaget funktionsdugligt under ett övergångsskede. Organisationskommittén omvandlades samtidigt till ledningsgrupp för MILKO. De fackliga ledamöterna fick möjlighet att utse suppleanter. SMRs representanter; vVD och organisationschefen avgick samtidigt ur organisationskommittén. Det beslutades också att VD, livsmedelschef och administrativ chef skulle utgöra direktion för företaget. Frågan om personalchef för företaget hade redan tidigare aktualiserats från

fackligt håll. Efter diskussioner beslutades att härvidlag invänta den nye VDns anställning. Tillsvidare upprätthölls posten av den tillförordnade VDn.

Frågan om logotype hade diskuterats inom marknadsgruppen vilken inte kunnat enas. DMs logotype Dalakossan hade både förespråkare och motståndare. Organisationskommittén beslutade föreslå för styrelsen att en ny logotype skulle antagas som varumärke. Ett treklöverblad med ett mjölkglas i mitten kom att antagas som föreningens nya varumärke och företagssymbol.

Under början av 1991 var det framförallt VD-frågan som krävde en mer definitiv lösning. Den tillförordnande VDn (förutvarande SHMs VD) gick i pension under året. Inom styrelsen behandlades de förslag som inkommit till VD-posten. Styrelsen enades om att anställa en extern VD. Denne kom närmast ifrån VD-posten på MMAB⁴¹⁹. Han hade en lång erfarenhet från olika chefspositioner inom mejerikooperationen. I anslutning till detta lämnade också förutvarande VMs VD det nybildade företaget. Relativt snabbt kunde en ny ledningsorganisation fastställas. Den fick huvudsakligen karaktären av en funktionsorganisation och kom på så sätt att likna DMs och SHMs tidigare organisationsmodeller och kunde ses som en vidareutveckling av den tillfälliga organisation som införts av den tillförordnade VDn. Organisationen byggdes upp kring personer från företagsledningarna i de tre föreningarna. Förutvarande DMs VD fick posten som medlemschef. Tack vare pensioneringar i de tidigare ledningsgrupperna blev övertaligheten bland ledningspersonalen inte alltför stor. Ekonomichefen kom från VM och försäljningschefen från DM. Försäljningsorganisationen kom dock att decentraliseras till de tre tidigare föreningarnas områden. Huvudkontoret kom att omlokaliseras till annan plats i Falun. Den tidigare huvudkontorsfastigheten i Falun såldes under början av 1992. Mejeridepån i Mora lades ned under 1991. Bemanningen på huvudkontoret kom det första verksamhetsåret att begränsas till 24 personer. Andra året uppgick antalet anställda därstädes till 19 personer. Tredje året uppgick personalen på huvudkontoret till 18 stycken. Nettominskningen i personal kom under 1991 att uppgå till 15 personer, under 1992 till 6 personer samt under 1993 till 4 stycken.

⁴¹⁹Mejeriernas Marknads AB — MMAB — var dotterbolag till SMR. och fungerade som mejeriernas gemensamma marknadsbolag med ansvar för smörförsäljningen i Sverige. MMAB var också moderbolag till Riksost som svarade för föreningarnas ostförsäljning.

Det initierades också diskussioner med de andra Norrlandsföreningarna, nämligen NNP i Östersund och Norrmejerier i Västerbotten. Avsikten var att föreningarna skulle se över tänkbara samarbetsområden. NNP bidrog med en heltäckande nationell försäljningsorganisation. Norrmejerier hade tillgång till Västerbottensosten vilken kunde vara en tillgång vid framtida exportsatsningar. Från MILKOs sida bidrog med hela sortimentet av yoghurt och andra specialprodukter, vilka liksom tidigare kunde säljas på hela Norrlandsmarknaden. Denna samverkan kom under 1993 att utvecklas till ett gemensamt ostförsäljningsbolag — Norrost.

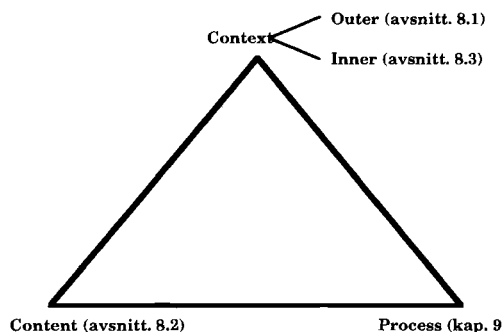
Efter att föreningarna sammanställt sina bokslut (i VMs fall halvårsrapport) framkom det att DM inte hade lyckats åstadkomma det nollresultat som var inskrivet i fusionsavtalet. Efter diskussioner i styrelsen valdes att låta det liggande avtalet gälla och Dalabönderna fick under en period hålla till godo med lägre avräkningspriser för att kompensera överuttaget i avräkningspriser under 1990.

Sammantaget var 1991 ett tufft år för mejeribranschen. Samordningsprocessen kom därför att inledas under svåra yttre omständigheter. Företaget lyckades likväl under 1991 uppnå ett positivt resultat. Priserna till medlemmarna kunde hållas i ungefärlig paritet med övriga föreningar. Därutöver tillkom att utfallet av avregleringen blev att Norrlandsjordbruket fick behålla en del av Norrlandsstödet. Detta utgjorde en viktig förutsättning för att MILKOs medlemmar skulle kunna bedriva sin rörelser även framöver.

Kapitel Åtta

OM FÖRÄNDRINGSFÖRSLAG OCH KONTEXT

Som framgått av kapitel sex och sju har de beskrivna förändringarna varit mångfacetterade och komplexa. Mångfalden av faktorer och dimensioner diskuteras inom ramen för den av Pettigrew⁴²⁰ föreslagna modellen för kontextuell analys av förändringsprocesser (se figur 8.1).



Figur 8.1. Referensram för kontextuell metod.

Utifrån denna modell kommer i detta kapitel att föras en diskussion rörande förändringsförslagets yttre och inre kontexter samt om deras innehåll. Förändringsprocessens utveckling över tiden kommer däremot att diskuteras ingående i kapitel 9. Detta åttonde kapitel inleds med en diskussion av yttre kontext (8.1). Därefter följer en diskussion om förändringsförslagets innehåll (8.2). Slutligen behandlas den inre kontexten (8.3).

⁴²⁰Pettigrew (1985a).

8.1. Den yttre kontexten

Gemensamt för de studerade förändringsprocesserna är att omvärldsförändringar, det vill säga händelser utanför den federativa organisationen, har spelat en väsentlig roll för förändringsförloppets utveckling. Detta gäller både för Lantmännen- och Milkofallen. I Lantmännenfallet preciserades argumentationen för en förändrad struktur med tesen att företagen borde anpassa verksamhetsvolymen innan nedgången på marknaden blev alltför markant. Förändringsförespråkarna hävdade att det därmed borde finnas bättre förutsättningar för att utveckla, i alla avseenden, gynnsamma fusionslösningar. Strukturförändringarna skulle vara lättare att genomföra under högkonjunkturen.

Motståndarna till förändringen kan principiellt kategoriseras inom två huvudgrupper. För det första fanns det ett antal aktörer vilka ej höll med om förändringsförespråkarnas omvärldsbeskrivning. Argumentet som framfördes var, att det fanns anledning att vänta med strukturförändringar tills att mer tydliga tecken på en allvarlig nedgång i marknaden kunde skönjas. Tidigare erfarenheter uppvisade såväl uppsom nedgångar på marknaden. Det var därför i och för sig inte orealistiskt att förvänta sig en nedgång på marknaden under de kommande åren. Efter denna nedgång fanns det dock all anledning att återigen vänta sig ännu en uppgång i volymerna. Slutsatsen var att mer radikala nedskärningar borde kunna anstå tills att mer tydliga tecken på en fundamental förändring av totalmarknaden kunde skönjas.

Andra fusionsmotståndare instämde dock i fusionsförespråkarnas syn på omvärldsförändringarna. Argumentet att strukturanpassningar borde genomföras i ett skede av relativ högkonjunktur fick här stöd. Dessa aktörer var inte motståndare till omfattande förändringar i form av nedskärningar. Däremot förelåg en negativ inställning till fusionen som organisatorisk lösning på kapacitetsproblematiken. Omfattande fusioner mellan föreningar riskerade att leda till försvagning av de kooperativa företagens lokala medlemsorientering. Därmed utgjorde fusionerna förändringslösningar, vilka hanterade en kortsiktig effektivitetsproblematik, men istället långsiktigt underminerade den kooperativa karaktären. Bland dessa aktörer förespråkades istället andra former av strukturlösningar än fusioner. Här utgjorde funktionssamarbeten, eller allianser mellan föreningar, lämpliga sådana varianter. Över huvudtaget vände fusionsmotståndarna sig mot det ensidiga förordandet av fusioner.

Även i Milkofallet utgör omvärldsförutsättningarna en väsentlig förutsättning för förändringsdiskussionernas initiering. Överskotten i mejeribranschen hade hanterats genom införande av kvoter och differentierade priser. Därigenom hade det uppstått ett system som uppmuntrade till systemharmonisering. De inledande fusionssamtalen kom sålunda främst att fokuseras till regleringssystemet. Optimering av ostkvoter framstod som det bärande argumentet för fusioner. Inom det dåvarande regleringssystemet fanns ett utrymme för utvidgning av ysteriverksamheten inom Dalarnas mejeriförening. Totalt för de inblandade företagen skulle därmed ostproduktion kunna ersätta mindre lönsamma produkter. Detta faktum utgjorde en väsentlig grundplåt såsom synergieffekt vid en fusion. I argumenterandet för fusion kom detta regleringsorienterade argument att kompletteras med övervägande rörande förbättrad intern effektivitet (se 8.2.1.).

Efter att försöken att fusionera mejeriföreningarna i Dalarna, Gävle och Södra Hälsingland misslyckats, avslutades samverkansdiskussionerna. Relativt snart kom dock tydliga signaler om förändrade bransch-regleringar och förändrad konkurrens. En statlig utredning, förespråkande en inhemsk avreglering av mejeribranschen, hade presenterats. Enigheten om att övergå till denna linje tycktes dessutom vara stor hos politikerna. Omvärldsförändringarna, vilka främst låg på det politiska planet, uppfattades i detta fall på ett liknande sätt av flertalet aktörer i de berörda företagen. Därmed kom fusionsdiskussionerna att återupptas. Efter denna ändring av mejeripolitiken kom fusionsförhandlingarna att bedrivas med raskhet.

Sålunda har omvärlden haft väsentlig betydelse för förändringsdiskussionerna. Omvärlden har utgjort en yttre kontext, inom vilken förändringsförslagen diskuterats. I Milkofallet kan den inleda avregleringen betraktas som en tyngdpunktsförskjutning i den svenska livsmedelsdebatten. Från att under den första halvan av åttiotalet främst handlat om miljörelaterade och etiska spörsmål, försköts den offentliga diskussionen till att mer beröra effektiviteten på marknaden i allmänhet och priset på livsmedel i synnerhet. Fusionsmotståndarna hade således att konfrontera både ideologiska och ekonomiska argument, vilka lyftes fram för fusioner. När de ekonomiska förutsättningarna upplevdes som starkt negativa försvagades motståndet mot fusioner. Uttryckt i Utterströms⁴²¹ termer, kan således denna period (ungefär motsvarande åren från och med 1989 och framåt) betraktas som en period där de socio-politiska och de teknisk-

⁴²¹Utterström (1980).

ekonomiska dimensionerna harmonierat. Mejerifederationens tidigare proaktiva roll, i utvecklandet av branschens institutionella förutsättningar, kom under 1980-talets senare år att förskjutas mot ett mer reaktivt förhållande gentemot statsmakternas intentioner.

Frågan om förbättrade relationer med omvärlden; främst slutkunderna — konsumenterna — tog sig uttryck i ett mer uttalat behov av förändring. Härvidlag är det av intresse att notera skillnaden avseende hur säkert marknadsutvecklingen kunnat prognosticeras. Inom Lantmännens strukturdiskussioner förelåg en osäkerhet rörande hur "troliga" försämringarna av branschens marknadsvillkor egentligen var. I den aktuella situationen, med på mer eller mindre goda grunder befarade försämrade marknadsförhållanden, förelåg svårigheter att kommunicera aktuella förändringsförslags förtjänster.

I de återupptagna Milko-förhandlingarna fördes i stället diskussionerna under en relativ säkerhet om hårdare villkor för branschen. Här var det fråga om att på bästa sätt möta en marknadsituation innebärande avreglering och ökad konkurrens. Osäkerheten om denna färdriktning var ganska liten. Däremot var osäkerheten rörande styrkan i det tilltagande konkurrenstrycket större. I Milkofallet tycks de snabbt förändrade omvärldsförutsättningarna haft en avgörande betydelse för att fusionsförhandlingarna återupptagits (så snart på det beslutade fusionsförkastandet). Under dessa mer uttalade kommande omvärldsförändringar förelåg bättre möjligheter att kommunicera behoven av en förstärkt yttre effektivitet.

Sammantaget har omvärldsförändringarna haft ett väsentligt inflytande över förändringsförloppets utveckling. Omvärldens allt större betoning på ekonomiska förhållanden i branschen, kan ses som uttryck för att den ekonomiska rationaliteten vuxit sig starkare hos signifikanta aktörer i omvärlden. Den yttre kontexten fick sålunda ett allt tydligare inslag av ekonomisk effektivisering. Tidigare hade regleringstänkandet varit dominerande även hos väsentliga aktörer i omvärlden. Denna förskjutning av fokuseringen, var en process som pågick under flera år; men likväl var 1990 det år då denna förskjutning tydligt markerades. Omvärlden har sålunda gett väsentliga kontextuella ramar för de samtal som förts om de strategiska förändringsförslagen⁴²². Framställningen fortsätter nedan med en granskning av förändringsförslagen.

⁴²²Pettigrew (1985a).

8.2. Förändringsförslagen

Diskussionerna om de studerade strategiska förändringarna har, som visats ovan, förts inom ramen för de aktuella omvärldsförhållandena. Givet de olika förhållandena i omvärlden, har det bärande och mest frekvent använda argumentet för förändring utgjorts av en förstärkt inre effektivitet.

8.2.1. Förbättrad inre effektivitet

Som visats av Michelsen⁴²³, har de ekonomiska målsättningarna varit tongivande för olika aktörers argumentering för fusioner mellan medlemsägda företag. Även i föreliggande empiriska undersökningar kan noteras att det hos många centrala aktörer förelegat en strävan att förbättra den interna effektiviteten. Lösningen på de befarade eller prognosticerade marknadsförsämringarna, har varit att söka öka den interna effektiviteten i avsikt att kunna öka konkurrenskraften. Denna huvudinriktning på förändringssträvandena har varit av stor betydelse för utvecklandet av förslagen till strategiska förändringar.

I Lantmännenfallet har strukturförslaget framförallt arbetats fram som en lösning på de kostnadsproblem, vilka centralt inom SLRs företagsledning och styrelse betraktats som framtida hot mot organisationen. Målet var att söka uppnå en ekonomisk effektivisering inom federationen redan innan en försämrad marknadssituation förväntades ge återverkningar på ekonomin. Strukturförslaget uppvisade stora likheter med det strukturförslag, vilket behandlades 20 år tidigare. Åttioalets lösning var, precis som det tidigare, inriktat på en omstrukturering mot ökad stordrift; innebärande fusioner mellan föreningar. Utterströms⁴²⁴ tes om fusionsmyten — universallösningen på effektivitetsproblematik inom lantbrukskooperationen — äger således fortfarande giltighet.

Förutom det riksomfattande strukturarbetet har även en stor andel av de konkreta strategiska förändringsinitiativen haft fusionsalternativet som ett huvudförslag. Exempelvis motiverades Göta Lantmäns fusion med Lantmännen i Sörmland främst utifrån interna effektivitetsargument. Inom ramen för denna fusion söktes effektivisera verk-

⁴²³ Michelsen (1984).

⁴²⁴ Utterström (1980).

samheten genom rationalisering av produktion och distribution. Logistiken var ett av de områden där besparingar skulle kunna göras. Även på det administrativa området förutsågs här besparingar.

På samma sätt ser vi i Milkofallet att omfattande ekonomiska beräkningar genomfördes i avsikt att visa möjliga interna effektiviseringar vid fusion. Möjliga produktsamordningar, personalnedskränningar samt distributionseffektiviseringar beskrevs med hög detaljrikedom. Initialt, vid uppstartandet av fusionssamtalen, förelåg dock de största ekonomiska fusionsvinsterna i form av ett optimalt utnyttjande av Dalamejeriers outnyttjade ostkvot. Sammantaget kan konstateras att en stor del av fusionsdiskussionerna fokuserades kring möjliga effektiviseringar av verksamheten internt. Den inre effektiviteten var därmed i fokus.

8.2.2. Ekonomiska och idébaserade resonemang

I vissa skeden under fusionsförhandlingarna har diskussionerna om den inre effektiviteten kompletterades med resonemang rörande de idébaserade målsättningarna för de lokala företagen. I fallet Jönköpings Lantmän förelåg, vad gäller funktionssamarbeten med näraliggande föreningar, ett intresse att främst öka effektiviteten i kapitalanvändningen samt eljest öka effektiviteten i den operativa driften. Vad gäller fusioner söktes däremot efter partners som hade liknande synsätt på verksamheten, sett ur ett huvudmannastrategiskt perspektiv. Härvidlag söktes ett närmande till föreningar med likartad medlemsprofil, innebärande en tyngdpunkt på mindre jordbruksenheter samt en betoning på mjölk- och skogsverksamhet. Den primära avsikten var att stärka samverkan mellan Smålandsföreningarna, vilka hade en likartad profil i ovanstående avseende. De tre Smålandsföreningarna hade även en relativt stark betoning på service- och distributionsverksamhet.

Ett annat exempel utgörs av Värmlandsmejeriers diskussioner om föreningens framtid. Här kom de ekonomiska argumenten att konfronteras mot de idébaserade. Ekonomiska kalkylmotiv talade för att föreningen fusionerade med Arla. Denna fusion skulle kunna bidra med väsentliga besparingar framförallt på logistiksidan. De idébaserade motiven om inflytande och lokal närhet, talade istället för att föreningen kvarstod som självständig förening. Kompromissen kom att innebära ett förordande av en fusion med Dalarnas och Södra Hälsinglands mejeriföreningar. Här kunde vissa samordningseffekter åstadkommas,

samtidigt som mycket av den lokala prägelns kunde kvarhållas. Den liknande profilen på det värmländska och det norrländska jordbruket, innebar att även den nybildade föreningen kom att ta speciell hänsyn till den delvis unika karaktären hos medlemmarnas jordbruk. Samtidigt underlättades samordningen av "Norrlandsproblematiken" inom jordbruksstödet. Den parallella behandlingen av såväl ekonomiska som idébaserade målsättningar tycks ha varit av stor betydelse för utfallet av fusionsdiskussionerna i detta fall.

Sammanfattningsvis kan konstateras att betoningen av den inre effektiviteten i många fall leder till ett förordande av strategiska förändringar i avsikt att genomföra rationaliseringar. Inom de studerade förändringsprocesserna har vi kunnat notera att denna argumentationslinje, i flertalet fall, tagit sig uttryck i form av förespråkandet av fusioner. Andra former av ekonomiska effektiviseringar, såsom funktionssamarbeten eller interna rationaliseringar, har i de studerade fallen betraktats som andrahandslösningar på de aktuella problemen.

Principiellt viktiga undantag har dock kunnat noteras gentemot betoningen av de inre effektivitetsmotiven som huvudanledningar till fusioner. I dessa fall har istället såväl ekonomiska som idébaserade motiv influerat utvecklandet av förändringsförslagen. Gemensamt för dessa undantag är att de varit framgångsrika vad gäller att förankra den framförda förändringsinriktningen hos medlemmarna.

8.2.3. Rationalitetsbaser i den federativa organisationen

Ytterligare ett huvudargument för drivandet av strategiska förändringar, i form av fusioner, har utgjorts av en strävan efter ökad effektivitet inom ramen för den federativa organisationen. En tydligare arbetsfördelning mellan förbunds- och föreningsnivåerna har avsetts bidra till att reducera vertikalt dubbelarbete och speciellt dubbelbemanningar. En förutsättning för verkställande av dessa effektiviseringsplaner, var dock att föreningarna ställde någotsånär likartade krav på förbundet.

Strävan efter en mer enhetlig föreningsstruktur, det vill säga förordandet av jämbördiga föreningar, utgjorde därför ett väsentligt argument under de studerade förändringsdiskussionerna. I Lantmännenfallet drevs sålunda från förbundshåll linjen att det var

problematiskt med sinsemellan så olikartade föreningar som ägare. Föreningarna ställde skiftande krav på förbundet, vilket fått svårt att anpassa sina resurser efter denna mångfacetterade kravbild. Förslaget till omfattande fusioneringar inom Lantmännenorganisationen var följaktligen väl förankrat i de föreställningar om verksamheten som omfattades av förbundets företagsledning. Även i flera av de större föreningarna fanns samtidigt starka aktörer som menade att stora rationaliseringsvinster fanns att hämta vid fusioner med andra, mindre föreningar. Med färre och starkare föreningar skulle en mer optimal anläggningsstruktur successivt kunna utvecklas. Förändringsförslaget, innebärande en reduktion av antalet föreningar, hade därför ett stöd av flera företrädare för de större föreningarna.

Precis på samma sätt finns det även i Milkofallet anledning att reflektera närmare över den federativa strukturens betydelse för fusionsdiskussionerna. Från förbunds nivå förordades här att mindre föreningar fusionerade med större. Denna effektivisering låg också i linje med att avveckla mejerier som "levde på rost och röta"⁴²⁵. Förbundet såg det, sedan länge, som en av sina uppgifter att reducera antalet föreningar i avsikt att uppnå en effektiv branschstruktur. På så sätt fanns möjligheter att komma till rätta med en besvärande överkapacitet i branschen.

Inom förbundet hade dock redan 1978 övergetts tanken på att samla all verksamhet i ett företag — "Ett-företaget". Därför fanns det en försiktighet att driva fram fusioner med Arla som den övertagande parten. Dock låg fusioner inom Arlas "naturliga" verksamhetsområde inom ramen för det övergripande policybeslutet. Bland de mindre föreningarna fanns det en tendens till samling gentemot Arlas dominans inom branschen. Det var därför naturligt att på olika sätt samverka sinsemellan i avsikt att påverka branschstrukturen. Denna regionala samverkan mellan de mindre och medelstora föreningarna var något som understöddes av förbundet. Sammanfattningsvis fanns det även inom mejeriorganisationen strävanden efter att skapa mer jämbördiga enheter. Arlas dominans skulle dock även efter mer omfattande fusioner mellan övriga föreningar komma att kvarstå som det klart dominerande mejeriföretaget i landet.

Gefleföreningens samverkansinitiativ utgjorde en tydlig exponent för resonemangen ovan. Här sågs ett utökat samarbete med föreningarna i Dalarna och Södra Hälsingland som ett sätt att vidareutveckla rationaliseringen av den operativa verksamheten. Gefleföreningen var

⁴²⁵Jämför Daveby (1986), Broberg (1988).

den förening som, inledningsvis och under hela den första fusionsomgången, var drivande i fusionsarbetet. En stark Gefle-ambition att utveckla ett slagkraftigt mejeriföretag i mellersta Sverige utgjorde en intern ambition, vilken verkade i riktning för fusion.

Således kan konstateras att det förelåg ett viktigt federativt element under de strategiska förändringsprocesserna. I Lantmännenfallet var det förbunds-nivån som var drivande i att förändra föreningsstrukturen. Precis som noteras av Svensson⁴²⁶, kan således konstateras att förbundet under vissa perioder kan ta initiativ i centrala frågor för att sedan, efter det att stabilitet uppnåtts, återföra initiativet till föreningarna. De tidigare (avsnitt 8.2.1) diskuterade inre effektivitets-motiven till förändringar, får således kompletteras med motiv rörande effektivisering på federativ nivå. Det förelåg således på förbunds-nivå en argumentationslinje, vilken förordade effektivisering av federationen som helhet. Sådana förändringar kunde dock vanligen inte genomföras av förbundet på egen hand. Detta förändringsarbete fick istället ske i samverkan med föreningarna. Federationen är en frivillig samman-slutning, innebärande att förbundet ej utan föreningarnas stöd kan driva strategiska förändringsprocesser⁴²⁷, i form av fusioner, mellan anslutna föreningar.

I Lantmännenfallet har frågan om kongruens mellan förbundets och föreningarnas uppfattningar hanterats genom att förbundet drev en linje som låg nära flera av de större föreningarnas inställning. Förbundet stödde större föreningars fusioner med de mindre. Förbundet fick därmed stöd i sin förändringsansats av de större föreningarna. De mindre föreningarna kom istället att motsätta sig de föreslagna förändringarna. För att förbundet skulle kunna klara av sin roll som konfliktabsorberare⁴²⁸ krävdes därför att endast extremt allmänna och övergripande beslut fattades. Förbunds-nivån kom i och med detta att förlora sin pådrivande roll i frågan.

I Milkofallet var den nationella branschstrukturen mer "färdig". Diskussionen fördes i termer av fyra kategorier, Skåneföreningarna, Arla, Norrlandsföreningarna samt de mindre föreningarna. För-bundets linje var att öka samverkan, och i förlängningen åstadkomma fusioner, såväl i fallet med Skåneföreningarna som i fallet med Norrlandsföreningarna. Denna federativa linje var fastlagd sedan 1978.

⁴²⁶ Svensson (1992).

⁴²⁷ Swartz (1993), Jonnergård (1988).

⁴²⁸ Swartz (1992).

Linjen hade en relativt stor acceptans inom mejerifederationen. Förbundets insats kom i stor utsträckning att handla att finna gynnsamma avvägningar mellan föreningarna. Förbundets konflikt-absorberande roll fick därmed en annan betydelse än Lantmännenfallet.

Grundläggande inom den federativa organisationen är således att flera nivåer måste analyseras vid utvärderingen av organisatoriska förändringar. Ekonomiska effektiviseringar kan få olika effekter på olika nivåer. Det handlar därför om att utvärdera förändringsförslag såväl på lokal/regional som på gemensam/federativ nivå. Viktiga drivkrafter till strategiska förändringar består därför i att effektiviseringar är möjliga för federationen sett som en helhet. Problematiken består här i att dessa effektiviseringar inte sällan strider mot någon av de berörda föreningarnas intressen. Frågan om den ekonomiska rationalitetens relevans blir därför delvis avhängig nivåproblematiken. Den lokalt ekonomiskt rationella lösningen kan därför ses som irrationell på gemensam förbunds nivå och vice versa. Frågan om olika typer av rationaliteter måste därför kompletteras med dimensionen "nivå" för den rationella uppfattningen. Inom den federativa organisationen har kunnat identifieras två väsentliga nivåer; nämligen den lokala samt den gemensamma/federativa. Dessa nivåer kan betraktas som utgångspunkter eller baser för utvärderingen av olika förändringsidéer. Begreppet nivå utgör därmed en bas för diskussionen av rationaliteten i olika förslag. Begreppet rationalitetsbas blir därmed ett nyckelbegrepp vid analysen av strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag, vilka ingår i en federativ organisation.

8.2.4. Om förhållandet mellan yttre kontext och inre effektivitet

Sammantaget kan utifrån diskussionen i avsnitten ovan (8.2.1-8.2.3) konkluderas att såväl omvärldsfaktorer som överväganden rörande inre effektivitet haft betydelse för framväxten av strategiska förändringar i och mellan de medlemsägda företagen. Det kan här noteras att övervägandena rörande inre effektivitet tycks ha varit av mer stabil natur. Dessa har i relativt likartad utsträckning verkat för genomförandet av strategiska förändringar, fokuserande på ökad stordrift, främst i form av fusioner. Som visats av Utterström⁴²⁹ och Tainio⁴³⁰, har dock i kontrast mot detta förekommit vågor av

⁴²⁹Utterström (1980).

⁴³⁰Tainio (1989).

förändringar i form av fusioner. En slutsats är därför att de yttre omständigheterna under vissa tidsperioder starkt påverkat de medlemsägda företagens konkurrensförutsättningar. Det är under dessa tidsperioder som förändringstrycket varit som starkast.

Sålunda kan det förvisso hävdas att de interna drivkrafterna för förändring varit starka och betydande. Likväl finns det all anledning att tillmäta de externa förhållandena en större betydelse rörande tidpunkten för initiering och genomförande av strategiska förändringar i form av fusioner. Den yttre kontexten har således haft en stor betydelse för såväl de intentionella som de realiserade förändringarna⁴³¹.

Det finns dock anledning att nyansera ovanstående resonemang med att betona betydelsen av ytterligare en väsentlig intern faktor. I två fall har fusionsdiskussioner inletts vid ett tillfälle då en förening tillfälligt stått utan VD. Här föreligger således ännu en faktor som är väsentlig för timingen av främst initieringen av ett förändringsförslag. I Milkofallet omformades allmänt hållna samarbetsdiskussioner till konkreta fusionssamtal när VDn i Dalamejerier på grund av allvarlig sjukdom ej bedömdes återkomma till sin position. Ett lämpligt tillfälle att starta upp fusionssamtalen ansågs ha uppkommit. Erfarenheterna från tidigare genomförda fusioner talade för att de inblandade parterna borde söka minimera anspänningarna och konkurrensen mellan ledande personal från berörda föreningar. En parallell kan här dras till fusionen mellan Göta Lantmän och Lantmännen i Sörmland. Även i detta fall hade fusionen föregåtts av ett långvarigt samarbete mellan föreningarna. Den utlösande faktorn var även i detta fall en VD-avgång; i detta fallet i form av en sedan länge planerad pensionering. Förhållandet mellan ägare och ledning tycks därför vara ännu en viktig faktor vilken har betydelse för timingen av den strategiska förändringen.

Sammanfattningsvis kan därför konkluderas att yttre kontextuella faktorer haft stor betydelse för timingen av initieringen av strategiska förändringsförslag i form av fusioner. En annan, i sammanhanget viktig intern faktor, berör ändringar i bemanningen av företagsledande personal i de inblandade föreningarna. Speciellt eventuella tillfälliga vakanser på VD-posten har i detta avseende en stor betydelse.

⁴³¹ Jämför Mintzberg (1978).

8.3. Den inre kontexten

Efter att ha analyserat de strategiska förändringarnas yttre kontexter samt förändringsförslagets innehåll, granskas i detta avsnitt de inre kontexterna. Här tydliggörs betydelsen av den medlemsbaserade inriktningen. Diskussionen kommer att fokuseras kring medlemsägandet, vilket i de studerade fallen kunnat problematiseras som en stabiliserande faktor, vilken motverkat de drivkrafter till förändring som beskrivits under 8.1 och 8.2.

Det medlemsägda företaget definierades i kapitel 2 som företag där en nyttjargrupp är (huvud)ägare. Det noterades i kapitel 3 att nyttjarintresset konstitutionellt var överordnat kapitalägarintresset i de medlemsägda företagen. Därutöver noterades att företagen hade att beakta såväl ägarnas ekonomiska som deras idébaserade målsättningar. Övervägandena rörande den ekonomiska effektiviteten är således konstitutionellt underordnade nyttjarnas sammantagna ägaröverväganden.

I avsikt att precisera den inre kontextens betydelse under förändringsförloppet förs nedan en konkretiserad diskussion över framförda motiv till den medlemsägda företagsformen. Diskussionen utgår från de av Michelsen⁴³² preciserade typerna på medlemsinriktning. Dessa utgörs av (i) funktionsintressen⁴³³, (ii) medlemsinflytande⁴³⁴, (iii) lokal tillhörighet⁴³⁵ samt (iv) ekonomiska effektivitetsargument⁴³⁶.

8.3.1. Funktionsintressen

Ett fundamentalt argument mot främst de förändringar som tog sig uttryck i form av fusioner, var att medlemmarna i och för sig insåg att effektiviseringar var möjliga; men att dessa effektiviseringar skulle uppnås under det att andra försämringar av nyttjarvillkoren infördes. Vid fusionen mellan Göta Lantmän och Lantmännen i Sörmland befarades att turbilar och försäljningsenheter skulle komma att

⁴³²(Michelsen (1984).

⁴³³Motsvarar Michelsens (1984) "samhandelstyp".

⁴³⁴Motsvarar Michelsens (1984) "demokratityp".

⁴³⁵Motsvarar Michelsens (1984) "bygdetyp".

⁴³⁶Motsvarar Michelsens (1984) "ekonomityp".

avvecklas. Därigenom skulle av föreningen offererade priser kunna förbättras på bekostnad av medlemmarnas egna verksamhetsresultat. Medlemmen skulle riskera att behöva erlagga såväl högre egna transportkostnader som mer egen tid för inköp hos respektive avyttring till föreningen. Det fanns därför farhågor om att fusionsvinsterna skulle komma att tas ut av medlemmarna själva. Därmed var det inte uppenbart att varje enskild medlem, oavsett lokalisering, skulle komma att bli vinnare vid en genomförd strategisk förändring. Det intressanta är således att resonemangen om nivåer eller rationalitetsbaser (avsnitt 8.2.3) måste kompletteras med basen medlem. Föreslagna strategiska förändringar måste inte enbart vara rationella för såväl föreningar som förbund; därutöver måste de föreslagna förändringarna även vara rationella och lönsamma för enskilda medlemmar i deras egenskaper av nyttjare. Medlemmens ekonomiska rationalitet kan sålunda vara skild från föreningens eller förbundets.

Ett annat exempel utgörs av diskussionen hos medlemmarna i Södra Hälsingland. Här hade förmånliga medlemsvillkor avseende livsmedelsbutiker och järnhandel existerat under ett antal år. Detta var något som många medlemmar ville värna. Handelsrörelsen ansågs hotad av nedläggning vid en eventuell fusion med andra föreningar. Handelsrörelsen uppfattades av medlemmarna som en väsentlig del av föreningen. Det förelåg således ett andrahandsfunktionsintresse (förstahandsfunktionsintresset var mejerihanteringen) vilket var hotat vid en eventuell fusion. Eftersom medlemmarna gjorde olika avvägningar med avseende på första- respektive andrahandsfunktionsintresset, kunde de också komma till olika uppfattningar i fusionsfrågan. Styrelsen hade att beakta detta medlemsintresse vid fusionssamtalen. För de övriga inblandade föreningarna fanns det inga skäl att se på denna verksamhet annat i strikt ekonomiska avkastnings-termer; dessa birörelser skulle inte komma att kunna tillföra deras medlemmar något annat än eventuell avkastning på investerat kapital. SHMs respons på denna inställning var att försöka övertyga de andra föreningarna om de dolda värden som fanns inom dessa verksamheter⁴³⁷. Argumentationen fördes sålunda med kapitalägartermer även om väsentliga andrahandsfunktionssintressen förelåg som underliggande motivbilder. Vid Södra Hälsinglands återinträde i dis-

⁴³⁷Det visade sig i och för sig vid försäljningen av delar av birörelserna under 1990 och -91, att SHMs värdering skulle vara adekvat. Här bör dock noteras att försäljningen genomfördes vid en mycket gynnsam tidpunkt på toppen av högkonjunkturen (de andra föreningarnas värderingar kan ha haft större relevans under mitten av åttiotalet).

kussionerna om en eventuell Milkofusion betonades tydligt att föreningen skulle driva en linje som gynnade medlemmarna i egenskapen av lantbrukare (här hade således andra sekundära och tertiära nyttjarroller kommit att avföras ur diskussionen⁴³⁸). Andrahandsfunktionsintresset hade således nedtonats.

Sammantaget kan därför noteras att medlemmarna i sina roller som nyttjare hade att ta hänsyn till att relevanta nyttjarvillkor kunde upprätthållas under fusionerna. Principiellt skulle även ett ifrågasättande av medlemmens rätt att utnyttja det medlemsägda företaget kunna utgöra ett argument mot strategiska förändringar förknippade med osäkerhet. I de studerade fallen har inte detta argument lyfts fram mot fusioner. Däremot har det funnits farhågor om att större fusionerade företag på ett sämre sätt skulle komma att tillgodose intressen för medlemmar med mindre verksamhet. Här anfördes exempelvis under Värmlandsmejeriers strategidiskussioner argumentet att det var viktigt att samverka med föreningar vilka hade en förståelse för medlemmar med mindre verksamhet (vilka kombinerade jord- och skogsbruk). Medlemmarna med mindre verksamhet hade ofta ett större intresse av hög servicegrad. Däremot var det investerade verksamhetskapalet vanligen lägre hos dessa medlemmar. Därmed var incitamenten att hålla konkurrenskraftiga priser inte lika påtagliga.

De i avsnitt 8.2.3 diskuterade rationalitetsbaserna regional förening samt federation behövde således kompletteras med rationalitetsbasen medlem. Det var medlemmen som hade att ta ställning till de strategiska förändringsförslag, vilka tog sig uttryck som fusioner. Ett försummande av att visa de strategiska förändringarnas vinster för medlemmen såväl i termer av samhandelsvillkor som ekonomiska villkor utgjorde därför en risk för att förslagen skulle komma att förkastas.

8.3.2. Medlemsinflytande

Medlemmarnas inflytande över företaget utgjorde en viktig faktor under förändringsdiskussionerna. Härvidlag förelåg en stark historisk betoning av medlemsägandet som en metod att erövra och behålla inflytande över avsättningen av producerad råvara. Denna betoning av voice-funktionen⁴³⁹ var tydlig. Medlemmens ekonomi och verksamhets-

⁴³⁸ I det specifika fallet avses medlemmens roller som järnhandelskund, livsmedelskund samt petroleumkonsument.

villkor var i hög grad avhängig det medlemsägda företags inriktning. Detta till skillnad från andra medlemsägda företag, såsom exempelvis flera konsumentkooperativa företag, där medlemmens anledning till betoning av inflytande och engagemang vanligtvis inte är lika starka. Här kan noteras att studier av medlemsengagemang i konsumentkooperativa företag visat jämförelsevis svaga ägarrelationer⁴⁴⁰.

Argumentationen fördes i termer av risk för att förlora medlemsinflytande. I större föreningar befarades att medlemmarnas representanter i fullmäktige och styrelser skulle få sämre möjligheter att utöva inflytande. Istället skulle allt mer makt övergå till företagsledningarna. Det förelåg således, i linje med Ilmonens argumentation, farhågor om managerism⁴⁴¹. Viktigt i sammanhanget var att fusioner riskerade få konsekvenser i form av att medlemmarna fick längre avstånd till huvudkontoret. Därmed befarades det bli mer svåröverskådligt att följa verksamheten. Inom Dalarnas Mejeriförenings fusionsdiskussioner har således kunnat noteras ett värdesättande av den lokala Dalaprofilen. En inriktning som tog sig uttryck främst i ett värdesättande av ett föreningshuvudkontor lokaliserat till Dalarna.

Samtidigt som företagsledningens makt skulle kunna komma att öka, så befarades en minskad medlemsaktivitet. På längre sikt förelåg därför även risk för äventyrandet av företags reproduktion av medlemskap⁴⁴². Medlemmarnas passivitet riskerade skada företags långsiktiga utveckling. Här föreligger således även ett idébaserat argument, vilket går ut på att värna medlemskårens långsiktiga utveckling.

Även Vilstrup, Cobia & Cropp⁴⁴³ har noterat att andra motiv än de ekonomiska har betydelse för speciellt lantbrukskooperativa företags fusionsprocesser. Deras tes är att medlemmarna i många fall uppvisar en stark lojalitet med det egna företaget. Detta oavsett vilket beräkningsbart värde företaget defacto har. För medlemmarna kan därför medlemsägandet i sig inbegripa ett högre värde än det faktiska ekonomiska utbytet av företaget.

⁴³⁹ Hirschman (1970).

⁴⁴⁰ Pestoff (1991).

⁴⁴¹ Ilmonen (1986).

⁴⁴² Jämför Stryjan (1988).

⁴⁴³ Vilstrup, Cobia & Cropp (1989), sid. 384.

Även Modell⁴⁴⁴ har kunnat konstatera ett liknande ideologiskt motstånd till strategiska förändringar i form av fusioner mellan irländska mejeriföreningar. Ett främjande av lokalorienterade värden motverkade här de strategiska förändringsinitiativen. Han noterar:

*"In contrast, those against the merger managed to create a powerful ideology based on the notion (valid or not) that the large scale economic efficiency was worth sacrificing for social concerns, eg preservation of jobs and the level of services provided by cooperatives. Based on this ideology, significant resistance was built up ... to counteract the merger proposal."*⁴⁴⁵

Även Michelsen⁴⁴⁶ fann i sina studier av danska mejerifusioner att det förelåg oro för företagets överlevnad som medlemsägt företag vid alltför stora fusioner. Bildandet av större företag betraktades som en speciell riskfaktor för medlemskopplingen.

Detta värnande av inflytande utgör dessutom en faktor, vilken är stabil över tiden. Hejneman⁴⁴⁷ som ledde sextiotalets förändringsdiskussioner inom Lantmännen gjorde sålunda följande retrospektiva reflektion.

*"Alltså. Trots att det fanns klara och entydiga belägg för större rationalitet i större och mera specialiserade företag var ett sådant resultat tydligen inte tillräckligt. Medlemmens inflytande, hans ställning och roll var en starkare faktor än rationalitet; utan att gå till ytterligheter ansåg han att så mycket som möjligt av demokratisk när-påverkan måste bevaras."*⁴⁴⁸

Den historiska bakgrunden i form av strävan att skapa ett oberoende från dominerande monopsonistiska handelsföretag kan här ha betydelse⁴⁴⁹. De medlemsägda företagen utgjorde en garanti för att oberoende företag fanns på marknaden. De medlemsägda företagen kunde bidra till att ge medlemmarna mer symmetriska relationer till företag längre fram i förädlingskedjan. Framväxten av större lantbrukskooperativa företag bidrog således till att utveckla starka

⁴⁴⁴Modell (1994).

⁴⁴⁵Modell (1994, sid 54).

⁴⁴⁶Michelsen (1984).

⁴⁴⁷Hejneman (1982).

⁴⁴⁸Hejneman (1982), sid 304.

⁴⁴⁹Johansson & Thullberg (1979).

motparter gentemot de dominerande handelsblocken i Sverige.

Således finns det en stark koppling mellan faktorerna medlemsinflytande och funktionsintresse. Det medlemsägda företagandet utgör även idag ett väsentligt instrument i att reducera osäkerheten för medlemmarna⁴⁵⁰.

8.3.3. Lokal tillhörighet

Den lokala tillhörigheten har varit ytterligare ett motiv mot strategiska förändringar i form av fusioner. Detta motiv har inbegripit flera aspekter. För det första har det lokala företagets betydelse för närregionen haft betydelse i detta sammanhang. I Södra Hälsingland var SHM det dominerande företaget på orten Bollnäs. Medlemmarna reflekterade därför inte bara som nyttjare av det medlemsägda företaget, utan även som kommuninvånare när de analyserade förslaget att genomföra en fusion. Här kunde det även röra sig om avvägningar sammanhängande med att närstående personer till medlemmen hade relationer till företaget.

På samma sätt kan noteras att de lokala lantmannaföreningarna inom Hallands Lantmän väsentligen kunnat fortleva genom medlemmarnas uppskattning av den lokala verksamheten. Dess betydelse för den aktuella orten har således utgjort ett tillräckligt värde för att motivera kvarhållande av de lokala enheterna, trots att smärre merkostnader därvidlag ej kunnat nedbringas.

Vilstrup, Cobia & Cropp⁴⁵¹ refererar till ett äldre fusionsexempel beskrivet av Comstock. Fallet berör diskussionerna under ett beslutande medlemsmöte i ett mindre spannmålshanteringsföretag:

"My father helped organize this elevator at about the turn of the century. Ever since boyhood I have been able to look out our kitchen window and watch the slanting rays of the early morning sun paint the old red building with warmth and welcome. The setting sun silhouettes it against the sky at nightfall. It is like an old friend and neighbor. It almost seems a part of my farm. I count every member of the elevator among my friends. I know that our old elevator is worn out and obsolete. I know that our cooperative doesn't have the money to provide the variety of services that we would like to have.

⁴⁵⁰ Schrader (1989), Ollila (1989), Nilsson (1991a).

⁴⁵¹ Vilstrup, Cobia & Cropp (1989).

*Nevertheless, we own it and it is ours. As long as I can remember, every bushel of grain taken off our farm was delivered to it, and as far as I am concerned, I intend to keep right on delivering it there for the rest of my life.*⁴⁵²

Efter denna medlems uttalande gick mötet till omröstning och beslutade med stor majoritet att inte genomföra fusionen. Här har således kunnat konstateras en extrem variant av det medlemsägda företagets motivering utifrån ett kvarhållande av det lokala medlemsägandet. Lokala bygdeintressen har sålunda konstaterats utgöra ett icke oväsentligt mål för vissa medlemmar. Värnandet av verksamhet i det lokala samfundet eller i regionen utgör här ett väsentligt moment.

Förutom dessa lokalt präglade motiv har det även funnits inslag av mer egennyttigt orienterade motiv sammanhängande med säkrandet av egna individuella positioner som styrelseledamöter eller företagsledare. Dessa behandlas nedan i kapitel 9.

8.3.4. Ekonomiska intressen

Ovan har ingående diskuterats hur det främst rört sig om nyttjar- respektive idébaserade motiv vilka utgjort grogrunden till förändringsmotståndet (främst riktat mot strategiska förändringar i form av fusioner). Det föreligger dock även exempel på att fusionsmotståndare motiverat sitt avståndstagande inför föreslagna fusioner med mer renodlade kapitalägarargument.

Södra Hälsinglands Mejeriförenings styrelse beslöt således att avvisa Milkofusionen, anno 1988, på grund av att medlemmarna fick för dåligt betalt för de av föreningen ägda verksamheterna utanför den egentliga mejerisektorn — birörelserna — (dagligvarubutiker, bensinstationer, järnhandel). Ägarnas kalkylorienterade argument samspelade här med nyttjarargument när föreningens styrelse i ett senare skede avvisade fusionsförslaget.

Sammanfattningsvis kan konstateras att flera olika motivbilder varit väsentliga vid medlemmarnas argumenterande mot strategiska förändringar i form av fusioner. Det kan här noteras att förändringsförslagets ekonomiska effektivitetsorientering ej på ett tydligt sätt harmonierat med den inre kontextens betoning av nyttjarskapet inom

⁴⁵²Vilstrup, Cobia & Cropp (1989), sid 384.

det medlemsägda företaget. Nyttjarnas funktionsmotiv samt deras idébaserade motiv, specifikt medlemsinflytandet samt den lokala tillhörigheten har här utgjort väsentliga trögheter eller stabiliteter vilka motverkat strategiska förändringar i form av fusioner.

Den idébaserade dimensionen har spelat en underordnad roll i pläderingen för förändringsförslagen. De framförda förändringsförslagen har vanligen varit genomarbetade avseende hur ekonomiska effektiviseringar skulle kunna uppnås. Endast i undantagsfall har företagsinterna ekonomiska effektiviseringar kunnat ifrågasättas under de olika fusionsförhandlingarna. Däremot har inte kopplingarna till hur dessa effektiviseringar skulle komma att påverka medlemmarna i deras egenskaper av nyttjare, ägnats lika stor uppmärksamhet. Därmed har det skapats en spänning mellan å ena sidan arbetet att åstadkomma effektiviseringar och å andra sidan de följaktliga konsekvenserna för medlemmarna. Nyttjarintressena och speciellt de idébaserade motiven har motverkat genomförandet av strategiska förändringar.

I Milkofallet kan konstateras att fusionsinformationen till medlemmar och personal hade en stark betoning på marknadsutvecklingen. Fusionen beskrevs som nödvändig för att verksamheten skall kunna överleva på en mer konkurrensutsatt marknad. Konsekvenserna för medlemmarna behandlades mer översiktligt. I Lantmännenfallet var utredningsmaterialet koncentrerat till en analys av föreningsstrukturen. Fusioner förespråkades som den bästa lösningen på kostnadsproblematiken. I konsultutredningen behandlades andra områden mer översiktligt.

Den tydliga betoningen på de ekonomiska målen kan speciellt ha bidragit till att öka osäkerheten hos de medlemmar vilka förordat ett starkare idébaserat verksamhetsinnehåll. Fusionsmotståndarna har i många fall utgått från de idébaserade målen. Även mer ekonomiskt orienterade nyttjarmotiv har framförts mot strategiska förändringar i form av fusioner. Medlemsägandet i allmänhet, och de idébaserade målsättningarna i synnerhet, har således utgjort trögheter i den strategiska förändringsprocessen.

En speciell problematik i sammanhanget är att de idébaserade målsättningarna i flertalet föreningar varit mindre artikulerade. De idébaserade argumenten för verksamheten har inte på ett tydligt sätt preciserats som konkreta målsättningar för verksamheten. Istället har mer övergripande begrepp såsom medlemsnytta använts av olika

aktörer. Därför har svårigheter förelegat vid försöken att tydliggöra förändringsförslagen positiva effekter för medlemmarna — ägarna.

8.4. Sammanfattning

Diskussionen i detta kapitel har fokuserats kring inslagen av drivkrafter och trögheter under de strategiska förändringsprocesserna. Redan i kapitel 3 konstaterades att medlemsägandets kännetecken i form av månghövdad ägarkrets, lokala intressen i beslutsförsamlingar samt multipla målsättningar utgjorde väsentliga särdrag. I detta kapitel har kunnat befastas att förekomsten av nyttjarorienterade och idébaserade målsättningar konstaterats utgöra stabiliteter eller trögheter under de studerade strategiska förändringsprocesserna.

Ett viktigt konstaterande var det faktum att flera rationalitetsbaser i form av organisatoriska nivåer var väsentliga vid utvärderingen av strategiska förändringsförslag. Härvidlag noterades att de studerade förändringarna främst haft federationen samt föreningen som utgångspunkt. En viktig iakttagelse var här att medlemmen var en väl så viktig utgångspunkt vid utvärderingen av ett förändringsförslag. Rationalitetsbaserna federation, förening och medlem har konstaterats vara de väsentliga vid analysen av strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag.

Förändringsinitiativen har vidare konstaterats haft en tonvikt på de ekonomiska målsättningarna. Detta trots att nyttjarorienterade samhandelsmotiven till medlemskap visats vara väsentliga vid medlemmarnas utvärdering av sitt ägarskap. De studerade förändringarna har ifrågasatts utifrån tveksamhet rörande huruvida medlemmarna som nyttjare totalt sett skulle komma ut som vinnare efter en realiserad strategisk förändring. En bristfällig hantering av det lokala företagets nyttjarorienterade existensberättigande har således kunnat utgöra en tröghet under de aktuella strategiska förändringsprocesserna.

På samma sätt har framgått av diskussionen att idébaserade resonemang rörande medlemsinflytande respektive lokal tillhörighet verkat stabiliserande på föreningsstrukturen. Det vill säga, strategiska förändringsförslag i form av fusioner har riskerat att falla på dessa argument. Det har således från medlemshåll ifrågasatts om inflytandet kunnat kvarhållas vid strategiska förändringar innebärande bildandet av större föreningar. På samma sätt har det även förekommit farhågor

rörande huruvida de strategiska förändringarna skulle komma att medföra väsentliga försämringar rörande företagets lokala tillhörighet.

De nyttjarorienterade och idébaserade motiven har haft en stabiliserande funktion beroende på att det månghövdade och likställda ägandet möjliggjort ett framförande av dessa motiv. Kombinationen av nyttjarorienterade och idébaserade motiv, samt spritt och likställt ägande, har således utgjort en stabiliserande funktion under de studerade medlemsägda företagens strategiska förändringsprocesser.

Ifrågasättanden av beräknade ekonomiska vinster vid effektiviseringar har endast i mindre utsträckning utgjort trögheter under förändringsprocesserna.

Det finns sammantaget fog att, i likhet med Michelsen⁴⁵³, hävda att medlemsinflytande samt lokal tillhörighet utgjort två väsentliga trögheter under förändringsprocesserna. Förhållandet problematiseras ytterligare av att dessa målsättningar inte varit tydligt artikulerade av berörda aktörer. Ett starkt inslag av outtalade föreställningar har således konstaterats föreligga. Därmed har kommunikationen kring förändringsförslagen försvårats. Detta förhållande diskuteras mer ingående i avsnitt 9.5. Analysen av trögheter vid förändringsförloppen vidareutvecklas i nästkommande två kapitel.

⁴⁵³ Michelsen (1984).

Kapitel Nio

OM FÖRÄNDRINGSPROCESSER

I föregående kapitel konstaterades bland annat att det förelåg en spänning mellan å ena sidan förändringsförslagets betoning av den ekonomiska inre effektiviteten och å andra sidan det medlemsägda företagets fokuserande på medlemmarnas nyttjarintressen och idé-baserade målsättningar. I detta kapitel avses att mer ingående granska det strategiska förändringsförloppet. Kapitlet inleds med en diskussion rörande den demokratiska strukturen i det medlemsägda företaget (9.1). Därefter följer en analys av initiativrätten i federationer (9.2). Sammantaget mynnar detta ut i en diskussion över behovet av dialog under medlemsägda företags strategiska förändringsprocesser (9.3). Därefter följer en nyansering av detta resonemang, i den meningen att en precisering, av behovet av infrastruktur för förändringsarbete, presenteras (9.4 och 9.5). Slutligen följer specifika resonemang rörande de positioner vilka är inblandade under de diskuterade förändringsprocesserna (9.6 och 9.7). Kapitlet avslutas med en sammanfattning av resultaten rörande organiseringen av förändringsarbete i och mellan medlemsägda företag (9.8).

9.1. Demokratiska strukturer och processer

I fallen har kunnat konstateras att diskussioner, förhandlingar och samtal varit omfattande och tidsutsträckta. Framtagandet av konkreta förändringsförslag har vanligtvis skett i mindre grupper eller av enstaka resurspersoner, vilka genomfört förankring inom begränsade kretsar.

I Lantmännenfallet utredde en extern konsult möjligheterna till kostnadsbesparingar. Avsikten var att förslaget skulle utgöra ett underlag för vidare bearbetning av strukturfrågorna. Likväl presenterades i ett tidigt skede förslag till framtida föreningsstruktur. Förändringsstrategin var primärt expertorienterad. Ett relativt färdigt förslag arbetades fram. Berörda aktörer hade därefter att ta ställning. Vissa beslutsfattare fick tillfälle att lämna synpunkter under processen, andra

gavs inte denna möjlighet. Endast en mindre grupp hade en mer kontinuerlig kontakt med konsulten, och kunde därmed bidra med synpunkter under arbetets gång. Accesstrukturen⁴⁵⁴ exkluderade därmed vissa av de aktörer som haft att ta ställning till förslaget i SLRs beslutande och rådgivande organ⁴⁵⁵. Avsikten var att förankringsarbetet skulle genomföras i förbundsstyrelsen. Men, istället fick fusionsförslaget för de flesta karaktären av ett "slutligt förslag". Enskilda aktörer hade svårt att nå fram med synpunkter på förslaget.

Denna expertorienterade inriktning på förändringsarbetet konfronterades mot de demokratiideal vilka diskuterades i kapitel 3. Demokratiidealen omfattar, som nämnts, inte endast medlemmarnas formella ägarinflytande på stämman. Därutöver finns inbyggda förväntningar om att medlemmarna skall inneha reellt inflytande i strategiska frågor. Sålunda har det demokratiska ägarinflytandet ej endast avsett formella beslutsregler, utan även ett informellt inflytande under frågornas beredning i företaget.

Brister avseende medlemsinflytande under frågornas beredning har lett till att olika aktörer ej fått möjlighet att själva inlemma förslaget i sina egna föreställningsramar. De har ej fått tillräckligt utrymme att reflektera över förslaget. Processen har, för de flesta beslutsfattarna, ej gett möjligheter till värdering av förslaget. Det fanns ej heller möjligheter till modifiering och utveckling av förslaget⁴⁵⁶. Därmed relaterades förslaget ej heller till flertalet förtroendevaldas nyttjarorienterade föreställningar om organisationen. I och med att förslaget i liten utsträckning bearbetats av förtroendemän, fick det karaktären av "tjänstemannaprodukt".

Då de slutliga beslutsfattarna i bästa fall fått ge synpunkter, men inte aktivt medverkat i utvecklandet av förslagets substantiella innehåll, har inte heller någon av dessa aktörer kommit att emotionellt binda sig för förslaget. Detta då de ej medverkat vid bearbetningen av förslaget. De, som potentiellt varit positivt inställda till inriktningen hos förändringen, har, på grund av bristande involvering, valt att i många avseenden inta en passivt neutral inställning. De, som varit potentiellt negativa, har utvecklats till aktiva motståndare. Det kognitivt rationella accepterandet av ett förändringsförslag har uppenbarligen inte varit

⁴⁵⁴ Accesstrukturen används här som begrepp för att beskriva olika aktörers möjligheter att medverka i den fokala processen. Jämför Stymne (1974).

⁴⁵⁵ SLRs styrelse, ordförandemöte samt direktörmöte.

⁴⁵⁶ Jämför Stymne (1974).

tillräckligt för att acceptera förslaget. Därutöver har krävts någon form av emotionell uppbinding gentemot förslaget.

Även i Milkofallet stupade förslaget till fusion mellan de tre föreningarna i Södra Hälsingland, Gefle och Dalarna på styrelsens och medlemmarnas beslutsfattande i Bollnäsföreningen. I denna förening hade den interna diskussionen inte hunnit lika långt som de interorganisatoriska förhandlingarna mellan föreningarna. Följden blev att (delar av) styrelsen och medlemmarna ställdes inför ett slutligt — färdigt — förändringsförslag snarare än en tentativ förändringsidé. När förbundets aktörer i detta läge aktiverade sig i avsikt att förklara och förtydliga förslagets innehåll, blev de utsatta för lokalt orienterade ifrågasättanden. I de fall där ett förändringsförslag redan orsakat viss oro, har svårigheterna att återgå till en mer substantiell diskussion varit betydande. Ett viktigt inslag i det politiska spelet har således varit misstänkliggörandet av externa resurspersoner, såsom förbunds-företrädare och konsulter. I de fall där dessa aktörer argumenterat under en förenings interna förändringsdiskussioner, har konfliktfyllda interna diskussioner politiserats ytterligare.

I Lantmännen Odal-fusionen upplevde sig vissa förtroendemän på liknande sätt vara ställda inför ett fullbordat faktum. Även i detta fallet agerade föreningens förändringsaktörer utan några mer omfattande förankringsprocesser hos medlemmarna. Informationen om förslaget gick ut till medlemsföreträdare när förslaget redan var relativt färdigutvecklat. Även denna fusionsdiskussion bortsåg därmed från att uppmärksamma medlemmarnas funktionsintressen och deras inflytande över företaget. Analogt med ovanstående diskussion mötte därför även förändringsagenterna under Odalfusionen (gäller den mindre, "övertagna" Sörmlandsföreningen) ett stort motstånd till förändringen. Förslaget upplevdes vara en "tjänstemannaprodukt", vilken ej överensstämde med de idébaserade målsättningarna.

Sammanfattningsvis kan konstateras att förändringarbetet i ett flertal empiriska skeenden varit expertorienterat. Detta har inneburit att centrala aktörer arbetat med att driva förändringsarbetet. Däremot har stora delar medlemmarnas förtroendevalda ej varit involverade i förändringsarbetet. Detta har omöjliggjort för dem att i reell mening utveckla och värdera förändringsförslaget. De har ej heller fått tid att successivt anpassa sin inställning visavi förslaget (genom att successivt uppmärksamma de problem som ventilerats). Förändringsförslagen har ej heller kommit att tydligt relateras till medlemmarnas nyttjarintressen och idébaserade målsättningar. Därigenom har oklarheter

kunnat uppstå på den formella beslutsarenan.

Således kan konstateras att den demokratiska strukturen ej har avbildats i de strategiska förändringsprocesserna. Förväntningar om att den demokratiskt inriktade strukturen skall medverka till en påtagligt demokratiskt inriktad process har ej infriats. Därvidlag har det även noterats farhågor rörande föreningarnas medlemsorientering. Föreningarnas överlevnad såsom medlemsägda företag har problematiserats under de strategiska förändringsprocesserna.

9.2. Initiativrätten i federationer

Den demokratiska strukturen omfattas, vilket beskrivits i kapitel 2 och 3, av flera nivåer. Arbetsfördelningen mellan föreningar och förbund har ej medfört att endera nivån haft en tydligt rätt att initiera strategiska förändringsprocesser i form av fusioner mellan föreningar. Beslut i dessa frågor har istället avhandlats på såväl förenings- som förbunds-nivå.

Vad gäller frågor rörande föreningsstruktur eller samarbeten mellan föreningar har förbundet vanligen haft att fastställa en inriktning för utvecklingen. Konkreta beslut om fusioner eller samarbetsplaner har däremot fattats på föreningsnivå. Inom mejerifederationen förelåg vid Milko-diskussionernas initiering ett förbundsbeslut om att verka för flera starka mejeriföreningar. Denna inriktning var fortfarande gällande när diskussionerna om fusioner mellan föreningarna i Mellansverige uppstartades. Här fanns således en fast inriktning, vilken många aktörer instämde i, att utgå från i de konkreta fusions-diskussionerna.

I Lantmännenfallet uppvisades däremot en ansats till förändring av dåvarande policy rörande föreningsstrukturen. Här var det fråga om ett förslag att ändra inriktning rörande antalet föreningar. Denna principiella fråga var således aktualiserad samtidigt som det även pågick parallella konkreta diskussioner om genomförandet av fusioner på regional nivå. I Lantmännenfallet var problematiken rörande ansvarsfördelningen mellan förbundet och föreningarna därför mer uttalad. Frågan om inriktning rörande föreningsstruktur var ett spörsmål vilket inte hade någon i förväg fastställd beslutsordning. Det krävdes därför ett relativt stort mått av samförstånd för att konsistenta beslut skulle kunna fattas på de två beslutsnivåerna.

I de landsomfattande centrala besluten valdes efterhand en handlingsväg innebärande framförallt att endast den övergripande förändringsinriktningen skulle fastställas av förbundet. Det fanns dock förändringsagenter som inledningsvis hade ambitionen att på förbunds-nivå söka nå överenskommelser om den framtida föreningskartan. De konkreta fusionerna skulle dock beslutas mellan berörda föreningar. Denna valda handlingslinje hade dock nackdelen att förankringen på föreningsnivå blev svag. SLRs styrelse hade fattat beslut om att i första hand förordna fusioner mellan föreningarna. Föreningarna uppfattade detta som ett rådgivande beslut. Föreningsföreträdarna menade att de, även om de fattat det principiella beslutet i förbundets styrelse, inte var uppbundna i respektive förening. Följden blev att förbundsstämman fattade ett otydligt beslut i frågan. Förbundsledningens mandat att gå vidare med förändringsförslaget blev därmed svagt.

Som tidigare poängterats är den federativa organisationen uppbyggd för en samverkan mellan föreningar och förbund. I Lantmännenfallet har vi kunnat konstatera att ett fokuserat förändringsarbete har försvårats på grund av den oklara federativa rollfördelningen — ett konstitutionellt maktcentrum har saknats. Förbunds-företrädare, vilka sökt driva strategiska förändringar innebärande fundamentala förändringar på föreningsnivå, har haft svårigheter att lyckas.

Swartz⁴⁵⁷ har diskuterat problematiken i termer av förtjänad auktoritet. Hans poäng är att chefer i federationer inte på samma sätt som chefer i koncerner kan bygga sin verksamhet på formell auktoritet. I stället handlar det om att utveckla ett förhållningssätt (gentemot ägarna) som inger förtroende. Det handlar om att vidta åtgärder och uttala utsagor vilka ligger i linje med såväl ägarnas målsättningar som med företagslogiken för federationen som helhet. En hög nivå av införtjänad auktoritet är nödvändig för att kunna hantera genomgripande förändringar i det medlemsägda företaget. Förutsättningarna att, från förbunds-nivå, leda sådana förändringar tycks underlättats av en tidigare ekonomiskt framgångsrik och från föreningsnivå trovärdig verksamhet (se vidare diskussion i avsnitt 9.7).

På föreningsnivå kan konstateras att föreningsledningens position hos de ledande aktörerna varit väsentlig för förändringsförloppens utveckling. Vid försöket 1989 att fusionera Gelfeortens och Dalarnas mejeriföreningar, var de politiska processerna omfattande på Dala-sidan. Motståndet mot fusionen emanerade bland annat ur motivbilder

⁴⁵⁷Swartz (1992).

rörande lokal tillhörighet. Här förelåg ett motstånd mot att Dalaföreningen skulle ge upp sitt oberoende till Gefleföreningen. Det faktum att GMs VD skulle bli VD i den fusionerade föreningen samt att huvudkontoret avsågs förläggas till Gävle bidrog till att skapa denna tonvikt österut. Det kan noteras att det främst var medlemmarna i kärnområdena (västra och centrala Dalarna) som drev denna linje. Motståndet mot fusioner var mindre i de mer perifera områdena⁴⁵⁸, vilka hade längre avstånd till huvudkontoret. Dåvarande ordföranden i Dalamejerier hade sin verksamhet i föreningens sydöstra hörn och hade en liten förståelse för varför medlemmarna skulle ha ett så stort intresse för sitt huvudkontor. Han menade att den lokala servicen borde vara det väsentliga. Det (delvis) latent motståndet bland medlemmarna förstärktes av att personalen på huvudkontoret uttryckte en oro över sina framtida arbeten. En påverkan från personalen till medlemmarna förstärkte den lokalpatriotiskt orienterade tveksamheten till fusionen. Således har institutionaliseringen av lokala intressen i den formella beslutsstrukturen möjliggjort de politiska processernas utveckling.

I fallet med Norra Dalslands Mejeriförenings fusionsdiskussioner förtydligas denna problematik. Här visade det sig att två mycket starka minoriteter pläderade för fusioner med två olika företag; Värmlandsmejerier respektive Arla. Resultatet blev en total blockering av frågan, vilken inte kunde lösas på annat sätt än genom en förhandling mellan de två externa parterna. Även om det inom föreningen föreligger en kvalificerad majoritet för att genomföra fusioner, kan denna majoritet således var uppdelad i förordandet av två olika fusionspartners. Resultatet blir att ingendera partnern får tillräckligt stöd. Förändringen kan därför följaktligen komma att blockeras av den demokratiska beslutsordningen.

Sammantaget utgör den demokratiska beslutsordningen en stabiliserande faktor för det medlemsägda företags strategiska förändringsprocesser. Det medlemsägda företaget saknar ett starkt konstitutionellt maktcentrum. Avsaknaden av huvudägare medför att medlemsföreträdarna varit tvungna till omfattande förankringsprocesser bland medlemmarna. I de fall denna förankring ej varit omfattande har konstaterats att medlemmarnas icke-involvering äventyrat helheten i den berörda strategiska förändringen.

Diskussionen ovan skulle kunna implicera att en extremt samverkansinriktad förändringsstrategi är lämplig för det medlemsägda företaget.

⁴⁵⁸ Avser norra Västmanland, nordvästra Dalarna samt sydöstra Dalarna.

Istället för att presentera genomarbetade förändringsförslag skulle förändringsagenten kunna diskutera problembilder, målsättningar och uppslag till åtgärder i avsikt att uppnå en gemensam problemuppfattning hos de slutliga beslutsfattarna. Därigenom skulle möjligheterna att förankra åtgärder, i de idébaserade föreställningarna om verksamheten, förbättras. Beslutsfattarna skulle därmed successivt komma att verka för en viss lösning på problemen. Samtidigt skulle ett, på detta sätt framarbetat, förändringsförslag kunna omfatta en utveckling av organisationen i linje med bägge de två starka rationaliteterna. Denna problematik nyanseras nedan.

9.3. Behovet av dialog

Gemensamt för de studerade fallen var att fusionsdiskussionerna pågick under en längre tid. I flera fall har långvariga samarbeten föregått fusionsdiskussionerna. Inom respektive förening har fusionsförslag diskuterats på olika sätt. Det kan här noteras att den föreningsinterna fusionsdiskussionen underlättats av ett redan pågående samtal mellan ägare och ledning. I de fall det redan funnits en tydlig form — en fungerande infrastruktur — för ägar-VD-dialogen har fusionsdiskussionerna funnit ett naturligt bearbetningsforum.

Geflemejerier hade således redan initialt en pågående dialog mellan medlemmar och ledning. För dem var det mycket naturligt att också tidigt påbörja en diskussion om olika former av strukturlösningar. Därmed lämnades också reella öppningar för medlemspåverkan. Medlemmarna avsågs inte ställas inför fullbordat faktum. När styrelsen hade att avgöra inriktningen på fusionsdiskussionerna fanns det därmed en kunskapsbas — en föreningsgemensam referenspunkt i form av en genomdiskuterad syn på branschutvecklingen — att utgå ifrån. Det fanns således utvecklade erfarenheter i styrelsen och bland medlemmarna vid ställningstagandet rörande preciserade fusionsförslag.

På samma sätt hade också den dåvarande ledningen i Jönköpings Lantmän, med hjälp av en genomgång av strukturen i det egna företaget, arbetat fram ett gemensamt synsätt för hur olika potentiella framtida samarbetspartners skulle behandlas. Här var det fråga om att finna föreningar med likartad identitet hos medlemmarna.

Däremot var den dåvarande nytillträdde styrelseordföranden i Södra Hälsinglands Mejeriförening (SHM) inte tillräckligt klar över hur

styrelsemedlemmar och övriga medlemmar ställde sig i fusionsfrågan. Han hade introducerats i pågående fusionsdiskussioner utan att haft möjlighet att genomföra föreningsinterna diskussioner och avsiktsbestämningar. Här blev det också svårt att hantera relationerna med medlemmarna när fusionsfrågan, i ett senare skede, närmade sig en beslutstidpunkt.

De strategiska förändringsdiskussionerna påbörjas således inte i ett intraorganisatoriskt vakuum. Istället planteras förslaget in i en existerande infrastruktur för kontakter mellan ägare och ledning. En förutsättning för att genomföra strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag är därför att denna infrastruktur är tillräckligt stark för att bära ett utvecklat omdaningsprojekt. Problemen har visats uppstå när infrastrukturen inte är tillräckligt utvecklad för att hantera en fundamental strategisk förändringsdiskussion.

Infrastrukturen för relationer mellan ägare och ledning kan uppvisa olika kvaliteter och innehåll. Nedan utvecklas tre renodlade modeller för relationen mellan ägare och ledning inom medlemsägda företag. Dessa modeller diskuteras i termer av infrastruktur för relationen mellan ägare och ledning.

9.4. Infrastrukturer för förändringsarbete

Ovan konstaterades att det förelåg ett behov av en fungerande infrastruktur för relationerna mellan ägare och ledning i medlemsägda företag. Diskussionen förs utifrån konstaterade förhållanden i de empiriska fallen. I avsikt att skapa en helhetsbild, innebärande att relevanta renodlade extrempunkter behandlas, har även empiriska resultat från Dahlgren⁴⁵⁹ använts för att utveckla resonemanget. Diskussionen förs kring tre huvudvarianter.

-) Ägarmonolog⁴⁶⁰
-) VD-monolog
-) Ägar-VD-dialog

⁴⁵⁹ Dahlgren (1990).

⁴⁶⁰ Här baseras resonemanget på Dahlgren (1990).

9.4.1. Ägarmonolog

Historiskt har det stora flertalet av dagens etablerade medlemsägda företag utvecklats ur mindre, lokala enheter. Det lokala företaget arbetade huvudsakligen på en geografiskt begränsad marknad. Kopplingen mellan företags och medlemmarnas verksamheter var vanligtvis mycket stark och uppenbar. Medlemmarnas styrning av företagen var omfattande och aktiv⁴⁶¹. Även detaljfrågor hanterades i stor utsträckning på förtroendemannanivå. Efterhand som verksamheter växt och utvecklats har också ledningar av företag professionaliserats. Den verkställande ledningen har kommit att överta en stor del av de uppgifter som tidigare hanterats på förtroendemannanivå. Likväl finns det exempel på företag som valt att hålla fast vid den gamla arbetsfördelningen mellan medlemmar och företagsledning. Företagsledningens uppgift har i dessa fall begränsats till att verkställa beslut som fattats i styrelsen. Initiativet i olika frågor har legat på styrelsen. Om resonemanget renodlas, kan detta betraktas som en monolog där medlemmarna föreskriver vad företagsledningen bör ägna sig åt. Denna ledningsmodell följer relativt väl de föreskrifter som meddelats i lagen om ekonomiska föreningar:

*"Styrelsen svarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter. Verkställande direktören skall ta hand om den löpande förvaltningen enligt de riktlinjer som styrelsen meddelar. Verkställande direktören får dessutom utan styrelsens bemyndigande vidta sådana åtgärder som med hänsyn till omfattningen och arten av föreningens verksamhet är av osedvanlig beskaffenhet eller stor betydelse, om styrelsens beslut inte kan avvaktas utan väsentlig olägenhet för föreningens verksamhet. I sådana fall skall styrelsen så snart som möjligt underlättas om åtgärderna."*⁴⁶²

Medlemmarna tenderar, som tidigare påpekats, att omhulda olika mål för verksamheten. Risker föreligger att olika medlemskategorier driver sina "sär"-mål och att helheten i företaget äventyras. Om alla dessa särintressen samtidigt skall uppfyllas kommer föreningens affärs-
mässiga och ekonomiska utveckling att äventyras.

⁴⁶¹ Jämför Lundberg (1924).

⁴⁶² Mallmén (1989), sid. 178. Utdrag ur lagen om ekonomiska föreningar. Liknande formuleringar finns även i aktiebolagslagen; se Rodhe (1990).

Ett exempel på företagsledningar som inte klarat av att hantera medlemmarnas olika krav på företaget är Vänerskog⁴⁶³. Vänerskog var ett medlemsägt skogsföretag i Västsverige. Inom styrelsen drevs i början av sjuttio-talet tesen att företaget borde bygga ut sin industriella kapacitet i avsikt att förbättra möjligheterna att erbjuda avsättning för ägarnas virkesleveranser.

*"NN (styrelseordförande)⁴⁶⁴ var övertygad om att skogsägarrörelsen var i behov av industriell verksamhet. Den skulle också vara av sådan storlek att den effektivt kunde bidra till att medlemmarna kunde erbjudas säkrast möjliga avsättning av timmer och massaved till rätt pris....uttryckte NN rädsla för att Vänerskog skulle hamna i ett vakuum mellan de starka blocken i norr och söder. Skogsägarna i Vänerskog-regionen skulle i så fall hamna i en liknande situation som den som skogsägarna i Skaraborg upplevde på 1950- och 1960-talen, vilka såväl saknade egna som näraliggande industrier av betydelse. Utan egna industrier eller närhet till av andra ägda industrier som tryggade avyttringen skulle efterfrågan på skogsråvaror bli mycket konjunkturkänslig. I goda tider skulle uppköparna vara beredda att transportera skogsråvaran långa sträckor, men i dåliga tider skulle de i första hand köpa av skogsägare nära de egna industrierna. NN var således rädd för att skogsägarna i Vänerskogs-regionen skulle bli de som fick agera "dragspel" i konjunktursvängningarna."*⁴⁶⁵

Efter att ha förvärvat ett äldre massa- och pappersbruk — Bäckhammars Bruk — diskuterades en omfattande investering i denna anläggning. Härvidlag ställde sig dock företagsledningen avvaktande.

"Enligt flera intervjuade ansåg den nye VD att Vänerskog saknade nödvändig kapitalbas för att genomföra det omfattande investerings- och utbyggnadsprogram som planerades. VD kom till en början att spela en passiv roll i projektet, kanske i förvisning om att projektet skulle stoppas till följd av att det inte skulle kunna finansieras. Medel genererade i Bäckhammars Bruks verksamhet liksom från medlemmarna var helt otillräckliga. Förutom VD var flera inom företagsledningen i Vänerindustrier tveksamma. Dock utan att med kraft argumentera mot projektet. I styrelseprotokollen finns inga invändningar protokollförda. Flera av medlemmarna i företags-

⁴⁶³ Här baseras resonemanget på Dahlgren (1990).

⁴⁶⁴ Undertecknads anonymisering.

⁴⁶⁵ Dahlgren (1990), sid. 50.

ledningen hade anställts efter det att förvärvet av Bäckhammars Bruk var fullbordat.”⁴⁶⁶

Efter genomförd projektering kunde styrelsen tre år senare fatta beslut om investering. I styrelseprotokollet från detta möte omtalas:

”NN (styrelseledamot) uttalade sin glädje över att han fått vara med och fatta detta beslut. Han har i 40 år hoppats på en föreningsägd cellulosaindustri av betydelse inom detta område.”⁴⁶⁷

Slutresultatet blev att företaget köpte och investerade i bland annat massa- och papperstillverkningskapacitet där marknadsunderlaget var klart tveksamt. Soliditeten och likviditeten kom successivt att försämrast intill den dag då företaget slutligen gick i konkurs år 1980. Företagsledningen hade inte kraft att stå emot ägarnas krav. Fallet uppvisar således, åtminstone inledningsvis, ett tydligt inslag av ägarmonolog. Även om det inte behöver gå lika långt som i fallet ovan, föreligger ytterligare exempel vilka stöder tesen att de medlemsägda företagens styrelser väntar ”för” länge med obehagliga beslut såsom nedläggningar⁴⁶⁸. Detta sammanhänger med det lokala inflytandet i beslutsorganisationen. Istället för att fatta nedläggningsbeslut i styrelsen väljer berörda aktörer att stämma av förslaget med medlemmarna på distriktsmöten. Om VD i alla stycken väljer att stödja styrelsens fördröjning av beslutsfattandet kommer också företaget att riskera att fatta nedläggningsbeslutet under sämre premisser. Avvecklingskostnaderna riskerar att bli högre och eventuella reavinster från avvecklade verksamheter kanske inte längre är aktuella. Ägarmonologen förefaller således vara en problematisk ledningsfilosofi för det medlemsägda företaget.

9.4.2. VD-monolog

Motpolen till ägarmonologen utgörs av VD-monologen. Istället för att företagsledningen passivt accepterar krav från medlemskåren är det VD som enväldigt leder företaget. Styrelsen får i huvudsak till uppgift att passivt skriva under på VDs i förväg utannonserade beslut.

Denna ledningsfilosofi kan på kort sikt innebära att företaget undviker medlemmarnas särkrav. En renodling och uppstramning av de

⁴⁶⁶ Dahlgren (1990), sid. 165.

⁴⁶⁷ Dahlgren (1990), sid 172.

⁴⁶⁸ af Trolle (1989), Hultberg (1987).

ekonomiska målen kan genomföras. Under förutsättning att VDs arbete inriktas mot att maximera medlemmarnas ekonomiska utbyten med företaget föreligger förutsättningar för att företaget på kort sikt skall kunna uppnå goda resultat. Samtidigt föreligger här en risk att företagen, genom att använda investerarägda företags kapital-avkastningsmål, avlägsnar sig från medlemmarnas mål för verksamheten⁴⁶⁹. VDs roll blir att göra för medlemmarna vad som "är bäst för dem", det vill säga att maximera deras avkastning på medlemskapet. Samtidigt är VD inte beredd att i alltför hög utsträckning lyssna på medlemmarnas argument — det finns kostnader förknippade med detta. Medlemsdemokratins byråkratikostnader minimeras. Beslutsfattandet kan forceras. Möjligheterna till rätt "timing" i strukturaffärer och affärsavtal förbättras.

Det finns emellertid två problem förknippade med denna ledningsfilosofi, nämligen ägarförankringen och medlemskapets degenerering. Vad avser ägarförankringen så kräver vissa avgöranden förvisso mer än medlemmarnas passiva instämmande. Som nämnts krävs det för ett fusionsbeslut att en kvalificerad majoritet av medlemmarna aktivt tillstyrker förslaget. Här framträder VD-monologens avigsidor. Genom att använda VD-monologens logik har ledningar i flera fall sökt åstadkomma fundamentala förändringar i företaget. Färdigutvecklade förändringsförslag har presenterats för medlemmarna som "slutbud". Förändringsförslagen har varit baserade på ekonomiska argument. Företagsledningen har arbetat efter ett expertorienterat handlings sätt och genom envägskommunikation sökt övertyga medlemmarna om ändamålsenligheten i förändringsförslagen. I dessa fall har medlemmarna och styrelsen inte haft möjlighet att i något väsentligt avseende sätta sin prägel på förslaget. Därmed har inte heller förslaget kommit att kunna avpassas till medlemmarnas olika målbilder. Medlemmarna har inte fått möjlighet att omformulera förändringsförslaget i sina egna termer — de har inte haft möjlighet att göra förslaget till sitt.

Denna typ av ledningsfilosofi har varit riskfylld. I en del fall har ledningen kunnat genomdriva förändringsbeslut, såsom fusioner. Förändringsbesluten har dock åstadkommits med hjälp av smala majoriteter. I andra fall har ledningen misslyckats i sina ambitioner att åstadkomma förändring i och med att förändringsförslaget röstats ner av medlemmarna på den formella beslutsarenan — föreningsstämman. Problemen har bestått i att medlemmarna varit utestängda

⁴⁶⁹ Jämför Aksnes (1985).

från utvecklingen av förändringsförslaget. Därför har de inte heller haft möjlighet att integrera det nya förslaget i sina egna syn- och tankesätt. Inte heller de potentiellt positiva medlemmarna har fått utrymme att utvecklas till ambassadörer för förändringen. Det har brustit i ägarförankringen.

Det andra problemet med VD-monologen avser ägarrollen på lång sikt. I takt med att affärsmiljön för många medlemsägda företag favoriserat storskaliga lösningar har också en anpassning skett i linje med detta. Som en konsekvens av detta har också mer ansvar och befogenheter delegerats från förtroendemannanivå till den verkställande ledningen. Denna institutionalisering av den professionella företagsledningen har kommit att äventyra den långsiktiga medlemsorienteringen. Stryjan⁴⁷⁰ menar att företaget kontinuerligt måste återskapa sin medlemskår i avsikt att överleva som just ett medlemsägt företag. Annars kommer det ej längre att kvarstå som ett sådant. Detta problem har också uppmärksamats från medlemssidan. Detta återskapande — reproducerande — av medlemskapet har varit svårt att upprätthålla för många stora medlemsägda företag. Som en konsekvens av den successiva tillväxten har kontakten med medlemmarna gradvis försämrats. Företagsledningen har inte förmått utnyttja ägarnas branschkunskaper i affärsutvecklingen. Under denna degenereringsprocess avhänder sig företaget fördelarna med medlemskopplingen samtidigt som åtminstone en del av kostnaderna för den formella medlemsinriktningen kvarstår.

9.4.3. Ägar-VD-dialog

Den tredje ledningsfilosofin — Ägar-VD-dialogen — kan ses som en variant där initiativet ständigt förflyttas mellan ägare och ledning. Ledningen arbetar därvidlag kontinuerligt med att mobilisera ägarkåren, i avsikt att stärka såväl företagets koppling till medlemmarna som att stärka deras beslutskraft. Genom att föra en kontinuerlig dialog om väsentliga omvärldsförändringar skapas en gemensam bild över olika handlingsalternativ. Därmed kan också en högre grad av enighet uppnås om inriktningen vad gäller också mer smärtsamma förändringar såsom nedläggningar. Det blir då svårare för de lokala försvarsadvokaterna att argumentera för bevarande av olönsamma lokala enheter. För företagsledningen och styrelsen kan den kontinuerliga dialogen innebära att frågan lyftes upp till diskussion

⁴⁷⁰ Stryjan (1988).

bland medlemmarna redan innan en bestämd uppfattning, om vilken lösning som avses förordas, föreligger. Istället uppmärksammas medlemmarna på problematiken i avsikt att först under ett senare skede arbeta fram lösningar.

De skilda rationaliteterna inlemmas på så sätt på ett tidigt stadium in i förändringsdiskussionerna. Genom att relatera en förändring både till en ekonomisk och en idébaserad rationalitet finns det bättre möjligheter att genomdriva ett förändringsbeslut. En stor del av den öppna politiska striden kan därmed undvikas. Genomförandet av besluten kan accelereras. Holland⁴⁷¹ har uttryckt detta på följande sätt:

*"Appropriate mechanisms for participation by members, elected leaders and managers must be identified, so that the objectives of improved performance, communications and democratic functioning can be agreed upon and progress toward these objectives can be made in the ongoing planning, implementation and evaluation cycle."*⁴⁷²

Två stora fördelar framträder vid användningen av den dialoginriktade ledningsfilosofin. För det första tillvaratas medlemmarnas synpunkter och idéer affärsutvecklingsarbetet. För det andra förankras förändringsförslagen bättre hos de slutliga beslutsfattarna — medlemmarna.

Nackdelarna med denna dialog består i anspråktagande av resurser. En väsentlig del av företagsledningens tid åtgår till att föra detta samtal med ägarna. Kostnader uppstår för att föra denna dialog. En viss administrativ apparat är nödvändig för att upprätthålla dialogen. I vissa företag har således tillsatts en speciell befattning i företagsledningen — en medlemschef —, vilken har att hantera dessa ägarfrågor.

Ägar-VD-dialogen kan vara svår att upprätthålla för en chef som inte är väl förtrogen med företaget och dess kultur. Detta faktum kan innebära svårigheter för chefsrekryteringen. Eftersom de ekonomiska målen är enklare att kommunicera och kvantifiera, finns det en tendens till att dessa dominerar inom ledningen. Detta kan hanteras genom att rekrytera företagsledare som är väl förtrogna med de idébaserade målen⁴⁷³. Därigenom begränsas dock det möjliga urvalet vid VD-

⁴⁷¹ Holland (1990).

⁴⁷² Holland (1990), sid. 107.

⁴⁷³ Hultberg (1987).

tillsättningar.

9.5. Nyansering av begreppet infrastruktur

Ovan diskuterades tre varianter för ägar-ledningsrelationer i medlemsägda företag. Följande slutsatser kan summeras. Ägarmonologen innebär en risk att verksamheten både på kort och lång sikt får ekonomiska problem. Lokala intressen riskerar att ta överhanden och de ekonomiska lönsamhetskraven kan komma att sättas på undantag vilket försämrar den ekonomiska utvecklingen i företaget.

VD-monologen kan på kort sikt innebära en besparing av kostnaderna för att hantera medlemsdemokratin. Samtidigt går företaget miste om medlemmarnas erfarenheter som en ingrediens i affärsutvecklingen och på länge sikt utarmas ägarrelationerna. Vid kritiska beslutstillfällen riskerar ägarförankringen att vara svag. Väl motiverade förändringsidéer kan komma att falla på en svag kontakt med de slutliga beslutsfattarna — medlemmarna.

Den dialoginriktade ledningsfilosofin hanterar en stor del av de problem som uppträder under ägar- och VD-monologerna. Genom att i ett tidigt skede initiera en diskussion mellan ledning och medlemsföreträdare, kommer förslag och varianter upp i ett skede av förändringsdiskussionerna där förslagen kan tillvaratas. Eventuella alternativa lösningar kommer inte att vara störande för förändringsprocessens utveckling som helhet. Det tidiga involverandet av medlemmarna innebär att dessa får "känna av" diskussionerna under en längre tid. Möjligheterna att åstadkomma en förankring av olika förändringsförslag förbättras avsevärt.

Samtidigt orsakar denna dialog kostnader. Detta kan ses som kostnader för att hålla ägarna mobiliserade och kapabla att fatta viktiga beslut. Kostnaderna uppstår bland annat i form av informationskostnader. På grund av det stora antalet beslutsfattare tenderar kommunikationen att bli komplex⁴⁷⁴. Därför krävs att medlemssamtalet ges en genomtänkt struktur. Givet dessa förhållanden kan det vara både krävande och komplicerat att utveckla en mer sofistikerad dialog mellan ägare och ledning. En alltför ensidig betoning på samtalet mellan ägare och ledning kan istället leda till att organisationen byråkratiseras och motiverade åtgärder fördröjs eller uteblir.

⁴⁷⁴ Jämför diskussion i Åkesson (1994).

I de studerade fallen har vi kunnat konstatera förekomsten av en variation renodlade ledningsfilosofier. Enskilda företag har inte slaviskt följt en av de tre skisserade ledningsfilosofierna. Såväl ägare som ledning har istället arbetat mer heterogent. Det har kunnat noteras tydliga mönster över initiativrätten i olika frågor. Dessa mönster har vanligtvis vuxit fram som resultatet av en arbetsfördelning mellan VD och styrelse. Ändamålsenliga arbetsfördelningar härvidlag har kunnat höja effektiviteten i det strategiska samtalet. För ägare och ledning handlar det därför om att sortera fram de frågor, vilka skall ha en huvudsaklig tonvikt mot respektive ägarmonolog, VD-monolog samt dialog.

För att detta skall fungera, krävs dock att allas — både ägarnas och ledningens — medvetenhet om detta är hög. En förutsättning är därför att den tysta, outtalade kunskap som finns om initiativrätten i olika frågor artikuleras. Det krävs att de inblandade aktörerna kommer fram till en gemensam uppfattning om hur olika frågeområden skall behandlas. Det handlar om att finna formerna för att föra det strategiska samtalet.

Varierandet av ledningsfilosofier bestämmes i första hand av frågans art. Endast ett litet antal spörsmål kan bli föremål för en mer ingående dialog mellan ägare och ledning. Det krävs därför att dessa frågor, vilka är av strategisk betydelse, sorteras fram. Dialogen kan här fylla en viktig funktion som ett brobygge. Successivt arbetar sig aktörerna fram till lösningar vilka tillfredsställer såväl nyttjarnas ekonomiska och idébaserade målsättningar som affärslogiken i företaget.

Ett sätt att gå vidare i forandet av en infrastruktur för relationen mellan ägare och ledning är att införa distinktionen mellan konstitutionella respektive operativa processer.

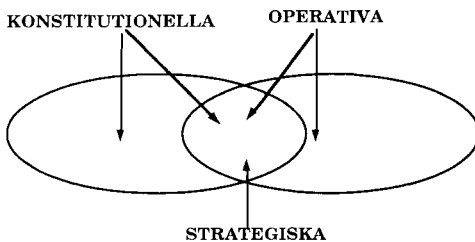
9.5.1. Konstitutionella versus operativa processer

De strategiska förändringsprocesser som studerats har förutspått inbegripa konsekvenser på såväl konstitutionell som operativ nivå. Med konstitutionella processer avses processer där strukturen för ägarnas — medlemmarnas — ägarskap formas. Det handlar framförallt om de ägarrelaterade informations- och beslutsprocesser vilka är kopplade till en bestämd fråga. Med operativa processer avses ledningsrelaterade

processer rörande affärsstrategier samt forandet av affärsstrukturer inom vilka affärsverksamheten bedrivs.

Med konstitutionella beslut avses frågor rörande medlemsorganisationens struktur, styrelsesammansättning, ledningsorganisation, verksamhetsstruktur samt ekonomisk behandling av ägarna.

Som framgått av såväl ur de empiriska beskrivningarna som av den hittills genomförda analysen, utgör strategiska förändringar såsom fusioner exempel på processer vilka har såväl konstitutionella som operativa aspekter. De strategiska processerna kan därmed tentativt inringas i interceptet mellan de konstitutionella och de operativa processerna (se figur 9.1).



Figur 9.1. Konstitutionella, operativa samt strategiska processer

De empiriska resultaten tyder på att det inte förekommer någon entydig kronologi med avseende på de två typerna av processer. De konstitutionella frågorna har delvis varit integrerade i de operativa frågorna⁴⁷⁵. I Lantmännenfallet har således förslag om konkreta fusioner förts fram i styrelsen för riksförbundet redan innan ett konsensus uppnåtts rörande den framtida strukturen i stort. Ett sådant agerande har bidragit till att lösningar skapats i ett tidigt skede av strukturdiskussionerna. Olika aktörer har inte getts tid att utveckla en gemensam bild över omvärldsförändringarna. I Milkofallet har konstaterats liknande tendenser vad gäller beslutsfattandet i en av föreningarnas — SHMs — styrelser. Föreningen gick in i fusionsdiskussionerna utan att ha en styrelsegemensam bild över företagets framtid. En alltför tidig precisering av olika fusionsalternativ kan

⁴⁷⁵ Dessa resultat överensstämmer med resultat och analyser i Mintzberg (1978), Quinn (1980), Pettigrew (1985a) samt Miller & Friesen (1980).

således bidra till att skapa processberoende motsättningar.

I Milkofusionens senare fas finns däremot motsatta exempel på att beslut om operativ samordning har kunnat fattas redan innan ett slutligt formellt fusionsbeslut fattats. Denna tidiga samordning har inte på motsvarande sätt skapat motsättningar om den framtida färdriktningen. Snarare, har dessa tidiga beslut om operativ samordning, i ett senare skede kunnat påskynda det operativa genomförandet av fusionen.

Således kan konstateras att konkreta operativa fusionsförberedelser i vissa fall är störande för de konstitutionella fusionsdiskussionerna. I andra fall tycks de inte på samma sätt vara störande. En slutsats är att det finns en tidpunkt under fusionsdiskussionerna då de flesta centrala aktörerna kommit överens. Ett konsensus, eller ett "nästan-konsensus", har uppnåtts. Om de konkreta förberedelserna däremot påbörjas innan ett konsensus eller "nästan-konsensus" uppnåtts kommer eventuella, ej genomdiskuterade, olikartade synsätt att kunna resultera i konflikter, vilka leder till att den strategiska förändringen ej realiseras.

Ovanstående är bland annat avhängigt hur olika personkonstellationer kunnat hantera processerna. Därför granskas och analyseras, i det följande, förhållandet mellan ägare och ledning.

9.6. Nyckelaktörernas egna positioner i infrastrukturen

Ovan betonades betydelsen av en tidsmässigt lämplig hantering av konstitutionella respektive operativa processer som ett viktigt inslag i utvecklandet av en infrastruktur mellan ägare och ledning. Frågeställningen kan föras vidare till att även problematisera det specifika förhållandet mellan styrelse och företagsledning under strategiska förändringar i form av fusioner. Den speciella karaktären rörande ägar-ledningsförhållandet hos det medlemsägda företaget har visat sig vara väsentligt under fusionsförhandlingarna. Personfrågorna har framstått som centrala. De fusionerande föreningarnas representanter har haft att finna nya roller i den fusionerade föreningen. Detta har gällt både anställda medarbetare och förtroendevalda. Som framgått har speciellt ordförande- och VD-positionerna utgjort stora diskussionspunkter under fusionsförhandlingarna. Dessa frågor har vanligen diskuterats inom mer begränsade kretsar. Vid de tillfällen där en nyckelaktör, i form av VD eller ordförande, ställt sig negativ eller tveksam till fusionen har fusionsprocessen avstannat. De olika

nyckelaktörernas framtida roller i den nya föreningen har således varit betydelsefulla för utvecklingen av fusionsförhandlingarna. Svårigheterna att finna adekvata lösningar på personproblem har dock varit uppenbara. Vid en fusion mellan flera föreningar är det endast möjligt att utse en VD för den fusionerade föreningen. Resterande VDar blir således "över". Fusionsförhandlingarna har därför, vilket nämndes ovan, ofta kommit att föras i samband med att VDar och ordföranden stått inför pension respektive avgång.

I fusionen mellan Göta Lantmän och Lantmännen i Sörmland hade VDn i Göta avsiktligt låtit vakantsätta flera poster i företagsledningen för Göta just i avsikt att underlätta personfrågorna vid en fusion. Fusionsförhandlingarna kom därutöver att intensifieras strax innan denne VDs pensionering. Vid den diskuterade fusionen mellan Dalarnas mejeriförening, Geflemejerier och Södra Hälsinglands mejeriförening hade arbetats fram en lösning där de tre VDarna föreslogs bli VD, vVD (med ansvar för att samordna de tre föreningarna) samt styrelseordförande. Denna lösning innebar att samtliga tre VDar skulle ges betydande roller i den nya föreningen. Dock, skulle alla tre få klart mer begränsade ansvarsområden jämfört med tidigare. Flera av VDarna framförde betänkligheter mot denna lösning.

Sammantaget tycks VD-frågan vara mer delikat än frågan om styrelseordföranden. VD-positionen är en heltidsuppgift; personens yrkesidentitet, status och ekonomi är i många fall avhängig denna position. För styrelseordföranden innebär uppdraget däremot ett deltidsuppdrag. Den yrkesmässiga identiteten finns oftast förlagd till den egna huvudprofessionen. Generellt har därför diskussionerna om VD-skapet vållat mer huvudbry än ordförandeskapet.

Förbundets roll som samordnare av fusionsförhandlingarna har inte i större omfattning kommit att inbegripa en diskussion om hur "överblivna" VDar kunnat få roller som affärschefer eller liknande på central nivå. Här skulle i så fall hela federationen kunnat betraktas som en gemensam "chefs"-arbetsmarknad. Därmed skulle beroendet av att tidsanpassa fusionsdiskussionerna med förestående VD-pensioneringar kunnat lösas på annat sätt.

9.7. Dialog-makaren och förbundets roll i infrastrukturen

Den federativa organisationen har haft stor betydelse för fusions-samtalen mellan de ingående föreningarna. Som även visats av Utterström⁴⁷⁶, har flera av de federativa riksförbunden agerat som pådrivare i fusionsdiskussionerna. I andra fall har förbundet, eller mer precist uttryckt, förbundets representanter agerat som någon form av samordnare av fusionsprocessen.

I de empiriska undersökningarna är det framförallt två aspekter av förbundens samordning/styrning vilken förtjänar att belysas; expertrollen och processrollen. I Lantmännenfallet har förbundet framförallt bidragit med expertkunskaper i avsikt att verka för fusioner eller andra former av samverkanslösningar mellan föreningar. Förbundet har bistått med utredningsresurser avseende framförallt juridik och ekonomi. I Milkofallet, men även i andra mejerifusioner, har förbundet på samma sätt varit delaktigt i att beräkna eventuella vinster vid en fusion mellan föreningar⁴⁷⁷. Det expertkunnande som varit väsentligt för fusionen har således funnits nära tillgängligt för föreningarna hos personer anställda inom riksförbundet. I de fall riksförbundets representanter inte haft tillräcklig kompetens i en specifik fråga har vanligen kanaler funnits till ytterligare expertis.

Riksförbunden har även bidragit med att stödja, alternativt påskynda, själva fusionsdiskussionerna. Problematiken har här berört frågan om rättvisa lösningar mellan berörda föreningar. Det har funnits en strävan att söka sammanjämka och framställa fusionerna som positiva för samtliga inblandade föreningar. Genom att undvika att utse vinnare respektive förlorare i fusionsförslagen har också orsakandet av extra spänningar mellan föreningarna kunnat nedtonas.

Operativa samordningsskäl har dock försvårat upprätthållandet av balans mellan föreningarna. En avsikt med fusionerna har varit att uppnå en ökad intern effektivitet genom en mer optimal användning av befintliga resurser. Det har därmed legat i fusionernas natur att samordningsfördelar sökt förverkligas, till exempel genom att avveckla huvudkontor och/eller driftsenheter, samordna datarutiner, inköp och försäljningsenheter. Fusionerna har också ställt krav på förändring av föreningarnas yttre kännetecken såsom företagsnamn och logotype. Sammantaget har dessa förändringar inneburit, i många fall smärtsamma, omställningar inom de olika föreningarna. Viljan att fördela

⁴⁷⁶Utterström (1980).

⁴⁷⁷Jämför även Utterström (1980).

dessa omställningar "rättvist" har varit en förutsättning för att fusionen skulle kunna presenteras i positiva ordalag.

En aspekt av detta är också fusionsprocessens uppläggning. I Lantmännenfallet uppfattade flera mindre och medelstora föreningar sig som förfördelade i den stora fusionsplan som presenterades. De stora föreningarnas dominans i fusionsdiskussionerna tycktes vara ett av de starka skälen mot fusioner. De mindre föreningarna uppfattade, i vissa fall, det som att förbundsledningen tog ställning för de större föreningarna. Risker, att förlora mycket av den mindre föreningens lokala identitet, framstod som uppenbar när de större föreningarna uppmuntrade av förbundets strukturplan sökte fusionera in de mindre föreningarna.

Således kan Blekinge-Kronobergs samt Enköpings Lantmäns motstånd till fusioner uppfattas som tveksamhet inför att bli den "förlorande" parten vid en fusion. Även motståndet bland medlemmarna i Lantmännen i Sörmland mot fusionen med Göta Lantmän framstod som en markering mot de större föreningarnas längre avstånd mellan företagsledning och medlemmar.

I Milko-fallet har vi sett hur föreningarna inledningsvis avstämt inbördes förväntningar i avsikt att successivt söka sig fram till en lösning där de olika föreningarna i rimlig mån skulle kunna få sina intressen tillgodosedda. Efter SHMs avhopp från fusionssamtalen rubbades dock balansen mellan de tre föreningarna. Från medlemmarnas och personalens sida i Dalamejerier framstod Gefle-föreningen som den vinnande parten vid en fusion. Fusionsmotståndet i Dalarna växte sig allt starkare. De ledande dalarepresentanterna var inte heller tydliga med att kommunicera de vinster som dalabönderna skulle åtnjuta vid en fusion.

Vid fusioner mellan jämnstora föreningar tycks det därför vara av stor vikt att söka uppnå en balans mellan föreningarna. Denna balans måste också kommuniceras till medlemmarna. Det räcker inte med att förhandlarna har hittat en lösning de tycker är rimlig. Det är medlemmarnas tolkningar som blir avgörande för utfallet av stämmebehandlingen.

Förbundsledningarnas ageranden har skett på delvis olika grunder. I Lantmännenfallet har förbundets representanter sökt driva fram en insikt om det nödvändiga i en omstrukturering. Här har förbundet

således haft en pådrivande roll. I de konkreta fusionsdiskussionerna har dock förbundets representanter intagit en mer utredande roll.

I Milkofallet har förbundet sökt sätta organisatoriska ramar för fusionsdiskussionerna. Det har handlat om att finna "de rätta" formerna för fusionsdiskussionerna. Under processens gång har förbundets representanter påtagit sig rollen som samordnare. Denna roll för förbundsledningen har analyserats av Swartz⁴⁷⁸ och Jonnergård⁴⁷⁹. Swartz beskriver förbundets representanter såsom konflikthanterare. Det är förbundsrepresentanterna som får agera "gummiband" när föreningsrepresentanterna har olika uppfattningar. Jonnergård har myntat begreppet gränsryttare. Hon menar att förbundsrepresentanterna ständigt får till uppgift att byta perspektiv. Det handlar om att förstå de lokala perspektiven, samtidigt som resultatet för hela federationen sökes optimeras; det vill säga förbundet får till uppgift att söka motverka suboptimeringar som uppstår på grund av att föreningarna är skilda juridiska personer.

Behovet av denna typ av "modererande" roll har diskuterats i flera sammanhang. Normann⁴⁸⁰ har talat om behovet av en process-moderator som ser till att förändringstakten, åtminstone approximativt, harmonierar inom olika verksamhetsområden. Det räcker inte med att företagsledningen består av ett antal duktiga analytiker. För att kunna driva genomförandeprocessen på ett effektivt sätt behövs även personer med insikt i hur utomstående kan tänkas bemöta olika initiativ. Galbraith⁴⁸¹ har talat om behovet av en länkande roll mellan de olika grundfunktionerna i en organisation. Denna länkande roll kan bestå av såväl personer som funktioner eller processer. Schön⁴⁸² samt Bolman & Deal⁴⁸³ har visat på behovet av att kunna skifta perspektiv i avsikt att öka lärandet hos individer och grupper. Detta perspektivskiftande skulle kunna underlättas om det fanns tillgängligt en dialog-makare⁴⁸⁴ på central nivå. Denne skulle kunna stötta föreningsrepresentanternas lärande. Önskvärda egenskaper hos en sådan aktör har diskuterats ingående i annat sammanhang⁴⁸⁵.

⁴⁷⁸Swartz (1992).

⁴⁷⁹Jonnergård (1988).

⁴⁸⁰Normann (1975).

⁴⁸¹Galbraith (1973).

⁴⁸²Schön (1983).

⁴⁸³Bolman & Deal (1984), Bolman & Deal (1991).

⁴⁸⁴Åkesson, Fredriksson & Normark (1992).

⁴⁸⁵Åkesson, Fredriksson & Normark (1992).

Förekomsten av en ideal dialog-makare är rimligen inte att förvänta. Men, i många fall kan det finnas någon eller några personer vilka uppfyller huvudinslagen i kravprofilen. I Milkofallet kunde riksförbundets ordförande delvis påta sig denna typ av roll från och med 1989, när de tre föreningarna i Dalarna, Värmland och Södra Hälsingland diskuterade sig samman. Genom att påta sig rollen som en neutral medlare kunde många svårigheter i fusionsförhandlingarna lösas. Den eventuella förekomsten av en opartiskt placerad dialog-makare är relativt unik för fusioner mellan föreningar vilka samverkar i federativa former. Vid fusioner mellan helt oberoende företag finns normalt denna medlande aktör inte att tillgå. Detta är således en faktor som påtagligt kan underlätta fusioner och andra samarbeten mellan medlemsägda företag.

De federativt organiserade föreningarna har i många fall varit medlemmar i respektive federation under ett stort antal år. Denna gemensamma historia har bidragit till att utveckla en värdegemenskap föreningarna emellan⁴⁸⁶. Samtliga föreningar är medlemsägda; det finns en gemensam nämnare i att företagen arbetar under multipla rationaliteter. Denna värdegemenskap är ytterligare en faktor som kan bidra till underlättandet av fusioner mellan medlemsägda företag. Det finns en grundläggande förståelse för varandras behov och intressen. Samtliga inblandade företag är väl införstådda med branschens spelregler.

Sammanfattningsvis har rollfördelningen mellan föreningar och förbund visats ha stor betydelse för förändringsförloppens utfall. I nedanstående avsnitt kommer en konkluderande diskussion att föras rörande de processuella aspekterna av strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag.

9.8. Reproduktion av medlemskap, kapital samt idébas

Detta kapitel har sålunda fokuserats mot att analysera händelser och aktiviteter under strategiska förändringsförlopp. Det kan konstateras att själva organiseringen av förändringsarbetet haft en inte oväsentlig betydelse för förändringsförloppets utfall. Förutom analysen av struktur, kontext samt substans som genomfördes i kapitel åtta, föreligger således även anledning att uppmärksamma förändringsförloppet som sådant. Här har noterats att infrastrukturen rörande

⁴⁸⁶Svensson (1992).

förhållandet mellan ägare och ledning är av avgörande betydelse för hur förändringsprocessen fortlöper. Den existerande infrastrukturen har väsentlig betydelse för framväxten av det strategiska samtalet. Inom infrastrukturen föreligger möjligheter för berörda aktörer att utveckla tydliga roller i förändringsarbetet.

I diskussionen ovan påtalades betydelsen av fungerande förhållanden mellan å ena sidan medlemmarnas nyttjarintressen och å andra sidan förutsättningarna för affärernas bedrivande. Låt oss benämna den senare punkten för affärslogik. En adekvat balans mellan nyttjarintressena och affärslogiken⁴⁸⁷ har noterats som speciellt väsentlig för det medlemsägda företaget. I kapitel 8 markerades betydelsen av att denna balans är tydligt artikulerad. Det förtjänar här att påpekas att en sådan balanspunkt svårigen kan betraktas som en statisk företeelse. Istället handlar det om en kontinuerlig reproduktionsprocess. Ansvars- och arbetsfördelning mellan medlemmar och ledning måste återskapas, revideras och utvecklas för att fungera som en aktuell infrastruktur under en strategisk förändringsprocess. En slutsats från detta resonemang blir därför att företagsledandet inom medlemsägda företag kommer att fokusera på ett ständigt brobyggande mellan nyttjarintressen och affärslogik.

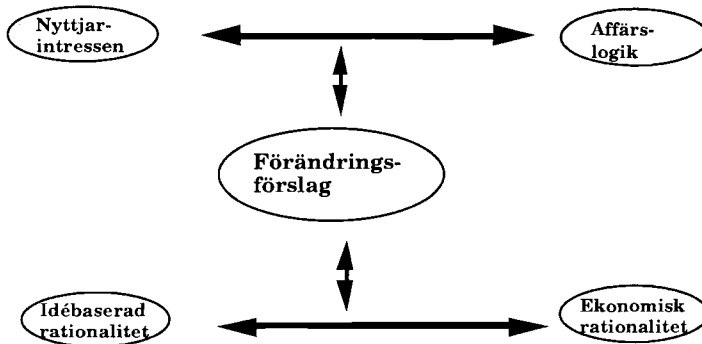
På samma sätt har i kapitel 8 och 9 betonats betydelsen av både den ekonomiska och den idébaserade rationaliteten. Resultaten indikerade att förändringsförslag, vilka ej omfattade de bägge rationaliteterna, i flera fall skapade konflikter i organisationen. Politiska processer uppstod, eftersom grupper hade olika betoningar avseende de två rationaliteterna. Andra exempel på förändringar var mer lyckosamma i att inkorporera såväl ekonomiska som idébaserade aspekter. Dessa förändringar fick vanligen större acceptans. Förändringsförslaget kunde i dessa fall ses som en komponent vilken bidrog till brobygget mellan den idébaserade och den ekonomiska rationaliteten. Ett sätt att betrakta strategiska förändringar i medlemsägda företag är att studera dess kvaliteter med avseende på denna typ av brobygge. Brobygget kan därvidlag lämpligen utgå från de två begreppsparen;

-) Nyttjarintressen — Affärslogik
-) Idébaserad rationalitet — Ekonomisk rationalitet

I figuren 9.2 nedan visas förändringsförslagets relationer med de två diskuterade begreppsparen. En specifik förändring kan analyseras med avseende på hur de två begreppsparen hanteras. Förutsättningarna för

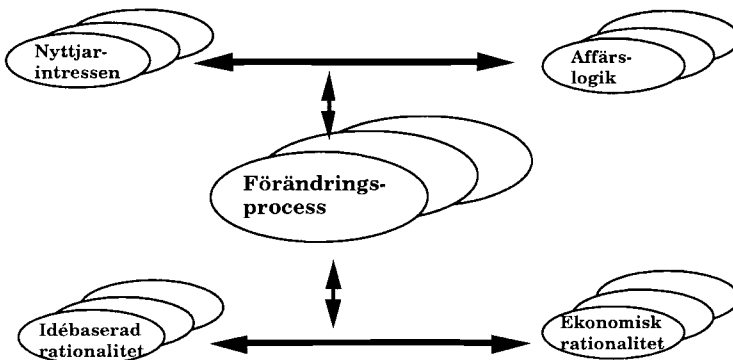
⁴⁸⁷ Med affärslogik avses här konkurrensförhållanden på marknaden.

realisering av en intentionell förändring ökar i de fall förslaget har hanterat frågeställningar rörande samtliga fyra aspekter. Givet att ett förändringsförslag harmonierar med såväl den ekonomiska som den idébaserade rationaliteten samt att förslaget också överensstämmer med den aktuella balanspunkten rörande nyttjarintressen och affärslogik, föreligger gynnsamma förutsättningar för realisering.



Figur 9.2. Brobyggande ledarskap (strukturellt perspektiv).

Ett andra betraktelsesätt är att genomföra analysen i ett longitudinellt, processuellt perspektiv. Förändringsförlopp av hög strategisk amplitud analyseras här i termer av inslag i den återskapande/reproducerande processen hos det medlemsägda företaget. Givet att processen tillåts omfatta de två begreppsparen kan det aktuella förändringsförloppet utgöra ett bidrag till det medlemsägda företags reproduktion av sin företagsform. Resonemanget åskådliggörs av figur 9.3.



Figur 9.3. Brobyggande ledarskap (processuellt perspektiv).

Poängen med modellerna är således att tydliggöra de interrelaterade kopplingarna mellan å ena sidan förändringsförslag och förändringsprocesser och å andra sidan de rationaliteter och intressen som utgör grundvalarna för det strategiska samtalet. Det föreligger ett ständigt behov av brobygge i de medlemsägda företagen. Det handlar för det första om att bygga broar mellan nyttjarintressen och affärslogik. För det andra föreligger ett behov av brobygge mellan den idébaserade rationaliteten och den ekonomiska rationaliteten.

Den medlemsägda företagsformen kan ses som ett uttryck för en medveten strävan efter att bygga in komplexitet i form av idébaserade och ekonomiska målsättningar. Det ständiga konfronterandet mellan olika verksamhetssynsätt kan fungera som en fruktbar kunskapsfrottering⁴⁸⁸. Samtidigt finns det även risk för att dessa olika synsätt blockerar handlingar och utvecklingar i organisationen. Internpolitiska trögheter har därvidlag skapats.

Eventuella misslyckanden i att hantera ovanstående motsatspar får viktiga konsekvenser. För det första kan väsentliga förändringsförslag komma att hindras. Såväl "adekvata" som "olämpliga" förslag förblir icke-realiserade. För det andra kommer den medlemsreproducerande och/eller den kapitalformerande processen att försvagas. Med andra ord företaget förlorar successivt sin medlemskoppling eller försvagas ekonomiskt och finansiellt.

Medlemsägda företags omorienteringar mot eller ombildningar till andra företagsformer kan därför betraktas som ett uttryck för att de medlemsreproducerande processerna ej varit tillräckligt kraftfulla. Konkurer eller finansiella rekonstruktioner är tecken på att kapitalformerandet ej varit tillräckligt effektivt. I bägge dessa fall har således brobygget fallerat.

En väsentlig poäng i sammanhanget är dock att varken den medlemsorienterade inriktningen på verksamheten eller verksamheten som sådan kan bli ett självändamål. Snarare måste det medlemsägda företaget uppfylla ett reellt behov för medlemmarna — annars har företaget överlevt sig självt inom ramen för den aktuella företagsformen. Att medlemsägda företag övergår till andra företagsformer kan därför vara fråga om att medlemmarnas motiv och preferenser förändrats. Rörelser mellan olika företagsformer är ett viktigt inslag i marknads-

⁴⁸⁸Jämför Normann (1975).

ekonomin. Sammantaget kan likväl hävdas att ett kompetent utnyttjande av företagsformen medlemsägda företag utgör ett viktigt inslag i en pluralistisk marknadsekonomi.

Kapitel Tio

KONKLUSIONER

I detta avslutande kapitel kommer den analytiska diskussionen från kapitel 8 och 9 att summeras och relateras till de forskningsfrågor som presenterades i kapitel 1. Huvudresonemangen från analysen renodlas och fördjupas i avsikt att vidareutveckla avhandlingens teoretiska bidrag.

10.1. Teoretisk återkoppling och fördjupning

Återkopplingen till den teoretiska utgångspunkten för studien inleds med en rekapitulering av avhandlingens två syften:

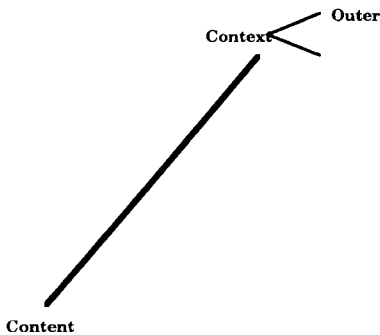
- 1) Det första syftet är deskriptivt. Avsikten är att tillföra det vetenskapliga samtalet empiriska beskrivningar över strategiska förändringsprocesser i och mellan medlemsägda företag.
- 2) Det andra syftet är teoriutvecklande. Tyngdpunkten i avhandlingen ligger på detta andra syfte. Avsikten är att utveckla den teoretiska kunskapen om strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag.

Det första empiriskt orienterade syftet har huvudsakligen tillgodosetts genom de rika empiriska beskrivningarna i kapitlen 6 och 7. Det andra teoretiskt orienterade syftet har huvudsakligen mötts av analyskapitlen 8, 9 och 10.

I kapitel 8 noterades att flertalet av de studerade förändringsinitiativen hade aktualiserats i samband med fundamentala förändringar i företagets omvärld. Befarade alternativt redan pågående förstärkningar av konkurrensen på de aktuella marknaderna, utgjorde ett väsentligt argument för initieringen av olika former av förändringar.

De aktuella förändringsförslagen hade främst en tonvikt på förstärkningar av den inre effektiviteten. Avsikten var att kostnadsreduktioner skulle bidra till att stärka företagens positioner i den

hårdnande konkurrensen. Samtidigt förelåg även inslag (i de föreslagna förändringarna), vilka pekade på möjliga renodlingar av den federativa organiseringen. Graden av olikheter mellan de i federationen ingående föreningarna avsågs således reduceras. Därmed förelåg även förutsättningar för ökad effektivisering samt renodlad arbetsfördelning mellan förenings- och förbunds nivå. Sammantaget hade förändringsförslagen en tydlig tonvikt på ökad inre (snarare än yttre) effektivitet i föreningarna. Dessa förändringsansatser var således relativt kongruenta med de omvärldsförändringar vilka indikerade stagnerande eller minskande volymer för främst de standardiserade volymprodukterna. En underliggande ekonomiskt rationalitet dominerade initierandet av flertalet förändringsförslag. Denna tonvikt harmonierade med omvärldsförändringarna. Uttryckt i termer av analysmodellen för studium av strategisk förändring, kan vi således konstatera att det förelåg en kongruens mellan de strategiska förändringarnas yttre kontexter och deras innehåll (figur 10.1).

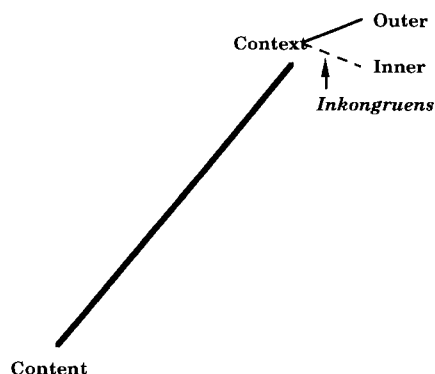


Figur 10.1. Relationen mellan yttre kontext och innehåll

I avsnitt 8.3 diskuterades ingående inre kontexter, avseende de analyserade förändringsprocesserna. Därvidlag konstaterades att beslutsdiskussionerna inbegrep väsentliga inslag av nyttjarorienterade och idébaserade dimensioner. Förändringsförslagen var däremot inriktade mot förstärkning av föreningarnas eller federationernas inre effektivitet (som lösning på problematiken emanerande från omvärldsförändringarna). Denna förstärkning av den inre effektiviteten problematiserades dock från nyttjarperspektivet. Det hade, under förändringsdiskussionerna, inte tydliggjorts huruvida denna förstärkta inre effektivitet i föreningen, alternativt i federationen, skulle komma att förbättra situationen för medlemmen i dennes egenskap av nyttjare

av föreningens verksamhet. Istället förelåg farhågor om att föreningens förbättrade inre effektivitet skulle åstadkommas på bekostnad av ägarnas totalekonomi eller servicevillkor. Empiriskt konstaterades att liknande farhågor fanns rörande huruvida den förstärkta inre effektiviteten skulle komma att genomföras på bekostnad av medlemmarnas idébaserade målsättningar. Exempelvis har de studerade förändringarna befarats missgynna medlemmar med mindre verksamhetsvolym och därmed strida mot idébaserade målsättningar om alla medlemmars likställda rättigheter att utveckla affärsrelationer med fokal förening.

I de studerade fallen konstaterades att medlemsperspektivet sammantaget spelat en mindre framträdande roll i utarbetandet av förslagen till strategisk förändring. Inkongruensen mellan å ena sidan yttre kontext och förändringsförslag samt å andra sidan inre kontext bidrog till att skapa trögheter i de aktuella förändringsprocesserna. I de fall där förändringsförslagen på ett mer tydligt sätt hanterat såväl förenings- som medlemsperspektivet, samt dessutom även berört såväl ekonomiska som idébaserade resonemang, var däremot dessa trögheter av mindre framträdande art.



Figur 10.2. Förhållandet mellan yttre och inre kontext samt förändringsförslag

Det faktum att medlemsägandet principiellt förutsätter att nyttjarintresset överordnas kapitalägarintresset, har således utgjort en tröghet under förändringsprocesserna i de fall förändringsagenterna inte i tillräcklig utsträckning relaterat arbetsinriktningen till detta faktum. Det har härvidlag ifrågasatts om medlemmarna som nyttjare totalt sett

skulle komma ut som vinnare efter en realiserad strategisk förändring. En bristfällig hantering av företagets nyttjarorienterade existensberättigande har således utgjort en stabiliserande faktor under de aktuella strategiska förändringsprocesserna (jämför diskussion i avsnitt 8.2.2). Denna stabilitet eller tröghet har således såväl positiva som negativa innebörder för det fokala företaget.

Även idébaserade resonemang om medlemsinflytande respektive lokal tillhörighet har potentiellt utgjort trögheter under förändringsprocesserna. Argument, rörande ifrågasättande av huruvida medlemsinflytande skulle kunna kvarhållas vid strategiska förändringar, har verkat konserverande på företagets struktur. Ävenledes har konstaterats farhågor rörande bevarandet av företagets lokala inriktning. Även dessa argument har varit bärande i värnandet av de existerande förhållandena. I de analyserade fallen har de studerade förändringarna — i form av fusioner — befarats strida mot de idébaserade målen om inflytande och lokal tillhörighet. Härvidlag noteras att förändringsförslagen förts fram främst som defensiva åtgärder i avsikt att bibehålla konkurrenskraften. Sådana förändringsförslag har därför befarats nedtona idébaserade målsättningar till förmån för ekonomiska dito. En intressant frågeställning är huruvida detta förhållande kan ses som en determinerad eller påverkbar process. Mer precist uttryckt; skulle det vara möjligt att initiera storskaligt orienterade strategiska förändringar vilka främjar de idébaserade målsättningarna om medlemsinflytande och lokal tillhörighet? I analysen har visats att det åtminstone förefaller möjligt att inom ramen för storskaliga lösningar — genom förändrade arbetssätt och inflytandemetoder — även utveckla föreningarnas idébaserade målsättningar. Strategiska förändringsinitiativ vilka inriktas mot andra målsättningar, än förstärkt inre effektivitet genom fusioner mellan föreningar, kan inte tillmätas samma grad av tröghet emanerande från den inre kontexten.

De studerade fusionsprocesserna har varit utsträckta i tiden. Denna tidsutsträckning sammanhänger med en successiv revidering av de idébaserade målsättningarna. Som visats i Milkofallet, har en successiv tonviktsförskjutning av ägarnas målsättningar skett i riktning från de idébaserade målsättningarna till de ekonomiska målsättningarna. Dessa identifierade trögheter är inte uppenbart av negativ karaktär för de studerade företagen. Trögheten eller stabiliteten i ett företag är av vital betydelse för att skapa möjligheter till effektivitet i utbytesprocessen. Trögheten har sålunda visats innehålla kvaliteter, vilka främjar kvarhållandet av historiskt fördelaktiga strategiska in-

riktningar för företaget. Resonemanget ovan har således en väsentlig bäring för forskningsfråga B, vilken löd enligt följande:

”Varför uppvisar strategiska förändringsprocesser i medlemsägda företag ett betydande inslag av tröghet? Vilka typer av trögheter kan identifieras under strategiska förändringsprocesser i och mellan medlemsägda företag?”

Här konstateras att frågan finner sitt svar i inkongruensen mellan å ena sidan yttre kontext och förändringsförslag, vilka haft en tonvikt på en inre effektivitet, grundat i en ekonomiskt baserad rationalitet; samt å andra inre kontext, vilken därutöver haft ett väsentligt innehåll av nyttjarorienterade och idébaserade dimensioner.

I föreställningsramen konstaterades att medlemsägandets kännetecken i form av månghövdad ägarkrets, lokala intressen i beslutsförsamlingar samt multipla målsättningar utgjorde väsentliga särdrag. I analyskapitlen fastslogs att dessa särdrag utgjorde väsentliga moment i det medlemsägda företags inre kontext. Denna kontext har delvis som uppgift att skapa stabilitet för företaget. De ovan diskuterade inre kontexterna utgör således viktiga kontinuitetsskapande förutsättningar för bedrivandet av utbytesprocesserna. Samtidigt utgör de inre kontexterna potentiella trögheter vid aktualiseringen av strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag. Detta resultat ligger i linje med Michelsens⁴⁸⁹ diskussion om de expressiva målen — målen om medlemsinflytande samt lokal tillhörighet — betydelse som förändringströgheter. Förhållandet problematiseras ytterligare av dessa faktorerens oklara precision i de studerade empiriska förändringarna.

I avsikt att fullfölja diskussionen i enlighet med modellen för analys av strategiska förändringsförlopp, tillfördes i kapitel 9 processperspektivet. Härvidlag konstaterades att själva organiseringen av det strategiska förändringsarbetet var en viktig faktor vid förklaringen av varför förändringsinitiativen ifråga realiserats eller icke. I fallen uppvisade de studerade förändringsprocesserna tydliga inslag av expertorientering. Dessa inslag harmonierade inte med företagens idébaserade målsättningar rörande inflytande för medlemmarna. Det förelåg istället förväntningar om såväl en demokratisk struktur som en demokratisk process. Den lika rösträtten innebar möjligheter för medlemmarna att i de beslutande församlingarna tillämpa det idébaserade målet om inflytande.

⁴⁸⁹ Michelsen (1984).

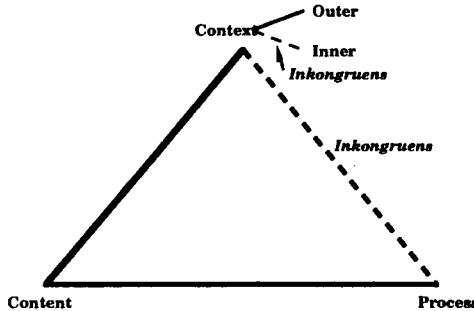
Relationen mellan effektivitet och demokrati i de strategiska beslutsprocesserna i och mellan medlemsägda företag är således en intrikat och intressant fråga, vilken är av betydelse för företagets framgång på marknaden. Det finns i sammanhanget inte underlag att hävda att ett ensidigt förordande av snabbhet framför demokrati och förankring skulle vara mer effektivt än motsatsen. Istället är det väsentligt att utveckla mer preciserade modeller för strategiskt beslutsfattande i de medlemsägda företagen. Tesen att det föreligger ett strikt motsatsförhållande mellan demokrati och effektivitet finner inget stöd i det empiriska underlaget.

I kapitel 9 konstaterades att relationerna mellan ägare och ledning haft ett avgörande inflytande för förändringsprocessernas utveckling. Dessa relationer diskuterades i termer av infrastruktur. I det empiriska materialet visades att företagsledningarna, i stora stycken, var de ledande förändringsagenterna samtidigt som ägarna vanligtvis intog mer reaktiva roller under förändringsprocesserna. Utifrån dessa iakttagelser vidareutvecklades en typologi över ägar-ledningsrelationer mellan ägarrepresentanter och företagsledningar i medlemsägda företag. Här presenterades de tre huvudvarianterna ägarmonolog, VD-monolog samt ägar-VD-dialog som renodlade exempel på infrastrukturer. Ett tydliggörande av dessa infrastrukturer visades vara av vikt vid förklaringen av realiserandet av förändringar. Vid genomförandet av fundamentala strategiska förändringar, utgör ett minimimått av dialog en faktor som verkar för realiserandet av förändringen ifråga.

Förekomsten av federativ organisering mellan medlemsägda företag bidrog till att skapa speciella möjligheter till dialogskapande och medling. Inom den federativa organisationen föreligger goda möjligheter att finna kompetenta och trovärdiga medlare och resurspersoner, vilka kan bidra i de strategiska förändringsprocesserna mellan de regionala företagen. Den federativa formen, givet att den användes på ett ändamålsenligt sätt, bidrar därmed till att förbättra möjligheterna till att realisera strategiska förändringar mellan medlemsägda företag.

Vid en ytterligare återkoppling till modellen för analys av strategiska förändringsförlopp, konstaterades således att de studerade processerna uppvisat väsentliga inslag av expertorientering, med en tydlig tonvikt på VD-monolog. Därigenom har det uppstått en inkongruens mellan inre kontext och förändringsförlopp. I de fall där förändringsprocesserna

haft en mer tydlig orientering av dialog mellan ägar- respektive ledningsintressen var däremot förändringströgheterna av begränsad omfattning (se 9.4.3 samt 9.7). I dessa fall har således inkongruensen mellan inre kontext respektive process reducerats (se figur 10.3).



Figur 10.3. Förhållandet mellan yttre och inre kontext, förändringsförslag, samt process

Med stöd från resultaten i denna avhandling kan hävdas att förhållandet mellan å ena sidan yttre kontext och förändringsförslag samt å andra sidan inre kontext kan förväntas uppvisa ett väsentligt inslag av inkongruens. De nyttjarorienterade och idébaserade inslagen kan förväntas vara väsentliga moment inom den inre kontexten. Detta förhållande gäller inte i tillnärmelsevis samma grad för den yttre kontexten. En hantering av denna inkongruens kan därför förväntas utgöra ett väsentligt inslag vid ledning av strategiska förändringsprocesser i och mellan medlemsägda företag. Resultaten från Utterströms och Michelsens undersökningar ligger väl i linje med detta resonemang⁴⁹⁰.

I forskningsfråga C problematiserades förekomsten av orealiserade respektive realiserade förändringar.

"Hur kan realiserandet av strategiska förändringar i medlemsägda företag förklaras?"

I diskussionen ovan betonades uppläggningsen av förändringssamtalet som en viktig faktor i förklaringen av strategiska förändringars realisering. Den dialoginriktade förändringsformen medför således

⁴⁹⁰Utterström (1980), Michelsen (1992).

väsentliga fördelar avseende möjligheten att åstadkomma en realisering av ett förändringsförslag. I genomförandet av denna dialog preciserades tesen att det i stora stycken handlar om att åstadkomma ett ständigt broyge mellan nyttjarnas intressen och affärslogiken. Förändringar som lyckades förena dessa element framstod som väsentligt mer realiserbara utifrån flera intressentkategoriers utgångspunkt. Ett andra väsentligt broyge bestod i att — under förändringsprocessen — stärka relationen mellan de ekonomiska och de idébaserade rationaliteterna.

Genom att använda ett dialoginriktat arbetssätt kan således det processuella upplägget av förändringsarbetet hantera inkongruensen mellan yttre kontext/förändringsförslag samt inre kontext. Resonemanget ligger i linje med Giroux, Jonnergårds, Hollands samt Oxes diskussioner om betydelsen av att utveckla inflytandeprocesser under strategiska förändringsprocesser i medlemsägda företag⁴⁹¹.

Vid en återkoppling till den övergripande forskningsfrågan fördjupas här denna diskussion. Avhandlingens övergripande forskningsfråga (A) formulerades enligt följande:

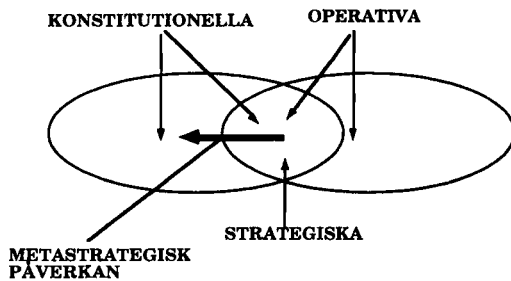
”Hur utvecklas strategiska förändringar i medlemsägda företag?”

De studerade strategiska förändringarna har haft en tonvikt på utvecklandet av affärsstrategier och affärsorganisation. Medlemsperspektivet har under flertalet empiriska förlopp spelat en underordnad roll. Samtidigt har de affärsstrategiska övervägandena haft väsentliga implikationer för medlemskapets essens. De studerade strategiska förändringarna kan betecknas såsom varande uttryck för ”meta-strategiska” förändringar, vilka förutom strategiska omorienteringar av affärsverksamhet även inbegriper omprioriteringar mellan ekonomiska, nyttjarorienterade samt idébaserade målsättningar. Det metastrategiska momentet utgörs av det faktum att det aktuella förändringsinitiativet går utöver den strategiska inriktningen för det fokala företaget. I den metastrategiska förändringen ingår även processer vilka fokuserar existensen eller bibehållandet av den medlemsägda företagsformen. En intressant frågeställning är om detta metastrategiska moment utgör ett allmängiltigt inslag i alla former av strategiska förändringar i och mellan medlemsägda företag. Resultat från Utterström och Michelsen stärker tesen att det metastrategiska inslaget är vanligt förekommande i strategiska förändringar i form av

⁴⁹¹ Giroux (1992), Jonnergård (1984), Holland (1988), Oxe (1992).

fusioner⁴⁹². Andra former av strategiska förändringar inbegriper dock inte med naturnödvändighet detta moment.

En fundamental distinktion kan sålunda göras mellan å ena sidan strategiska processer som endast utgår från de metastrategiska processerna samt å andra sidan de strategiska processer vilka ifrågasätter de metastrategiska processerna. Dessa senare processer under vilka företagsformen ifrågasätts har visats vara icke sällan förekommande i och mellan medlemsägda företag (se figur 10.4). Detta till skillnad från investerareägda företag där företagsformen i den absoluta huvuddelen av strategiska förändringsprocesser uppfattats som en given storhet.



Figur 10.4. De strategiska processernas inverkan på de konstitutionella reproduktionsprocesserna

Sammantaget kan noteras att strategiska förändringsprocesser i och mellan medlemsägda företag är relaterade till metastrategiska processer vilka konstituerar företagets inriktning. Förändringsarbetet är sålunda länkat till dessa metastrategiska reproduktionsprocesser. I vissa fall är de strategiska förändringsprocesserna väl förankrade i rådande metastrategiska reproduktionsprocesser. I andra fall får de strategiska förändringsprocesserna en karaktär av ifrågasättande av den pågående metastrategiska reproduktionen.

I kapitel 4 analyserades de reproduktionsprocesser som förekommer i medlemsägda företag. Förutom de kapitalreproducerande processer som förekommer i investerareägda företag, noterades att andra reproduktionsprocesser var väsentliga (jämför figur 4.6). Stryjan hade utvecklat diskussionen kring reproduktionen av medlemskapet⁴⁹³.

⁴⁹²Utterström (1980), Michelsen (1992).

Denna reproduktionsprocess betecknade han som fundamental för det kooperativa företaget. Sjöstrand betonade att reproduktionen av idébasen utgjorde en väsentlig förutsättning för utvecklingen av föreningen eller "associationen"⁴⁹⁴. Jonnergård samt Søgaaard förde en diskussion kring den federativa organiseringen⁴⁹⁵. Utifrån detta kunde hävdas att reproduktionen av den federativa uppbyggnaden utgjorde ett viktigt inslag i utvecklingen av många kooperativa företag. Initialt kunde således hävdas att de grundläggande reproduktionsprocesserna i medlemsägda företag utgjordes av reproduktion av medlemskap, idébas, kapital samt i förekommande fall federativ organisering. Som framgått av analysen ovan, finns det anledning att komplettera reproduktionsdiskussionen med att införa begreppet reproduktion av företagsformen. De diskuterade metastrategiska övervägandena bestod i väsentlig utsträckning av analyser rörande huruvida de strategiska förändringarna bidrog till att behålla eller återskapa/reproducera essensen i företagsformen.

För att återkoppla till diskussionen om inkongruens kan följande slutsatser dras. Den identifierade inkongruensen mellan yttre kontext/förändringsförslag samt inre kontext kan analyseras i termer av att olika typer av reproduktionsprocesser är tongivande. De empiriskt studerade förändringsförslagen hade en tonvikt på att utveckla reproduktionen av kapitalet i avsikt att garantera företagets överlevnad. Inom ramen för den inre kontexten förelåg däremot en tonvikt på reproduktionen av medlemskap, idébas samt företagsform.

I kapitel 9 diskuterades förtjänsterna med att sammanlänka olika moment i de strategiska förändringsförloppen. Där noterades att begreppsparen nyttjarintressen och affärslogik samt ekonomisk och idébaserad rationalitet var av fundamentalt intresse vid analysen av strategiska förändringar. Kopplingen av handlingar mellan dessa begreppspar sammanhänger således med processer vilka skapar, återskapar samt förändrar fundamenten för det medlemsägda företaget.

Sammantaget har diskussionen ovan visat på behovet av en, för medlemsägda företag, särskild kunskapsutveckling av teori rörande strategiska förändringar. Avsikten med analysen har varit att utveckla teori och begrepp för att öka, fördjupa och förtäta kunskapen rörande de medlemsägda företagen. I det inledande kapitlet noterades härvidlag att

⁴⁹³ Stryjan (1989).

⁴⁹⁴ Sjöstrand (1985), Sjöstrand (1993).

⁴⁹⁵ Jonnergård (1988), Søgaaard (1990).

det förelåg kunskapsluckor rörande främst förändringsbaserad teori avseende medlemsägda företag. En relativt omfattande forskning förelåg däremot rörande medlemsägda företags grundläggande värden, ideologier samt deras strukturella förhållanden. Ambitionen med denna avhandling har varit att utöka den förändringsteoretiska kunskapen om medlemsägda företag.

I avhandlingen har utvecklats teori om medlemsägda företags strategiska förändringsprocesser. Betoningen av såväl nyttjarmotiv som affärslogik samt uppmärksammandet av både ekonomiska och idébaserade rationaliteter har bidragit till att precisera väsentliga dimensioner under förändringsprocesserna. Diskussionen om de strategiska förändringsprocessernas infrastruktur samt kopplingen till de väsentliga reproduktionsprocesserna har främst bidragit med utvecklandet av en begreppsapparat i avsikt att öka förståelsen för de unika förutsättningarna för de medlemsägda företagen. Avhandlingen har vidare preciserat att teorier rörande investerarägda företags strategiska förändringsprocesser är relevanta, men inte tillräckligt uttömmande, vid analyser av de medlemsägda företagen.

Förutom att avhandlingen bidragit till att utveckla den teoretiska kunskapen om de medlemsägda företagen, föreligger även ett väsentligt bidrag i relationen till teori om strategiska förändringar. Här utgör avhandlingen ett exempel på en teoretisk utveckling inom ett speciellt fält — en speciell företagsform — nämligen det medlemsägda företaget. Tillsammans med andra liknande studier rörande andra företagsformer har därmed denna studie bidragit till utvecklandet av en mer preciserad och mångfacetterad utveckling av den teoretiska kunskapen om strategiska förändringsprocesser. Distinktionen mellan företagsformsoberoende samt -beroende kunskap utgör således ett bidrag i denna avhandling.

I sammanhanget kan det vara av intresse att notera att den av Pettigrew utvecklade kontextuella modellen har kunnat vidareutvecklas, i avsikt att utgöra en relevant analysmodell vid studiet av medlemsägda företag⁴⁹⁶. Den förda diskussionen om kongruenser och inkongruenser vore härvidlag intressant att jämföra med motsvarande analyser av investerarägda företags strategiska förändringsprocesser.

⁴⁹⁶Pettigrew (1985a).

10.2. Praktisk återblick

Bristen på kunskap om strategisk förändring i och mellan medlemsägda företag har, som tidigare noterats, även varit besvärande för aktörer vilka medverkat vid ledandet av förändringsprocesser. Ambitionen med avhandlingen har varit att även härvidlag tillhandahålla relevant och användbar kunskap. Genom att unika dimensioner under förändringsförloppen specificerats och analyserats, har det varit genomförbart att tillföra relevant kunskap om särpräglade möjligheter och svårigheter för de medlemsägda företagen. Härvidlag har således utvecklats modeller för hur relationerna mellan ägare och ledning kan tillvaratas under förändringsprocesserna. Utanför ramen för avhandlingen har även utvecklats en tentativ modell för organisering av fusionsförhandlingar mellan medlemsägda företag⁴⁹⁷. Avhandlingen har dock inte i det empiriska arbetet täckt in alla former av medlemsägda företag. Därför föreligger ett behov att diskutera frågan om generaliserbarhet.

10.3. Generaliserbarhet

Frågan rörande generaliserbarhet berör huruvida de resultat som behandlas i kapitlen 8, 9 och 10 är relevanta för andra aktörer, företag och branscher. Den poäng som markerades i kapitel 2 och 3 var att de medlemsägda företagen har många gemensamma beröringspunkter avseende förhållandet mellan ägare och ledning. Det bör därför vara rimligt att pröva resultaten från denna undersökning mot andra fall av strategiska förändringsprocesser i och mellan medlemsägda företag. Avsikten med avhandlingen har varit att utveckla teori, begrepp och modeller vilka bidrar till att öka kunskapen om medlemsägda företag. Den nyutvecklade kunskapsmängdens räckvidd måste prövas i avsikt att bedöma analysens generaliserbarhet.

Den empiriska grunden för avhandlingen har utgjorts av medlemsägda företag i form av federativt organiserade Kooperationer (således företag av typen A i figur 2.6). Det finns här ett intresse av att pröva resultaten på andra former av medlemsägda företag; således icke-kooperativa och icke-federativa sådana (företag av typen B, C samt D i figur 2.6 utgör därmed intressanta ytor för forskning som utgår från denna avhandlings resultat).

⁴⁹⁷ Normark (1993a), Normark (1993c).

10.4. Förslag till fortsatt forskning

Inom ramen för detta avsnitt diskuteras några tentativa idéer till fortsatt vetenskapligt utvecklingsarbete.

10.4.1. Internationella strategiska förändringar

Som visats ovan föreligger starka motiv att utveckla speciell kunskap rörande medlemsägda företags förändringsprocesser. De medlemsägda företagens särdrag har inneburit att speciell uppmärksamhet behövt ägnas åt denna företagsform. I dagsläget står många medlemsägda företag inför fundamentala internationaliseringsprocesser. Det finns här anledning att närmare granska i hur hög utsträckning teori rörande investerareägda företags internationaliseringsprocesser är överförbar till att även omfatta medlemsägda företag.

Medlemsägda företag har traditionellt, i stor utsträckning, varit knutna till sina respektive hemländer. Endast ett fåtal medlemsägda företag har medlemmar i flera länder⁴⁹⁸. Det förefaller därför vara angeläget att undersöka nationsgränsernas betydelse som begränsande faktor för medlemsägda företags utbredning. Är det möjligt att driva multinationella medlemsägda företag? Här avses mer precist företag med medlemmar — ägare — från olika länder (medlemsägda företag med verksamhet, till exempel i form av dotterbolag, i andra länder bör däremot rimligen inte vara distinkt olika investerareägda företag).

På samma sätt utgör förekomsten av medlemsägda företags internationella allianser, joint ventures eller andra samverkansformer ett intressant forskningsområde. Finns det dimensioner i ägandet som påverkar möjligheterna att utveckla dessa organisatoriska samverkansformer? Teoretisk skulle denna typ av forskning komma att inriktas på att kombinera teori rörande medlemsägda företags förändringsprocesser med teori rörande företags internationaliseringsprocesser.

10.4.2. Finansiella lösningar för medlemsägda företag

Denna avhandling har koncentrerats till att analysera främst organisatoriska förhållanden. Likväl har de finansiella frågorna inte spelat en oväsentlig roll i de studerade empiriska fallstudierna. Det

⁴⁹⁸ Nilsson (1991a).

finns anledning att överväga i vilken utsträckning en fördjupad analys av finansiella och/eller redovisningsfrågor kan utöka kunskapen om medlemsägda företags strategiska förändringsprocesser. Tentativt förefaller det vara av intresse att närmare utvärdera förekomsten av speciella teoretiska nyckeltal såsom de i fallen använda "teoretiska mjölkpriserna". Generellt förefaller det vara fruktbart att närmare undersöka vilka finansiella lösningar som ändamålsenligt går att kombinera med den nyttjarorienterade ägarlogiken.

Härutöver föreligger även andra forskningsområden vilka inte har samma direkta koppling till föreliggande arbete. Forskning rörande det medlemsägda företagets associationsrättsliga status; samt mer specifikt hur lagstiftningen påverkar organiseringen av företagen utgör exempel på ytterligare ett angeläget område.

10.5. Slutord

Sammantaget kan således noteras att det föreligger behov av att ytterligare komplettera forskningen om medlemsägda företag med förnyade forskningssatsningar på vissa områden. Än mer angeläget förefaller behovet vara av att skingra kvarstående allmänna missuppfattningar om medlemsägt företagande. Det finns all anledning att tydliggöra de medlemsägda företagens roll i en pluralistisk marknads ekonomi.

I ett internationellt forskningsperspektiv föreligger ett problem avseende bristen på kunskapsutbyte mellan de stora språkområdena. Tendensen till framväxten av ensidigt engelsk-, fransk- samt tyskorienterade forskningsnätverk bidrar inte till att påskynda den internationella kunskapsutvecklingen. Härvidlag vore det fruktbart om ett prestigelöst gränsöverskridande kontaktknyttande mellan de väsentliga forskningsnätverken kunde åstadkommas. Det finns således all anledning att stärka dessa internationella forskningsnätverk i avsikt att skapa en mer sammanhållen bild rörande de medlemsägda företagens funktionssätt samt deras roller i utvecklade marknadsekonomier.

SUMMARY IN ENGLISH

BACKGROUND

This study deals with member-owned firms. Member-owned firms constitute a major proportion of businesses in several industries in the western world. Currently many of these firms are involved in fundamental changes in their operations. In order to develop suitable organizations and effectively manage change processes, there is a need for increased knowledge of the characteristics of this form of ownership.

PURPOSE

There are two purposes of the study.

- 1) The first purpose is descriptive. The aim is to produce empirical descriptions of strategic change processes within and between member-owned firms.
- 2) The second purpose is theoretical. The aim is to develop theoretical knowledge of strategic changes in and between member-owned firms.

The first general research questions is derived from the purpose above.

- A) How are strategic changes evolving in member-owned firms?

After the achievement of the first case this general question was divided up into the following two questions:

- B) Why do strategic change processes in member-owned firms exhibit a substantial amount of inertia? What types of inertia can be identified during strategic change processes in and between member-owned firms?
- C) How can the realization of strategic changes in member-owned firms be explained?

THEORETICAL FRAMEWORK

In chapter 2 the concept member-owned firm is defined as a

"Business operation that is owned by users who are operatively linked to the firm in question."

Theoretical comparisons have been made between the member-owned firm and similar concepts, such as the co-operative and the federation. The co-operatives (A and B in figure S.1) constitute a major and predominating part within the category of member-owned firms. The major difference between these two concepts is that the co-operative includes specific co-operative values, primarily focusing on the idea of mutually organized self-help. Some co-operatives (A) are integrated into federations. The empirical studies are concentrated on these firms. Other co-operatives (B) are not organized in federative forms, but they are instead managing their operations in the form of nationally united societies.

There are also member-owned firms which do not apply to the specific co-operative values, but still have a category of users as owners. In that case, there are both federative (C) and non-federative organizing (D). Furthermore, there are federations among firms that are not owned by users (e g investors). These organizations, however, lie beyond the scope of this study

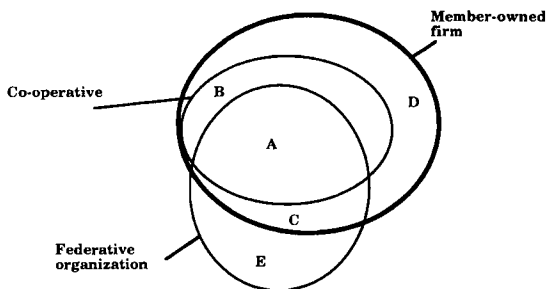


Figure S1. A comparative conceptual analysis.

Four characteristics of the member-owned firms are discussed in detail in chapter 3. The many-headed group of members (i), the appointment of locally biased actors into the decision structure (ii), the various interests of members (iii), and finally the different rationalities of members (iv), are all influencing the functioning of the firm in question.

In chapter 4 the theoretical discussion continues with an overview of theories of strategic change. One conclusion is that theories of strategic change concerning investor-owned firms were of relevance, but not sufficiently powerful in explaining the situation of the member-owned firms. Earlier research strongly suggested that there was a need for specific improvements and developments of the theories in order to better explain strategic action in member-owned firms. This was mainly necessary because of the specific ownership structure. Besides the reproduction of capital that is needed in all types of firms, there is in the case of the member-owned firm also a need for reproducing the membership, the fundamental idea and (in some cases) the federative form in order to guarantee the future survival of the organization.

Earlier research strongly suggested that the members acted with different underlying motives during strategic change processes, for instance mergers. Motives of economic considerations were here supplemented with motives, such as facilitating mutual trade (i), member influence (ii) and local development (iii).

METHODOLOGY

In chapter 5 the methodology is discussed. The contextualist method is described in detail. This method was used as framework for analyzing the empirical data. The data collection was primarily carried out through semi-structured interviews and analyses of documents. The analysis of empirical data was carried out through the use of thematic analysis.

EMPIRICAL BASIS

The two case studies are described in detail in chapter 6 and 7. The first case is about an attempt to reconstruct the Swedish Farmers Supply & Crop Market Association into an organization consisting of a substantially reduced number of regional co-operatives. At the end of the examined period most of the attemptive mergers were not realized. Nevertheless, other ways of increasing efficiency of the organization were implemented.

The second case analyzed in detail the merger between four dairy co-operatives. After five years of negotiations three of the dairies merged, whereas the fourth society stayed out of this newly formed organization.

ANALYSIS

In the analysis (chapters 8 and 9), both dynamics of change and forces of inertia were discussed in detail. One conclusion was that there exist several bases of rationality that have to be considered when proposals for strategic change are evaluated. The examined changes had primarily been focusing on the firm and federative levels. The member-level was suggested to be an additional important basis for rationality in the member-owned firm. The inability to consider this level was one major factor of inertia.

The examined initiatives in support of change proposals were emphasizing the economic motives. Due to this fact, several proposals were questioned from the motives for facilitating mutual trade. Furthermore, the motives for member influence and local development were two factors that counteracted the suggested changes. To sum up, the user-oriented and the idea-oriented motives for involvement were found to be stabilizing factors for the organizational structures of the firms in question.

Equally important was the actual process of change. Three models for member-management relations were discussed. The first model — the owners' monologue — involved the risk of running into economic inefficiency. The goals of local development could here overshadow the long-run profits of the firm. The second model — the management monologue — could increase the short-run efficiency by reducing the costs of handling membership democracy. But, the members' experiences were not used as inputs for the business development. During critical decision-making, the securing of support from the corpus of members tended to be weak. The third model — the member-management dialogue — handled the problems mentioned above. By early initiating a discussion, the possibilities of successfully integrating proposals from members increased. The communication about change proposals within the formal decision structure was improved. But this dialogue caused costs in forms of heavier demands on information. There was also a risk of increased bureaucracy and delayed decision-making.

In the examined cases there have been a variety of models used. Emerging patterns of initiatives, as to different issues, have been observed. Adequate patterns of initiatives have been found to create positive effects of the organizational capacity to implement strategic changes. This emerging formation of a division of labour between members and managers is important for the efficiency within the firm in question. The concept of infrastructure was used as a tool for analyzing these institutionalizing patterns of interactions. The dialogue focusing on the strategic issues was examined as an infrastructure to increase the firm's decision-making capacity. The strategic issues were both constitutional and operative in character.

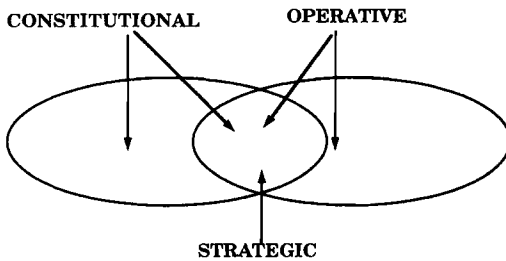


Figure S2. Constitutional, operative and strategic processes.

In this manner, the actual organizing of the process is important for the outcome of the change. During the change process there is a need to find a balance between the users' interests and the business logics. There is a similar need to find a balance between economic and idea-related rationalities. By finding these balances, the chances of realizing a change proposal will increase. The management of member-owned firms may, thus, be described as a continuous bridge-building between both users interests and business logics as well as economic and idea-related rationalities.

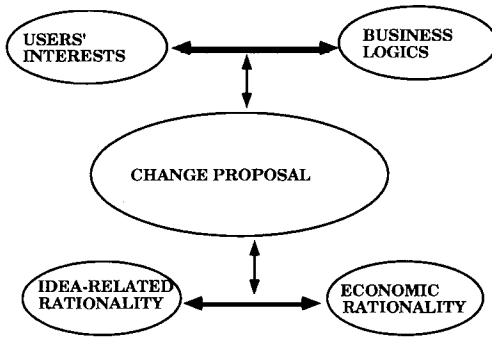


Figure S3. Bridge-building management (structural perspective).

Hence, the finding of these balanced change proposals in turn helps to support the continuous reproduction process of the firm. The infrastructure between managers and members is created, destroyed and recreated during these change processes.

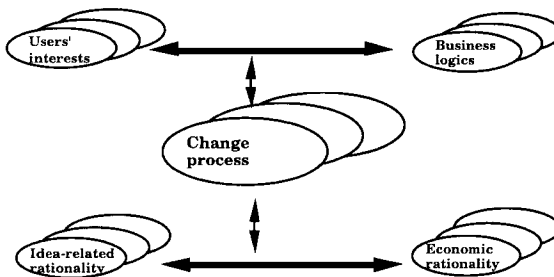


Figure S4. Bridge-building management (process perspective).

The inability to handle these bridge-building processes is damaging the member-owned firm. Firstly, important changes are not achieved. This goes for both adequate and less adequate change proposals. Secondly, either the membership reproduction or the capital formation processes are weakened. Thus, the firm is gradually losing its membership orientation or is being weakened economically and financially. To sum up, the actual organizing of strategic change processes is important for the long-run development of the firm in question.

CONCLUSIONS

The research question to be discussed, i. e. the issue of inertia is partly answered in the disharmony between on one hand the outer contexts and the change proposals which often exhibit an emphasis on efficiency based on an economic rationality, and, on the other, the inner contexts which normally have a strong emphasis on user-oriented and idea-related dimensions.

The unique aspects of the member-owned firm, in the form of the facilitation of mutual trade, member influence and local development, are other relevant factors. These motives of ownership are essential for the continuity or inertia in the organization. These factors are important for the smooth pace of operations. However, they also serve as obstacles to strategic changes.

The research problem concerning the issue of realization of change proposals may be analyzed in terms of relevant or irrelevant infrastructures to change discussions (see above). An inadequate change process may thus serve as an obstacle to change. An emphasis on expert-orientation does not facilitate the change processes. This tendency counteracts the members' goals of influence. A process emphasizing the dialogue about strategic issues may support the realization of a change proposal.

By answering the general research question about the development of strategic change processes, one may firstly note that the examined changes have had an emphasis on the development of business strategies and business organizations. The membership perspective has been described as inferior to the overall issue. Still, the business-oriented considerations have had important implications for the essence of membership. The examined strategic changes can be described in terms of "meta-strategic" changes which besides the reorientation of business operations also include changed priorities between economic, user-oriented and idea-related issues. The meta-strategic dimension concerns the fact that the change proposal goes beyond the strategic orientation of the firm in question. The meta-strategic change also includes processes that focus on the existence or continuation of the member-owned form of business operations.

A fundamental distinction may here be drawn on one hand between strategic change processes that take the meta-strategic processes as a starting point, and on the other the strategic processes that question the

meta-strategic processes. These latter types of processes have been found to be frequently occurring during strategic change processes in and between member-owned firms (see figure S5).

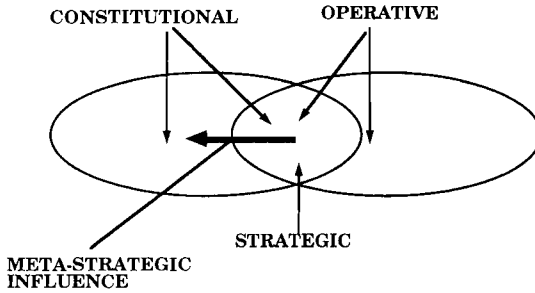


Figure S5. The influence of the strategic process on the constitutional reproduction processes.

The reproduction processes that were discussed in the theoretical framework were four: reproduction of membership, capital, fundamental ideas and the federative form. The importance of these four reproduction processes were supported by this study. However, a fifth type was added; the reproduction of ownership form. The discussed meta-strategic change processes were mainly concerned with the reproduction of the specific form of ownership.

To sum up, this dissertation has developed the knowledge of strategic change processes in and between member-owned firms. This has primarily been done through the combination of theories about member-owned firms and theories about strategic change. Profound empirical studies have been used to develop the theoretical knowledge. By sharpening the specific change theories of the member-owned firms, this study may also serve as a part of the work of developing a general change theory that considers differences between various types of ownership.

REFERENSER

- Abdel-Khalik, A. R. Z. (1981); "The Production and Distribution of Milk and Dairy Products in Egypt. Towards a Co-operative System", Stockholm, Stockholms Universitet.
- Aksnes, K. (1985); "Ledarskap i landbrukskooperative organisasjoner. Den asatte ledelses rolle", i Bager, T. (red) Landbrukskooperationen i Norden, Esbjerg, Sydjysk Universitetsforlag.
- Alchian, A. A. (1986); "Uncertainty, Evolution and Economic Theory", i Barney, J. & Ouchi, W. (red) "Organizational Economics", San Fransisco, Jossey-Bass.
- Allison, G. T. (1971); "The Essence of Decision", Boston, Little Brown and Company.
- Andersson, G. (1979); "Samverkan mellan småföretag", Lund, Studentlitteratur.
- Anheier, H. K. & Seibel W. (1990); "The Third Sector: Comparative Studies of Non-profit Organizations", Berlin, Walter de Gruyter.
- Ansoff, I. (1965); "Corporate Strategy. Analytical Approaches to Business Policy for Growth and Expansion", New York, McGraw-Hill
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978); "Theory in Practice", Reading, Addison-Wesley.
- Aspling, A. (1986); "Företagsdemokratin och MBL", Stockholm, EFI.
- Axelrod, R. (1987); "Från konflikt till samverkan", Stockholm, SNS.
- Bager, T. (1992); "Andelsorganisering. En analyse af danske andelsvirksomheders udviklingsprocesser", Esbjerg, SUC.
- Banaka, W. H. (1981); "Djupintervju", Malmö, Natur och Kultur.
- Barea Tejeiro, J. & Monzón Campos, J. L. (1992); "L'Économie Sociale en Espagne", i Defourny, J. & Monzón Campos, J. L. (red). Économie Sociale, Brüssel, De Boeck Université.
- Barton, D. (1989); "What is a Co-operative?" i Cobia (red) "Cooperatives in Agriculture", Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Berg, P.-O. (1979); "Emotional Structures in Organizations", Lund, Studentlitteratur.
- Berg, P.-O. & Jonsson, C. (1991); "Strategisk ledning på politiska marknader", Lund, Studentlitteratur.
- Berger, P. & Luckman T. (1966) "The Social Construction of Reality", London, Penguin Books.

- Bergeron, M. Y. & Lalancette, S. (1993); "Caractéristiques des Principes Coopératifs au Plan Financier: une Perspective d'Agence", Annales de l'Économie Publique Sociale et Coopérative, Vol. 64, sid. 439-450.
- Björkegren, D. (1986); "Företagsledarutbildning – en fallstudie", Stockholm, EFI.
- Björkegren, D. (1989); "Hur organisationer lär", Studentlitteratur, Lund.
- Björkman, I. (1989); "Factors Influencing Processes of Radical Change in Organizational Belief Systems", i Scandinavian Journal of Management, Vol. 5, sid. 251-277.
- Blomqvist, K. et al (red) (1993); "Kooperativa vägval", Stockholm, Kooperativa Studier.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1984); "Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations", San Fransisco, Jossey-Bass.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991); "Reframing Organizations", San Fransisco, Jossey-Bass.
- Bramsvik, N-E. (1993); "Kooperationsfientlig konkurrenslag antagen", i Kooperativa Studier, Nr. 1.
- Broberg, L. (1988); "Mejerifusioner", Uppsala, Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Brown, R. H. (1978); "Bureaucrazy as Praxis. Towards a Political Phenomenology of Formal Organizations", Administrative Science Quarterly, Vol. 23, sid. 365-382.
- Buono, A. & Bowditch, J. (1989); "The Human Side of Mergers and Acquisitions", San Fransisco, Jossey-Bass.
- Böök, S-Å. (1981); "Kooperativa måluppfattningar och kooperativ samhällsrelevans" i Kooperativ årsbok 1981, Stockholm, Kooperativa Studier.
- Böök, S-Å. (1992); "Co-operative Values in a Changing World", Génève, ICA.
- Böök, S-Å. (1993); "Kooperativa värden i en föränderlig värld", i Blomqvist, K. et al (1993), "Kooperativa vägval", Stockholm, Kooperativa Studier.
- Böök, S-Å., Blomquist, K. & Byström, J. (1981); "Kooperativ forskning och utveckling", Stockholm, Kooperativa Institutet.
- Carlsson, A. (1992); "Cooperatives and the State: Partners in Development?". Stockholm, Stockholms Universitet.
- Chandler, A. (1962); "Strategy and Structure", Cambridge, MIT Press.
- Child, J. (1972); "Organization Structure and Strategies of Control: a Replication of the Aston Study", Administrative Science Quarterly, Vol. 17, sid. 163-177.

- Child, J. & Smith, C. (1987); "The Context and Process of Organizational Transformation - Cadbury Limited in its Sector". Journal of Management Studies, Vol. 24, sid. 565-593.
- Chukwu, S. (1990); "Economics of Co-operative Business Enterprise", Marburg, Marburg Consult.
- Coase, R. H. (1937); "The Nature of the Firm", i Economica, Vol. 4, sid. 386-405.
- Cobia, D. (red) (1989); "Cooperatives in Agriculture", Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Cohen K. J. & Cyert, R. M. (1973); "Strategy: Formulation, Implementation, and Monitoring", Journal of Business, Vol. 46, sid. 349-367.
- Cohen M. D., March, J. G. & Olsén, J. P. (1972); "A Garbage Can Model of Organizational Choice", Administrative Science Quarterly, Vol. 17, sid. 1-25.
- Cropp, R. & Ingalsbe, G. (1989); "Structure and Scope of Agricultural Cooperatives" i Cobia (red) "Cooperatives in Agriculture", Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Crozier, M. & Friedberg E. (1980); "Actors and Systems", Chicago, The University of Chicago Press.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963); "A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Daems, H. (1983); "The Determinants of the Hierarchical Organization of Industry", i Goldberg, W. "Mergers", Cornwall, Gower Publishing.
- Daft, R. & Weick, K. (1984); "Toward a Model of Organizations as Interpreting Systems", Academy of Management Review, Vol. 9, sid. 284-295.
- Dahl, E. (1987); "Årsaker til oppslutning", Ås, Norges Landbrukshøgskole.
- Dahlgren, G. (1990); "En krossad dröm. En analys av Vänerskogskonkursen", Stockholm, LRF.
- Dahlgren, G. & Witt, P. (1988); "Ledning av fusionsförlopp", Stockholm, EFI.
- Daveby, F. (1986); "Strukturen i den svenska mejerinäringen", Uppsala, Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Defourny, J. (1992); "The Origins, Forms and Roles of a Third Major Sector", i Defourny, J. & Monzón Campos, J. L. (red); Économie Sociale, Brüssel, De Boeck Université.
- Defourny, J. & Monzón Campos, J. L. (red) (1992); "Économie Sociale", Brüssel, De Boeck Université.

- Dutton, J. (1986); "Understanding Strategic Agenda Building and its Implications for Managing Change" i Scandinavian Journal of Management Studies, Vol. 3, sid. 3-24.
- Dutton, J. & Ottenmeyer, (1988); "Interpreting Environments and Taking Action: Types and Characteristics of Strategic Issue Management Systems", i Snow, C. (red); Strategy, Organization Design and Human Resource Management, Greenwich, JAI Press.
- Engwall, L. (red) (1980); "Företagsekonomin rötter". Lund, Studentlitteratur.
- Engwall, L. (1992); "Mercury meets Minerva". London, Pergamon Press.
- Ericson, M. (1991); "Iggesundssaffären", Stockholm, EFI.
- Etzioni, A. (1964); "Modern Organizations", Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Etzioni, A. (1988); "The Moral Dimension", New York, Free Press.
- Forssell, A. (1992); "Moderna tider i Sparbanken", Stockholm, Nerenius & Santérus.
- Foucalt, M. (1972); "The Archeology of Knowledge", London.
- Fredriksson, L., Åkesson, G. & Normark, P. (1991); "Strategic Links - towards a Conceptual Model for Understanding Strategic Change", Wien, EGOS.
- Galbraith, J. (1973); "Designing Complex Organizations", Reading, Addison-Wesley.
- Giroux, N. (1992); "Participation and Strategic Decision-making in a Cooperative", i Annales de l'Économie Publique Sociale et Coopérative, Vol. 63, sid. 5-24.
- Gray, B. (1987); "Dispute Resolution as Reconstructed Meaning", New Orleans, Academy of Management.
- Gray, B. (1989); "Collaborating", San Fransisco, Jossey-Bass.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1987); "Editorial Introduction: Organizational Transformations", Journal of Management Studies, Vol. 24, sid. 561-564.
- Greiner, L. E. (1972); "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review, Vol. 50, Nr. 4, sid. 37-46.
- Guerrini, G., Nazzaro, O. & Zevi, A. (1992); "The "Social Economy in Italy", i Defourny, J. & Monzón Campos, J. (red). Économie Sociale, Brüssel, De Boeck Université.
- Hakelius, K. (1991); "The Value Systems of Cooperative Members", Stockholm, IAREP/SASE.
- Hannan, M. & Freeman J. (1977); "The Population Ecology of Organizations", American Journal of Sociology, Vol. 82, sid. 929-964.
- Hedberg, A. & Oknestam, K. (1991); "Bolagisering inom lantbrukskooperationen", Uppsala, Lantbruksuniversitetet.

- Hedberg, B. & Ericson, A. (1979); "Insiktströghet och manövertröghet i organisationers omorientering", i Hedberg, B. & Sjöstrand, S-E. (red); Från företagskriser till industripolitik, Malmö, Liber.
- Hejneman, Y. (1982); "Dynamisk utveckling närkontakt angelägen" i Osterman, S. 100 År av samverkan, Stockholm, SLR.
- Hemström, C. (1992); "Organisationernas rättsliga ställning. Om ekonmiska och ideella föreningar", Stockholm, Norstedts.
- Hennestad, B. (1986); "Organizations: Frameworks or Frame Works?", Scandinavian Journal of Management", Vol. 3, sid. 47-63.
- Hirschman, A. O. (1979); "Exit, Voice and Loyalty", Cambridge, Harvard University Press.
- Hjalmarsson, Å. (1993); "Lantbrukskooperation i andra länder, främst Irland och Tyskland", Uppsala, Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Holland, D. (1988); "Membership in Co-operatives - Theory and Practice", Stockholm, ICA.
- Holmberg, P. (1992); "Kooperationens bidrag till den svenska modellens upplösning", i Stryjan, Y., Wikström, B. & Jobring, O. (red) Kooperationens gränser, Stockholm, Kooperativa Studier.
- Hultberg, R. (1987); "Vänstern och vinsterna", Stockholm, Tiden.
- Hultberg, R. (1989); "Företag i rörelse", Stockholm, Tiden.
- Ilmonen, K. (1986); "The Enigma of Membership", Stockholm, Kooperativa Institutet.
- Jacobson, R. E. & O'leary, C. (1990); "Dairy Co-op Issues in Ireland", Cork, University College Cork.
- Jobring, O. (1988); "Kooperativ rörelse", Stockholm, Kooperativa Institutet.
- Jobring, O. (1990); "Medlemsstyrda organisationer", Göteborg, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Johansson, T. & Thullberg, P. (1979); "Samverkan gav styrkan", Stockholm, LTs förlag.
- Jonnergård, K. (1988); "Federativa processer och administrativ utveckling", Lund, Lund University Press.
- Jonnergård, K. et al (1984); "Beslut i Kooperation", Stockholm, Rabén & Sjögren.
- Jungerhem, S. (1992); "Banker i fusion", Uppsala, Uppsala Universitet.
- Jönsson, P-O. (1993); "Federation i förvandling" i Normark, P. et al (red) Kooperativ omprövning, Stockholm, Kooperativa Studier.
- Karlsson, T. (1993); "Konkurrenskraften i nederländsk lantbrukskooperation — särskilt finansiering genom medlemsbevis", Uppsala, Sveriges Lantbruksuniversitet.

- Kendall, J., Knapp, M., Paton, R. & Thomas, A. (1992); "The Social Economy in the United Kingdom", i Defourny, J. & Monzón Campos, J. (red). Économie Sociale, Brüssel, De Boeck Université.
- Kuhn, T. S. (1962); "The Structure of Scientific Revolutions", Chicago, The University of Chicago Press
- Kunio, N. (1992); "A Briefing on Consumers' Cooperative Movement in Japan", Himeji, University of Himeji.
- Lagnevik, M. (1989); "Ledning och ledarskap i olika företagsformer", Stockholm, Rabén & Sjögren.
- Laidlaw, A. F. (1980); "Kooperationen år 2000". Stockholm, Kooperativa Institutet.
- Larsson, R. (1990); "Coordination of Action in Mergers and Acquisitions", Lund, Lund University Press.
- Liljegren, G. (1988); "Interdependens och dynamik i långsiktiga kundrelationer", Stockholm, EFI.
- Lindell, N-E. (1992); "50 små bildar nytt bussbolag", Svenska Dagbladet.
- Lindberg (1993); "Personalägt — en ägarform att damma av", i Normark, P. et al (red) Kooperativ omprövning, Stockholm, Kooperativa Studier.
- Lindblom, C. (1959); "The Science of Muddling Through", Public Administration Review, Vol. 9, Nr. 2, sid. 79-88.
- Lindholm, S. (1979); "Vetenskap, verklighet och paradigm", Stockholm, AWE/Gebers.
- Lindkvist, L. & Westenholtz, A. (red) (1987); "Medarbetarägda företag i Norden. - Historisk parentes eller framtida möjlighet?", Köpenhamn, Nordisk Ministerråd.
- Lundberg, G. (1924); "Lyckliga och olyckliga äktenskap", i KFFs årsbok, Stockholm, Tiden.
- Lundström, T. & Wijkström, F. (1994); "Defining the Nonprofit Sector: Sweden" i Salamon, L. M. & Anheier, H. K. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies (under publicering).
- Löwstedt, J. (1989); "Föreställningar, ny teknik och förändring", Lund, Doxa.
- Mallmén, A. (1989); "Lagen om ekonomiska föreningar", Stockholm. Norstedts.
- Malmström, Å. (1981), "Civilrätt", Lund, Liber.
- Manoa, J.-Y., Rault, D. & Vienny, C. (1992); "Les Institutions de l'Économie Sociale en France. Identifications et Mesures Statistiques", i Defourny, J. & Monzón Campos, J. L. (red). Économie Sociale, Brüssel, De Boeck Université.

- Michelsen, J. (1984); "Hvad mener andelshaverne", Esbjerg, Sydjysk Universitetscenter.
- Michelsen, J. (1992); "Medlemsstyre i praksis – et eksempel fra 1980ernes mejerifusioner", i Bager, T. (red) "For medlemmernes skyld", Köpenhamn, Foreningen for studier i andelsbevægelse og Kooperation.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1980); "Momentum and Revolution in Organizational Adaption" i Academy of Management Journal, Vol. 23, sid. 519-614.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984); "Organizations: a Quantum View", Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1973); "Strategy Making in Three Modes", California Managment Review, Vol. 16, Nr. 2, sid. 44-53.
- Mintzberg, H. (1978); "Pattern in Strategy Formation", Management Science, Vol. 24, sid. 934-948.
- Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985); "Strategy Formation in an Adhocracy", Administrative Science Quarterly, Vol. 30, sid. 160-197.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985); "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, Vol. 6, 257-272
- Modell, S. (1994); "Co-operation between Co-operatives — Economic Outcome and Managerial Problems: With Particular Reference to Mergers between Agricultural Co-operatives", Cork, University of Cork (under publicering)
- Münkner, H. (1988); "Kooperativa mål och strukturer" i Andersson, U. E. et al (red), Kooperativ Årsbok 1988, Stockholm, Kooperativa Studier.
- Münkner, H. (1990); "Co-operative Ideas, Principles and Practices", i Böök, S-Å., Co-operative Development and Change, Stockholm, Kooperativa Studier.
- Münkner, H. (1993); "Ideer til en strategi for den Internationale Cooperativ Alliance i de kommende årtier", i Michelsen, J. Opbrud i medlemsstyret, Köpenhamn, Foreningen for studier i andelsbevægelse og Kooperation.
- Møgelhøj, B. (1980); "Det kooperative særpræg". Esbjerg, Sydjysk Universitetscenter.
- Nilsson, J. (1983); "Det konsumentkooperativa företaget", Stockholm, Rabén & Sjögren.
- Nilsson, J. (1986); "Den kooperativa verksamhetsformen", Lund, Studentlitteratur.
- Nilsson, J. (1991a); "Kooperativ utveckling", Lund, Studentlitteratur.
- Nilsson, J. (1991b); "Värdeandelar. Hur kan medlemmarna få del i kooperativa företags värdetillväxt", Uppsala, Lantbruksuniversitetet.

- Nilsson, J. (1993); "Om Kooperation — artikelsamling", Uppsala, Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Normann, R. (1975); "Skapande företagsledning", Aldus, Arlöv.
- Normark, P. (1989); "Strategic Change Processes in Co-operative Firms", Berlin, EGOS.
- Normark, P. (1990); "Strategiska förändringar i Kooperationer; fallet Lantmännen", Stockholm, EFI.
- Normark, P. (1991); "Strategic Change Processes in Different Institutions; the Example of the Co-operative", Stockholm, IAREP/SASE.
- Normark, P. (1992); "Hur ledningen hanterar ägarna", i Sjöstrand, S-E. & Holmberg, I. (red) Företagsledning — bortom etablerad teori, Lund, Studentlitteratur.
- Normark, P. (1993a); "Fusioner mellan medlemsägda företag", Lidingö, FRN.
- Normark, P. (1993b); "Blir bankerna nästa kooperativa utmaning?", Ledarforum, Nr. 6, sid. 7-10.
- Normark, P. (1993c); "Fusioner mellan medlemsägda företag", i Blomqvist, K. et al (red) Kooperativa vägval, Stockholm, Kooperativa Studier.
- Normark, P. et al (red) (1993); "Kooperativ omprövning", Stockholm, Kooperativa Studier.
- Normark, P. & Swartz, E. (1991); "Bolagisering av ekonomiska föreningar", i Stryjan, Y. et al (red) Kooperationens gränser, Stockholm, Kooperativa Studier.
- Ollila, P. (1989); "Coordination of Supply and Demand in the Dairy Marketing System", Journal of agricultural science in Finland, Vol. 61, sid. 135-321.
- Olsson, J. (1990); "Kooperationen och EG", Stockholm, Kooperativa institutet.
- Orban, S. & Schediwy, R. (1992); "L'Économie Sociale en Autriche", i Defourny, J. & Monzón Campos, J. (red) Économie Sociale, Brüssel, De Boeck Université.
- Osterman, S. (1982); "100 År av samverkan", Stockholm, SLR.
- Ottermark, K. (1986); "Mobilisering och kooperativ organisering", Stockholm, Brevskolan.
- Oxe, E. (1992); "Fusionen der snublede – tackling eller benspænd?", i Bager, T. (red) For medlemmernes skyld, København, Foreningen for Studier i Andelsbevægelse og Kooperation.
- Pepper, S. C. (1948); "World Hypotheses", Berkeley, University of Carlifornia Press.

- Pestoff, V. (1991); "Between Markets and Politics", Colorado, Campus/Westview.
- Pettigrew, A. (1973); "The Politics of Organizational Decision-making", London, Tavistock
- Pettigrew, A. (1985a); "The Awakening Giant", Oxford, Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. (1985b), "Contextualist Research: a Natural Way to Link Theory and Practice", i Lawler, E. E. (red) Doing Research That is Useful in Theory and Practice, San Fransisco, Jossey-Bass.
- Pettigrew, A. (1985c), "Contextualist Research and the Study of Organizational Change Processes", i Mumford, E. et al (red) Research Methods in Information Systems, Amsterdam, North Holland.
- Pettigrew, A. (1987); "Context and Action in the Transformation of the Firm" Journal of Management Studies, Vol. 24, sid. 649-670.
- Pettigrew, A. (1989); "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice" Coventry, CCSC.
- Pfeffer, J. (1981); "Power in Organizations", Marshfield, Pitman.
- Pfeffer, J. & Salancik G. R. (1978); "The External Control of Organizations", New York & London, Harper & Row.
- Polyani, K. (1965); "The Tacit Dimension", New York, Doubleday.
- Putnam, L. L. & Poole, M. S. (1987); "Conflict and Negotiation", i Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. Handbook of Organizational Communication, Beverly Hills, Sage.
- Quinn, J. B. (1980); "Strategies for Change — Logical Incrementalism", Homewood, Irwin.
- Quinn, J. B. (1988); "Strategies for Change", i Quinn, J. B., Mintzberg, H. & James, R. M. The Strategy Process, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Rhenman, E. (1974); "Organisationsproblem och långsiktsplanering", Stockholm, Bonniers.
- Rodhe, K. (1988); "Föreningslagen", Stockholm, LTs Förlag.
- Rodhe, K. (1990); "Aktiebolagsrätt", Stockholm, Norstedts.
- Rydqvist, K. (1986); "The Pricing of Shares with Different Voting Power and the Theory of Oceanic Games", Stockholm, EFI.
- Røkholt, P-O. (1987); "Kooperativ särprägel - grunden för förnyelse" i Kooperativ Årsbok 1987, Stockholm, Kooperativa Studier.
- Røkholt, P-O. (1988); "Social and Ideological Prerequisites for Co-operative Organizing", Stockholm, ICA.
- Salamon, L. M (1990) "The Non-profit Sector and Gouvernment: the American Experience in Theory and Practice", i Anheier, H. K., & Seibel W. (red) The Third Sector: Comparative Studies of Non-profit Organizations, Berlin, Walter de Gruyter.

- Sargent, M. (1991); "Agricultural Marketing Co-operatives and 1992: Joint Ventures a Way Ahead?", i Bayley, J. E., Parnell, E. & Colley, N. Yearbook of Co-operative Enterprise 1991, Oxford, Plunkett Foundation.
- Schediwy, R. (1993); "The Crisis of Co-operative Federalism", i Turner, G. Economic Changes in Eastern Europe: Quo Vadis Co-operative Movement?, Berlin, Veröffentlichung des instituts für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Schrader, L. F. (1989); "Economic Justifications" i Cobia (red) Cooperatives in Agriculture, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Schuster, W. (1989); "Ägandeformens betydelse för ett företag. En studie av ICA-rörelsen", Stockholm, EFI.
- Schwenk, C. R. (1989); "Linking Cognitive, Organizational and Political Factors in Explaining Strategic Change", Journal of Management Studies, Vol. 26, Nr. 2, sid. 177-187.
- Schön, D. A. (1983); "The Reflective Practitioner", New York, Basic books.
- Seibel, W. & Anheier, H. K. (1990); "Sociological and Political Science Approaches to the Third Sector", i Anheier, H. K. & Seibel W. The Third Sector: Comparative Studies of Non-profit Organizations, Berlin, Walter de Gruyter.
- Silverman, D. (1970); "The Theory of Organizations", London, Heineman.
- Sims, H. & Gioia, D. (red) (1986); "The Thinking Organization", San Fransisco, Jossey-Bass.
- Sjöstrand, S-E. (1985); "Samhällsorganisation", Lund, Doxa.
- Sjöstrand, S-E. (1987); "Organisationsteori", Lund, Studentlitteratur.
- Sjöstrand, S-E. (1992); "On the Rationale behind "Irrational" Institutions", Journal of Economic Issues, Vol. 26, sid. 1007-1040.
- Sjöstrand, S-E. (1993); "Om företagsformer", Stockholm, EFI/Södra.
- Skår, J. (1981); "Kooperativa företag, det kooperativa företaget och dess särart", SOU 1981:54, Kooperationsutredningen, Stockholm, Liber.
- Spybey, W. A. (1982); "The Rationality of the Business Organization in Advanced Capitalist Society", Bradford, Bradford University
- Spybey, W. A. (1984); "Traditional and Professional Frames of Meaning in Management", Sociology, Vol. 18, Nr. 4.
- Starbuck, W. H., Greve, A. & Hedberg, B. C. (1978); "Responding to Crisis", i Journal of Business Administration, Vol. 51, sid. 111-137.
- Stein, J. (1993); "Strategy Formation and Managerial Agency: the Case of the Swedish Life Insurance Sector", Stockholm, EFI.

- Stockfelt, T. (1982); "Co-operative Pedagogics" i Skår, J. & Dellenbrant, J. Å. Cooperative Systems Development Proceedings, Stockholm, University of Stockholm.
- Stryjan, Y. (1989); "Impossible Organizations", New York, Greenwood Press.
- Stymne, B. A. (1974); "A Behavioral Theory of Strategy Formation", Köpenhman, EIASM-SIAR.
- Ståhl, I. (1979); "Ägarformer och företagsbeteende i den svenska blandekonomin" Stockholm, SNS.
- Sundquist, S.-I. (1993); "Ägarna och makten i Sveriges börsföretag 1993", Stockholm, Dagens Nyheter.
- Svensson, C. (1985); "Enhetlig eller federativ organisation — strategiskt val för lantbrukskooperationen", i Bager, T. (red) "Landbrukskooperationen i Norden". Esbjerg, Sydjysk Universitetscenter.
- Svensson, C. (1992); "Strategi i federativa organisationer", Lund, Lund University Press.
- Svensson, K. A. S. (1993); "Co-operative Housing: a Building with Many Façades", Stockholm, Kooperativa Institutet.
- Swartz, E. (1987); "Begreppet federativ organisation belyst i ett organisationsteoretiskt, juridiskt och empiriskt perspektiv", Stockholm, EFI.
- Swartz, E. (1992); "Företagsledning efter förtjänst", i Sjöstrand, S.-E. & Holmberg, I. Företagsledning — bortom etablerad teori, Lund, Studentlitteratur.
- Swartz, E. (1994); "Ledning och organisering av federationer", Stockholm, Nerenius & Santérus (under publicering).
- Södergren, B. (1992); "Decentralisering. Förändring i företag och arbetsliv", Stockholm, EFI.
- Söderlund, M. (1993); "Omvärldsmodeller hos beslutsfattare i industriföretag", Stockholm, EFI.
- Søgaard, V. (1990); "Spiltd mælk". Esbjerg, Sydjysk Universitetscenter.
- Tainio, R. (1989); "Organizational Renewal of the Bank Group", Berlin, EGOS.
- Tushman, M. L. & Romanelli, E (1985); "Organizational Evolution: a Metamorphic Model of Inertia and Reorientation" i Staw, B. M. & Cummings, L. L. (red) Research in Organizational Behavior, Greenwich, JAI Press.
- Trolle, U. af (1989); "Effektivt styrelsearbejde i konsumentkooperationen", Stockholm, Rabén & Sjögren
- Utterström, C. (1980); "Organizational Visions, Ideologies and the Cooperative Myth", Uppsala, Sveriges Lantbruksuniversitet.

- Vilstrup, R. H., Cobia, D. W. & Cropp, R. (1989); "Adjustments by Existing Cooperatives" i Cobia (red) Cooperatives in Agriculture, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Vilstrup, R. H., Cobia, D. W. & Ingalsbee, G. (1989); "Structural Dynamics" i Cobia (red) Cooperatives in Agriculture, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Volk, R. (1993); "Behöver Kooperationen federativa organisationer? — en fallstudie över finska slakteriföreningar" i Normark, P. et al (red) Kooperativ omprövning, Stockholm, Kooperativa Studier.
- Watkins, W. P. (1986); "Co-operative Principles Today & Tomorrow", Manchester, Holyoake Books.
- Weber, M. (1987); "Ekonomi och samhälle", Lund, Argos.
- Weick, K. E. (1969); "The Social Psychology of Organizing", New York, Random House.
- Yin, R. K. (1984); "Case Study Research", London, Sage.
- Yin, R. K. (1987); "Case Study Research", London, Sage.
- Åkesson, G. (1994); "Ledning av strategisk förändring — samtidighetens logik", Stockholm, EFI (under publicering).
- Åkesson, G., Fredriksson, L. & Normark, P. (1992a); "Strategic Bridging and Organizational Change". Coventry, IODA.
- Åkesson, G., Fredriksson, L. & Normark, P. (1992b); "Organizing for Dialogue", Coventry, IODA.
- Ödman, P.-J. (1979); "Tolkning, förståelse, vetande", Stockholm, Almquist & Wiksell.

Bilaga A

REGLER OCH METODER FÖR DET HISTORISKA ROCHDALEKOOOPERATIVET⁴⁹⁹

- "1. To sell goods at prevailing local prices.*
- 2. Restriction to a fixed rate of the interest upon capital - this interest to have first claim upon profits.*
- 3. The distribution of profits (after meeting expenses and interest charges) in proportion to purchases.*
- 4. No credit - all purchases and sales to be paid for in cash when the goods were handed over.*
- 5. Both sexes to have equality in member rights.*
- 6. Each member to have one vote and no more.*
- 7. Regular and frequent meetings to be held for the discussion of the society's business and of receiving suggestions for improving the society's welfare.*
- 8. Account to be properly kept and audited; and balance sheets to be regularly presented to members."*

⁴⁹⁹Böök (1992), sid. 56.

Bilaga B

URVALSKRITERIER: INTERVJUPERSONER

- förtroendevald versus anställd tjänsteman
- central förbunds nivå versus regional föreningsnivå
- företrädare för stora versus små föreningar (avser Lantmännenfallet)
- företrädare för samtliga inblandade föreningar (avser Milkofallet)
- förändringsförespråkare versus förändringsmotståndare
- personer vilka betonat ekonomiska aspekter versus idébaserade aspekter
- personer med omtalat välartikulerade eller unika åsikter har inkluderats.

Bilaga C

SAMMANSTÄLLNING: INTERVJUER

•) Intervjuer Lantmännen Antal intervjuer

Förtroendevalda	8
Företagsledning SLR	5
Facklig representant SLR	1
VD i föreningar	9
Övriga medarbetare förening	8
Konsulter	2
	33 intervjuer

•) Intervjuer Milko

Förtroendevalda	8
Företagsledning SMR	6
VD i föreningar	5
Övriga medarbetare förening	8
Konsulter	1
	28 intervjuer

<u>Fördelning per förening</u>	<u>antal</u>
Dalarnas Mejeriförening	4
Gefleortens Mejeriförening	3
Södra Hälsinglands Mejeriförening	9
Värmlandsmejerier	3
Svenska Mejeriernas Riksförening	7
Milko Mittmejerier	1
Externa	1
	28 intervjuer

Bilaga D

EXEMPEL PÅ INTERVJUGUIDE

Intervju med intervjupersonen X 1987.

1. Inledning

- Presentation av undertecknad
- Presentation av projektet
- Forskningsetik
- Intervjuns uppläggning

2. Xs bakgrund

- Tidigare arbeten, utbildning
- Uppgift idag (i företaget; andra uppdrag?)
- Kompetens

3. Beskrivning av Lantmännen allmänt

- Vad fungerar bra? Vad fungerar dåligt? Vad behöver förändras?
- Struktur
- Ekonomi
- Marknad
- Affärsidé
- Intresseorganisation
- Medlemsorganisation
- Demokratisk organisation
- Ledning
- Kultur

4. Samverkan inom Lantmännenorganisationen

- Arbetsfördelning föreningar - förbund
- Nuvarande samverkan mellan föreningar
- Varför finns behov av samverkan? Hur skall samverkan åstadkommas?
- *) Funktionssamarbete? Gemensamma produktionsanläggningar?
- *) Fusion? På vilken nivå?
- *) Branschblandade föreningar? Var?
- Stämmans uppdrag?
- Förändringsförslaget?
- Konsultutredningen?

5. Förändring inom Lantmännen

- Historiska förändringar. Hur ser Du på dem?
- Dagens förändringar? Varför?
- Förändringsmotstånd? Varför?
- Hur ser Lantmännen ut om 3 år respektive 10 år?

6. Ledning av företaget

- Hur leder företagsledningen och styrelsen arbetet idag. Beskriv Din egen arbetsinsats. Hur är samarbetet och arbetsfördelningen mellan företagsledning och styrelse?
- Styrelsens arbete:
- *) Vilka frågor är styrelsens huvuduppgifter
- *) Kontakter mellan styrelseledamöter
- *) Ett "typiskt" styrelsemöte
- *) Styrelseledamöternas relationer till medlemmar

7. Omvärlden

- Betydelsefulla strukturförändringar: lantbrukare, åkerareal etc
- Marknadsutveckling
- Jordbrukspolitiken, EG
- Överskottssituation: hur hantera?
- Lantbrukskooperationens roll?

Bilaga E

SAMMANSTÄLLNING: DOKUMENT

<u>Typ av dokument</u>	<u>Antal sidor</u>		<u>Summa</u>
	<u>Lantmännen</u>	<u>Milko</u>	
• Promemorior och brev	364	1374	1738
• Protokoll	12	220	232
• Årsredovisningar, stadgar mm	1119	1758	2877
• Pressklipp	27	28	55
TOTALT	1522	3380	4902

Bilaga F

LANTMÄNNENS HISTORIA

I denna bilaga diskuteras den historiska utvecklingen av Lantmännenorganisationen. Framställningen bygger i väsentliga stycken på Osterman⁵⁰⁰ samt Johansson & Thullberg⁵⁰¹.

Bildandet

Lantmännenorganisation har sina rötter tillbaks till 1880-talets Sverige. Under denna period var landet i inledningsfasen av en mycket omvälvande industrialisering. På landsbygden pågick en övergång från självhushållning till marknadshushållning. Denna ökade merkantilisering av lantbruket kom att ställa nya krav på yrkesutövarna. De gamla byarna hade brutits sönder redan i början av 1800-talet i och med att skiftena genomfördes. En förutsättning för att jordbruket skulle kunna klara övergången från självhushåll till marknadshushåll var att det fanns tillgång till insatsvaror. Detta förhållande insågs bland annat av hushållssällskapen som var de första att initiera bildandet av lantmannaföreningar⁵⁰². 1880 bildades den första inköpsföreningen. Bakgrunden till att inköpsverksamheten kom att utvecklas i föreningsform står möjligen att finna i historien:

*"hans (bondens, min anmärkning) vilja att få tillbaka något av den tusenåra nära gemenskap som han haft i byalagen ("all bondesamverkans ursprung") men som togs ifrån honom då byarna sprängdes av skifteslagarna..."*⁵⁰³

De lokala lantmannaföreningarna hade tre viktiga uppgifter:

- att genomföra kvalitetskontroll av förnödenheter för att på så sätt successivt förbättra marknaden.
- att genom samköp sänka kostnaderna för insatsvarorna.
- att uppfylla en social funktion.

⁵⁰⁰ Osterman (1982).

⁵⁰¹ Johansson & Thullberg (1979).

⁵⁰² Johansson & Thullberg (1979).

⁵⁰³ Osterman (1982), sid. 25.

1895 bildades den första regionföreningen och 10 år senare fattades beslut om att bilda ett förbund för hela riket. I regionföreningarna var lokalföreningarna medlemmar, men dessutom var även vissa större lantbrukare medlemmar direkt i regionföreningen. Rösträttsreglerna var bland annat beroende av den ekonomiska insatsen. De större jordägarna hade sålunda i och med det direkta medlemskapet möjlighet att självständigt utöva rösträtt på regionstämman, medan mindre lantbrukare utövade inflytandet genom sin lokalförening.

Under perioden 1880-1905 utbreddes sig lantmannaföreningarna över hela riket. Ett stort arbete utfördes av de lokala förtroendemännen som ofta fick stå till tjänst med både eget arbete (föreståndare för den lokala filialen) och kapital (finansiera lagret med egna medel). De lokala föreningarna mötte motstånd från handlare som försökte bromsa deras framfart. Den centrala och de regionala föreningarna fick ta upp kampen mot olika karteller.

Krisperioden

Under första världskriget stärktes Lantmännens ställning. Men efter kriget, i och med en allvarlig konjunkturnedgång, kom Lantmännen i akut kris. Förbundet räddades av banker. Flera av regionföreningarna genomgick regelrätta kriser innebärande likvideringar, rekonstruktioner och nybildningar. I slutet av 20-talet bildades också den fackliga grenen av jordbrukskooperationen — RLF⁵⁰⁴ — som delvis kom att ha en avog inställning mot den kooperativa grenen — SLR med flera.

*"Inom denna grupp fanns även ett utbrett missnöje med det sätt på vilket de ekonomiska föreningarna hade arbetat. Dessa sågs som direktörsstyrda affärsföretag som egentligen inte skilde sig från övriga privata förädlingsföretag. Den enskilde medlemmen uppfattades inte ha någon kontroll över föreningen. Särskilt ansågs småbrukarna missgynnade alldenstund rösträtten i t ex inköpsföreningarna (= de lokala lantmannaföreningarna, min anmärkning) ofta var graderad efter den ekonomiska insats den enskilde jordbrukaren hade i föreningen."*⁵⁰⁵

1929 skakades organisationen av nästa kris. Världsdepressionen presade både priser och efterfrågan på jordbruksprodukter. Föreningarna

⁵⁰⁴ Delvis motsvarande nuvarande LRF.

⁵⁰⁵ Johansson & Thullberg (1979), sid.37.

och förbundet var fortfarande kapitalsvaga. Situationen blev ännu en gång akut.

Tillväxten

Denna gång rekonstruerades Lantmännenföreningarna bland annat genom att kapitalkraven på medlemmarna höjdes. Samtidigt ändrades även den formella strukturen genom att röstreglerna modifierades. Den nya stadgan närmade sig uppfattningen en medlem — en röst. Även i regionföreningarna genomfördes under trettioåret rekonstruktioner. På samma sätt genomfördes även här i många fall ändringar av röstreglerna till en medlem — en röst. Under trettioåret införde också statsmakten en reglering av jordbruksnäringen. Ett visst jordbruksstöd initierades.

Under fyrtio och femtiotalen genomfördes en hård rationalisering av jordbruket; både i de enskilda jordbruken och i Lantmännenorganisationen. Konsumentföreträdare och statsmakter ställde krav på ökad effektivisering. SLR omstrukturerade under denna period flera, för lantbrukarna betydelsefulla, marknader såsom; kvarnindustrin, maskinhandeln och gödselindustrin.

Bilaga G

MEJERIFÖRENINGAR I SVERIGE

(avser 1989/90)

•) Skånemejerier	5 driftsplatser
•) Helsingborgs Mjölcentral	5 -"
•) Kågerödsortens mjölkleverantörsförening	2 -"
•) Ölandsmejerier	1 -"
•) Gäsene mejeriförening	1 -"
•) Falköpingsortens andelsmejeriförening	2 -"
•) Skövde andelsmejeriförening	1 -"
•) Västerviksortens mejeriförening	3 -"
•) Arla	33 -"
•) Värmlandsmejerier	3 -"
•) Dalarnas mejeriförening	1 -"
•) Gefleortens mejeriförening	2 -"
•) Södra Hälsinglands mejeriförening	1 -"
•) Nedre Norrlands producentförening, NNP	3 -"
•) Norrmejerier	3 -"
•) Norrbottens läns producentförening	<u>3 -"</u>
	70 -"

Bilaga H

UPPGIFTER: FÖRENINGARNA (Milko) (1989)

Föreningar	DM	GM	SHM ⁵⁰⁶	VM ⁵⁰⁷
Verksamhets- område	Dalarna, N.Väst- manland	Gästrikland N. Uppland	Hälsing- land	Värmland, NÖ Väster- götland
Huvudkontor -kommun	Falun	Gävle	Bollnäs	Karlstad
Driftsplatser -orter	Grådö, Mora;depå	Gävle, Skärplinge	Bollnäs	Karlstad, Arvika, Årjäng
Mejerie- produktion -produkter	K-mjölk, Specialprod. pulver	K-mjölk, ost, smör, pulver	K-mjölk, ost, smör, pulver	K-mjölk, ost, smör, pulver
Övrig verksamhet -typ	-	-	Livsmedels- handel, Bensinstationer, järnhandel, bageri	-
Medlemmar -antal	886	538	998 ⁵⁰⁸	1103
Mjölkproduc. -antal	806	522	462	895
Mjölkinv. -Mkg	99	57	50	105
Omsättning - Mkr	682	434	404	571
Resultat -Mkr	-7,0	-0,7	-4,8	-2,7
Avr.priser - öre/kg	311,5	316,4	324,5	308,4
Soliditet - %	36	46	28 ⁵⁰⁹	37
Balansomsl. - Mkr	135	96	122	149
Anst. (ant.)	193	113	241	240

⁵⁰⁶ Ekonomiska nyckeltal avser koncernen.

⁵⁰⁷ Brutet räkenskapsår. 880701-890630.

⁵⁰⁸ Ett stort antal före detta mjölkleverantörer kvarstod som medlemmar i föreningen främst i avsikt att kunna utnyttja förmåner i föreningens handelsrörelse.

⁵⁰⁹ Soliditeten är lägre än i de andra föreningarna delvis på grund av att handelsrörelsen påverkar balansräkningens omfattning.

Bilaga I

FUSIONSMÖTEN MILKO

Möten: 1985 1986 1987
Deltagare: 0306 0109 0227 0425 0930 1208 0113 0212 0305 0414 0604 0818

DMF

VD 1	x											
Ordf 1	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
tf VD/VD 2		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Prod.chef		x	x	x								
Hela styr.									x			

GM

VD 1	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x
Ordf 1	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x
Övr. styr. led						x		x				
Hela styr.									x			
Ordf 2									x			

SHM

VD	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ordf. 1	x	x										
Ordf. 2				x	x	x	x	x	x	x	x	x
Hela styr.									x			

VM

VD	x	x	x	x	x							
Ordf	x	x		x	x							

SMR

vVD 1	x	x		x		x		x	x			
vVD 2	x	x		x	x		x		x	x	x	x
Org.chef.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tj. man a			x	x								
Tj. man b					x	x			x	x		

Sakkunniga

redovisn.								x			x	x
jur. a									x			

Möten: 1987 1988 1989
Deltagare: 0928 1027 0111 0113 0208 0304 0816 0201 1004 1120

DMF

Ordf 1	x	x	x		x	x	x	x		
tf VD/VD 2	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Hela styr.			x							
Ordf. 2									x	x
Styr led									x	x

GM

VD 1	x	x		x	x	x	x		x	x
Ordf 1	x	x	x		x	x	x	x		x
Styr. led.			x							
Hela styr.			x							
Ordf 2			x						x	x

SHM

VD	x	x	x	x					x	x
Ordf. 2	x	x	x							
Hela styr.			x							
Ordf. 3								x	x	x

VM

VD									x	x
Ordf.								x	x	x
<u>N.Dal</u>										
Ordf.								x		x

SMR

vVD B	x	x	x		x	x				
Org.chef.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tj. man b							x	x		
Tj. man c				x						
Tj. man d									x	x
Tj. man e									x	
VD										x

Sakkunniga

redovisn.	x	x								
jur. a									x	x
jur. b	x	x	x							

Mittmejeriers förhandlingsgrupps- och styrelsemöten samt stämmor

<u>Möten:</u>	1989			1990								
<u>Deltagare:</u>	0421	1004	1120	0424	0424	0525	0605	0829	1024	1212	1212	1212
<u>DMF</u>												
Ordf 1	x	x										
tf VD/VD 2	x	x	x			x						x
Ordf. 2		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Styr. led.a		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fack a							x	x	x	x	x	x
Avd. chef.a												x
<u>GM</u>												
VD 1	x	x	x									
Ordf 1	x		x									
Ordf 2	x	x	x									
<u>SHM</u>												
VD	x	x	x								x	x
Ordf. 3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Styr. led.a				x	x							
Styr. led.b							x	x	x	x	x	x
Fack.a								x	x	x	x	x
<u>VM</u>												
VD	x	x	x									x
Ordf	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Styr. led.a				x	x		x	x	x	x		
Styr. led.b						x						
Fack.a							x	x	x	x	x	x
Styr. led.c										x	x	x
<u>N.Dal</u>												
Ordf.	x		x									
<u>Arla</u>												
VD	x											
Ordf.	x											
<u>SMR</u>												
vVD a		x										
vVD b	x	x										
Org.chef.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tj. man d		x	x									
Tj. man e		x	x									
VD 1	x											
VD 2			x	x	x							
Ordf.	x			x	x		x	x	x	x		
Sakk. jur. a		x	x		x		x	x	x	x	x	x

Organisationskommitténs möten (inkl. MBL-förhandling).

<u>Möten:</u>	1990				1991
<u>Deltagare:</u>	0316	0403	0427	0601	0126

DMF

tf VD/VD 2	x	x	x	x
Fack a	x			
Fack b	x			
Fack c	x			
Fack d	x			
Fack e	x	x	x	x

SHM

VD	x	x	x	x
Fack a	x	x	x	x
Fack b	x			
Fack c	x			
Fack d	x			

VM

VD	x	x	x	x
Fack a	x	x	x	x
Fack b	x			
Fack c	x			

SMR

vVD a	x	x	x	x
Org.chef.	x	x	x	x
Tj. man c				x
Tj. man d	x			
VD 2	x			
Tj. man f				x

Sakkunniga

jur. a	x			
branschexp			x	
undertecknad			x	

1991

Bergholm, M., Hemdistribution med hjälp av datorkommunikation. Research Report.

Bojö, J., The Economics of Land Degradation. Theory and Application to Lesotho. Research Report.

Brytting, T., Organizing in the Small Growing Firm. Research Report.

Edlund, P.-O., Søggaard, H.T., Business Cycle Forecasting: Tracking Time-Varying Transfer Functions. Research Report.

Ericson, M., Iggesundsaaffären. Rationaliteter i en strategisk förvärvsprocess. Research Report.

Horn af Rantzen, M., Endogenous Fertility and Old-Age Security. Research Report.

Jennergren, L.P., Näslund, B., Options with Stochastic Lives. Research Report.

Jonung, L., Gunnarsson, E., Economics the Swedish Way 1889-1989. Research Report.

Jungenfelt, K., An Analysis of Pay-as-You-Go Pension Systems as Dynastic Clubs. Research Report.

Lundgren, A., Technological Innovation and Industrial Evolution - The Emergence of Industrial Networks. Research Report.

Nilsson, A.G., Anskaffning av standardssystem för att utveckla verksamheter. Utveckling och prövning av SIV-metoden. Research Report.

Nilsson, J., Ekonomisk styrning i ett multinationellt företag. Research Report.

Normark, P., Swartz, E., Bolagisering av ekonomiska föreningar. Research Report.

Rutström, E., The Political Economy of Protectionism in Indonesia. A Computable General Equilibrium Analysis. Research Report.

Sjöstrand, S-E., Institutions as Infrastructures of Human Interaction. Research Report.

Söderqvist, T., Measuring the Value of Reduced Health Risks: The Hedonic Price Technique Applied on the Case of Radon Radiation. Research Report.

Wahlund, R., Skatter och ekonomiska beteenden. En studie i ekonomisk psykologi om främst skattefusk och sparande utifrån 1982 års skatteomläggning. Research Report.

Wahlund, R., Studenternas betalningsvilja för studier vid Handelshögskolan i Stockholm. Research Report.

Westelius, A., Westelius, A-S., Decentraliserade informationssystem. Två fallstudier inom ekonomistyrning. Research Report.

Westlund, K., Affärsetik. En studie av etiska bedömningar. Research Report.

Wirsäll, N-E., Julander, C-R., Den lätttröliga detaljhandeln. Research Report.

1992

Charpentier, C., Ekonomisk styrning av statliga affärsverk. Research Report.

Edlund, P.-O., Karlsson, S., Forecasting the Swedish Unemployment Rate: VAR vs. Transfer Function Modelling. Research Report.

Eklöf, J.A., Varying Data Quality and Effects in Economic Analysis and Planning. Research Report.

Eliasson, M., Julander, C-R., Productivity in Swedish Grocery Retailing. - changes over time and a causal model. Research Report.

Ewing, P., Ekonomisk styrning av enheter med inbördes verksamhetssamband. Research Report.

Fredriksson, O., Datorkommunikation i Distributionssystem. Erfarenheter och effekter vid införandet av två multilaterala interorganisatoriska informations-system - exemplet BASCET Infolink AB. Research Report.

Fredriksson, T., Policies Towards Small and Medium Enterprises in Japan and Sweden. Research Report.

Gerdtham, U., Jönsson, B., Sjukvårdskostnader i de nordiska länderna. Research Report.

Hedvall, M., Produktkvalitet som konkurrensmedel i producentvaru-producerande industri. Research Report.

Holmberg, C., Effects of Feature Advertising and Other Promotions Research Report.

Jansson, D., Spelet kring investeringskalkyler. Om den strategiska användningen av det förgivet-tagna. Norstedts Förlag/EFI. Research Report.

Jennergren, L.P., Näslund, B., Valuation of Executive Stock Options. Research Report.

Kokko, A., Foreign Direct Investment Host Country Characteristics and Spillovers.

Ljung, A., Intressentstrategier - En longitudinell studie av utvecklingen i två svenska företag.

Mårtensson, P., Mähring, M., Information Support From Staff to Executives. - An Explorative Study. Research Report.

Rabiee, M., A Review of Demand for Telecommunication: An Analytical Approach. Research Report.

Paalzow, A., Public Debt Management. Research Report.

Persson, P-G., Basket Analysis. A New Way of Studying Short Term Effects of Promotions in Grocery Retailing. Research Report.

Sjöstrand, S-E., On Institutions and Institutional Change. Research Report.

Södergren, B., Decentralisering. Förändring i företag och arbetsliv.

Thodenius, B., Användningen av ledningsinformationssystem i Sverige: Lägesbild 1991. Research Report.

Tollgerdt-Andersson, I., Sjöberg, L., Intresse och kreativitet inom tjänsteproducerande företag. Research Report.

Wahl, A., Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling.

1993

Ekvall, N., Studies in Complex Financial Instruments and their Valuation.

Flink, T., The Development of High-Speed Trains - An Industrial Dynamics Approach. Research Report.

Gerdtham, U-G., Hertzman, P., Boman, G., Jönsson, B., Impact of Inhaled Corticosteroids on Asthma Hospitalization in Sweden: A Pooled Regression Analysis. Research Report.

Gun-Ho Cha, Reappraisal of Market Efficiency Tests Arising from Nonlinear Dependence, Fractals, and Dynamical Systems Theory.

Hertz, S., The Internationalization Processes of Freight Transport Companies.

Nilsson, K., Förhållanden som påverkar rapporteringstiden - En studie i tre koncerner. Research Report.

Redovisningens roller, red. Lars A Samuelson och Lars Östman.

Ruist, E., Sambandsanalys med ordinalskalevariabler. Vilka statistiska metoder kan användas? Research Report.

Skogsvik, K., Accounting for Pension Obligations. Research Report

Sjöstrand, S-E., Om företagsformer.

Stein, J., Strategy Formation and Managerial Agency. A Socio-Cognitive Perspective.

Söderlund, M., Omvärldsmodeller hos beslutsfattare i industriföretag - en studie av svenska leverantörer till fordonsindustrin.

Sörensson, T., Swedish Convertible Bonds and their Valuation.

Tyrstrup, M., Företagsledares arbete. En longitudinell studie av arbetet i en företagsledning.

Uddén-Jondal, E., Wage Formation in a Unionized Economy.

Whitelegg, J., Hultén, S., Flink, T., High Speed Trains. Fast Tracks to the Future.

1994

Andersson, H., Ett industriföretags omvandling. En studie av Hägglunds förändringsprocess 1922-81 med bas i företagets produkter, relationer och resurser.

Andersson, H., En produkthistoria. (*separat publicerad bilaga till ovanstående*)

Helgesson, C-F., Coordination and Change in Telecommunications. Research Report.

Lundström, T., Wijkström, F., The Swedish Nonprofit Sector. Research Report.

Nilsson, K., Rapportering i svenska storföretag 1993. Delrapport 1. Faktiska tider och påverkande faktorer för månatlig resultatrapportering. 1994. Research Report.

Nilsson, K., Rapportering i svenska storföretag 1993. Delrapport 2. Rapporteringstider för kvartals/tertiärsrapporter. 1994.

Nordenlöw, L., Entreprenörskap i industriella nätverk. Research Report.

Sjöholm, G., Redovisningsmått vid bolagisering. Utformning och effekter