

INTE ALLTID LÄTT ATT TA DET RÄTTA

En fallstudie av en misslyckad fusion av jämbördiga parter

Författare: Michaela Bruneheim, Katinka Engellau & Hanna Lewin

Abstract: This thesis examines the established theories on the phenomena of merger of equals. In contrast to an acquisition, a merger of equals is complex since the very nature of it entails that none of the involved parties are in control. Merger of equals are therefore viewed as one of the most difficult types of partnership and data show that over forty percent of all mergers fail to achieve their targets. Still, research on the phenomena is limited.

The main purpose of this thesis is to analyse the implicit factors to why a merger of equals fail. The study is based upon a comprehensive case study of the failed merger between the two companies, Cloetta AB and Fazer Konfektyr. These Nordic chocolate and confectionary companies merged in 2000 but decided to part ways eight years later, in 2008. This study aims to explain and understand why the merger failed and how the merger process can clarify the failure.

The normative theoretical framework consists of existing theories regarding merger of equals, as well as a self-developed model. Furthermore, in-depth interviews have been conducted with representatives from the two merging companies, journalists and other experts in order to develop a broad empirical section. It has been supplemented with written material such as annual reports, internal documents and articles.

The results from the study suggest that the problems that lead to the break-up of Cloetta Fazer AB originated from the owners' impact on the merger process. Firstly, the owners disputed over the ownership agreement and secondly, the owners could not agree on the long-term strategy for the joint company. Finally, the break-up of the merger was the definite solution.

HANDLEDARE Torkel Strömsten

OPPONENTER Hanna Clausén & Erik Sjödin

FRAMLÄGGNING 19 december 2008

kl. 10.15–12.00, sal 343

FÖRORD

Vi vill rikta ett varmt tack till vår handledare Torkel Strömsten på Handelshögskolan i Stockholm för hängiven och kunnig handledning under uppsatsarbetet. Torkels engagerade bemötande har varit ett stort stöd för oss under arbetets gång. Vi vill även ta tillfället i akt att tacka alla de medverkande från Cloetta Fazer AB, Malfors Promotor AB och OY Karl Fazer. Det mycket öppna mottagandet från de intervjuade personerna trots fulltecknade kalendrar har hjälpt oss oerhört i vårt arbete. Dessutom vill vi även tacka övriga respondenter för all hjälp till ökad förståelse. Slutligen går ett tack till våra familjer för korrekturläsning och goda synpunkter.

Med hopp om trevlig och givande läsning,

Michaela Bruneheim, Katinka Engellau och Hanna Lewin
Stockholm, December 2008

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	5
1.3 DEFINITIONER	6
1.4 DISPOSITION.....	8
2. METOD	9
2.1 VAL AV METOD	9
2.2 KOPPLING MELLAN METOD OCH TEORI	10
2.3 METOD FÖR DATAINSAMLING.....	11
2.4 VAL AV FÖRETAG.....	11
2.5 VAL AV INTERVJUOBJEKT	12
2.6 BEARBETNING AV EMPIRISKT MATERIAL.....	13
2.7 STUDIENS KVALITET	14
2.7.1 VALIDITET	14
2.7.2 RELIABILITET.....	15
3. TEORETISKT RAMVERK	16
3.1 FUSIONSPROCESSEN	16
3.1.1 PLANERINGSFASEN	16
3.1.2 INTEGRATION	20
3.1.3 RESULTAT	22
3.1.4 ÄGARNA	23
3.2 SAMMANFATTANDE MODELL FÖR DET TEORETISKA RAMVERKET	24
4. EMPIRI	26
4.1 HISTORISK BAKGRUND	27
4.2 STRATEGISK ALLIANS.....	28
4.3 FUSIONEN CLOETTA FAZER	29
4.4 TIDEN TILLSAMMANS ÅR 2000-2008.....	31
4.5 FUSIONENS UPPBROTT	35
5. ANALYS	38
5.1 PLANERINGSFASEN	38

5.2 INTEGRATION	42
5.3 RESULTAT	46
5.4 ÄGARNA	48
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	50
7. FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING	54
8. REFERENSER.....	55
9. BILAGA.....	60

1. INLEDNING

Detta inledande avsnitt avser att ge en kortfattad bakgrund till det valda ämnet och beskriver vidare uppsatsens syfte, vilket sedan operationaliseras i en specifik frågeställning. Slutligen definieras betydelsefulla begrepp samt uppsatsens disposition.

1.1 BAKGRUND

”Närmare 90 procent av alla företag försvinner och det handlar om att vinna eller försvinna, fusioner är helt kritiska för dem som vill öka sina chanser att överleva.” (Dagens Industri 2003).

Att leva i en global värld innebär att gränser öppnas upp och möjliggör ökad handel, ökade investeringar samt ökade kapitalflöden mellan länder. Trenden går idag mot att företag blir multinationella där stordriftsfördelar ses som ett viktigt incitament för tillväxt. (Regeringens proposition 2002/03:122). IT-boomen, expansionen av EU och avregleringen av de internationella finansiella marknaderna var några av de exempel som ledde till att företag globaliserades och kunde verka inom ett flertal olika marknader. Kraven på en hög tillväxttakt har ökat, men är för många företag svår att uppnå enbart genom organisk tillväxt. (Verket för Näringslivsutveckling 2005; Svenskt Näringsliv 2002). Fusioner och förvärv har därmed blivit allt mer förekommande. (Svenskt Näringsliv 2002).

Huruvida fusioner och förvärv är positivt för ekonomin som helhet är ett omdiskuterat ämne av alla från ekonomer, politiker och journalister till gemene man. Copeland et. al. (2000) menar att en sammanslagning av två företag kan gynna aktieägarna till båda företagen, men samtidigt sänka välfärden som helhet. Detta beror på att en sammanslagning kan skapa en mer monopolistisk situation som missgynnar kunder och andra intressenter. Omvänt kan en sammanslagning bidra till ökad effektivitet vilket leder till produkter med högre kvalitet till ett lägre pris. Därmed gynnas ekonomin då resurser omallokeras så att de kan utnyttjas mer lönsamt. (Ibid). Detta makroekonomiska perspektiv på fusioner och förvärv kan även ställas i relation till företagens egna motiv. En drivkraft bakom fusioner och förvärv är ökade marknadsandelar samt förhoppningen om att uppnå synergieffekter. I verkligheten visar det sig att runt nittio procent av

alla företag tappar marknadsandelar under det första året efter sammanslagningen. (Harding & Rouse 2007). Därtill bör beaktas att fyrtio procent av alla sammanslagningar ej realiserar de förväntade ekonomiska synergier. (Bekier et. al. 2001). Följaktligen misslyckas en stor del av alla fusions- och förvärvsprocesser med att nå uppställda mål och uppfylla förväntningarna inför sammanslagningen. (Scherer & Ross 1990).

Vad är då en lyckad respektive misslyckad fusion? Först och främst bör det definieras från vems perspektiv man utgår ifrån vid utvärderingen av en fusion. Detta är viktigt då en fusion kan anses som misslyckad av det fusionerade företaget men anses som lyckad ur andra intressenters perspektiv. Denna uppsats tar en ansats i att definiera fusioners misslyckande utifrån det fusionerade företags perspektiv. En misslyckad fusion definieras således av att målen ej införlivas. Det mest konkreta exemplet på ett misslyckande är att företaget bryter upp fusionen.

Mellan åren 1985 och 2001 genomfördes över 90 000 fusioner och förvärv i Europa. Endast 45 av dessa, alltså mindre än 0,05 procent, klassificeras som fusioner av jämbördiga parter. (Zaheer et. al. 2003). En fusion av jämbördiga parter innebär att två företag väljer att gå samman på lika villkor, till skillnad från förvärv där ena parten dominerar. (Epstein 2004). Fördelen med förvärv är att det uppstår en tydlig bild av vilket företag som har bestämmanderätten jämfört med en fusion av jämbördiga parter som ofta benämns som den svåraste formen av samarbete. Det uppkommer ofta en maktkamp som försvårar förhandlingsarbetet och en fusion av jämbördiga parter kräver därmed större hänsynstagande och kompromissvilja. Kraftmätningar av det slaget medför att det som är bäst för företaget hamnar i skymundan då respektive företag strävar efter att bibehålla makten. (Zaheer et. al. 2003). Trots detta existerar det inte mycket forskning och studier i ämnet fusioner av jämbördiga parter.

1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med denna uppsats är att undersöka vad som ligger till grund för misslyckandet av en fusion av jämbördiga parter. Ämnet är aktuellt och därmed följer ett intresse för en djupgående studie i problematiken kring fusioner av jämbördiga parter. Denna uppsats kommer att belysa

detta fenomen genom en djupgående studie av fusionen mellan Cloetta AB¹ och Fazer Konfektyr². Företagen valde att gå samman i en fusion år 2000 och antog då namnet Cloetta Fazer AB³. Denna sammanslagning kom därmed att utgöra Nordens största choklad- och konfektyrföretag. Cecilia Bjursell (2008-10-20), författare till avhandling om Cloetta Fazer, nämner Cloetta Fazer som ett av de få fall av fusioner av jämbördiga parter som faktiskt existerar.”*Jag kan inte tänka mig ett bättre exempel på en verklig fusion av jämbördiga parter.*” (Ibid). Cloetta Fazer valde dock under sommaren 2008, bara åtta år efter fusionens inledning, att gå skilda vägar. Fusionens uppbrott förklaras av meningsskiljaktigheter mellan de två huvudägarna, Malfors Promotor AB⁴ och Oy Karl Fazer⁵. Fusionens misslyckande var därmed ett faktum. Cloetta Fazer-fallet utgör därför en unik möjlighet att studera en fusion av jämbördiga parter och varför den misslyckas. Författarna till denna uppsats ämnar därmed ta utgångspunkt i det som hänt och använder ett normativt teoretiskt ramverk för att försöka förstå händelseförloppet. För att operationalisera vårt syfte leder den ovan återgivna bakgrunden till det valda ämnet oss fram till vår huvudsakliga frågeställning som vi avser att undersöka och besvara i denna uppsats:

Varför misslyckas fusionen Cloetta Fazer och på vilket sätt kan misslyckandet hänföras till fusionsprocessen?

1.3 DEFINITIONER

Nedan följer ett tydliggörande av de begrepp som uppsatsen behandlar. Förståelsen för dessa är således viktig för samtliga kommande avsnitt.

Allians – vid en allians har företagen ett samarbete med ett gemensamt mål. Samarbetet är dock bara en del av företagens verksamhet och de har även separata mål utöver det gemensamma. (Sköld 2007).

¹ Cloetta AB kommer härafter att benämnas som Cloetta.

² Fazer Konfektyr kommer härafter att benämnas som Fazer.

³ Cloetta Fazer AB kommer härafter att benämnas som Cloetta Fazer.

⁴ Malfors Promotor AB, huvudägare till Cloetta, kommer härafter att benämnas som Malfors.

⁵ Oy Karl Fazer, huvudägare till Fazer [Konfektyr], kommer härafter att benämnas som Karl Fazer.

Förvärv – ett företag köper ett annat och tar därmed kontroll. Detta kan ske antingen genom förhandling eller genom fientligt bud. (Lundbäck 2004).

Fusion av jämbördiga parter⁶ - En strikt definition av en fusion är när aktieägare från båda företagen säljer femtio procent av aktierna till varandra och därmed skapar ett nytt företag där ledningsgruppen består av medlemmar från de två ursprungliga företagen. (Zaheer et. al. 2003). Dock behöver uppdelningen inte alltid vara strikt femtio-femtio för att samgåendet ska räknas som en fusion. Huvudsaken är att det inte finns en tydlig förvärvare utan att kontrollen i det nya företaget delas lika. (Ross et. al. 2005).

⁶ Fusion av jämbördiga parter kommer härafter att benämnas som fusion.

1.4 DISPOSITION

För att underlätta för läsaren presenteras nedan en disposition över uppsatsens avsnitt.

1. Inledning: Avsnittet ämnar ge en övergripande presentation av det valda ämnet, syftet med studien samt frågeställningen. Vidare definieras viktiga begrepp.

2. Metod: Avsnittet avser redogöra tillvägagångssättet för denna studie. Vidare beskrivs val av metod samt hur studien utformats. Till sist diskuteras val av studieobjekt, val av intervjuobjekt samt studiens kvalitet.

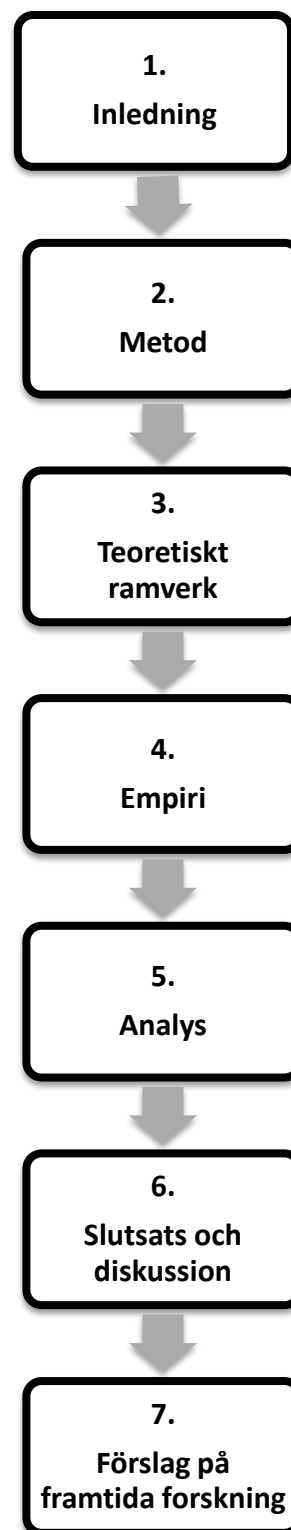
3. Teoretiskt ramverk: Avsnittet har för avsikt att presentera de teorier som används i analysen i syfte att besvara frågeställningen samt visa en modell som sammanfattar det teoretiska ramverket.

4. Empiri: Avsnittet ämnar presentera den empiri som ligger till grund för analysen. Avsnittet beskriver Cloetta Fazer från den strategiska alliansen till fusionens uppbrott.

5. Analys: Avsnittet avser att analysera empirin med utgångspunkt i vald teori i syfte att besvara frågeställningen. Avsnittet syftar därmed till att belysa hur fusionsprocessen i Cloetta Fazer gick till och huruvida skälen till fusionens misslyckande kan hänföras dithän.

6. Slutsats och diskussion: Avsnittet presenterar studiens slutsatser vilka återanknyts till syftet och frågeställningen. Vidare följer ett diskussionsavsnitt där mer generella slutsatser diskuteras på ett mer filosofiskt plan.

7. Förslag på framtida forskning: Avsnittet introducerar tankar och idéer kring framtida forskning inom det valda området.



2. METOD

Detta avsnitt avser redogöra för tillvägagångssättet för denna uppsats samt presentera den valda undersökningsmetoden. Till sist diskuteras den koppling som finns mellan vald metod och teori, val av studieobjekt, val av intervjuobjekt samt studiens kvalitet, i form av validitet och reliabilitet. Utöver detta beskrivs även hur datainsamlingen har gått till.

2.1 VAL AV METOD

Denna uppsats studerar och delar upp informationen i ett teoretiskt ramverk och en empirisk undersökning med ett efterföljande analytiskt avsnitt. Det teoretiska ramverket grundar sig på andra forskares studier och slutsatser och har för avsikt att ge en överblick över det valda ämnesområdet. (Trost 2002). Avsnittet sammanfattas i en modell över fusionsprocessen vars syfte är att fungera som ett ramverk till de efterföljande empiriska och analytiska avsnitten. Det teoretiska avsnittet är därmed av akademisk vikt och är grundläggande för uppsatsen och dess trovärdighet. Vidare leder efterforskning och bearbetning av tidigare forskning inom ämnet till att en mer nyanserad och akademisk bild presenteras. Empiriska studier, å andra sidan, är data om människor, situationer och samhället i stort som presenteras och därefter analyseras och tolkas för att bidra med ett nytt perspektiv och en bättre förståelse för redan existerande forskning i ämnet. (Ibid).

Vidare ställs författare inför valet mellan en kvantitativ kontra en kvalitativ undersökning. Beroende på syftet med uppsatsen samt de frågor författarna önskar besvara väljs undersökningsmetod. Kvantitativa studier grundar sig ofta på författarens antaganden och lämpar sig bäst i studier där exakta mätningar kan genomföras för att testa en hypotes. Kvalitativa undersökningar utgår istället från studieobjektens perspektiv som därefter tolkas och analyseras för att besvara frågeställningen. Detta medför att författarens tolkningsgrader och frihetsgrader ökar i denna typ av undersökningsmetod. Fördelen med denna kvalitativa metod är att den möjliggör en djupare och mer nyanserad analys, medan nackdelen ligger i svårigheten att nå en tillförlitlig resultatmätning. (Alvesson & Sköldberg 1994). Denna uppsats ämnar undersöka fusioner och syftar till att förstå varför vissa misslyckas. Med utgångspunkt i en kvalitativ ansats

ska denna studies empiriska data jämföras med och kontrasteras till det presenterade teoretiska ramverket. Eftersom avsikten med denna uppsats är att på ett nyanserat och djupgående sätt genomföra en fallstudie av Cloetta Fazer anser författarna till denna uppsats att en kvalitativ ansats är bäst lämpad.

Enligt Merriam (1994) bör tre avgörande faktorer beaktas vid val av fallstudie som metod. Först och främst lämpar sig fallstudier vid frågeställningar som är av typen ”på vilket sätt” och ”varför”. Dessutom bör undersökaren ha begränsad kontroll vad gäller undersökningsfenomenet och till sist bör det undersökta fenomenet vara av nutida karaktär. Fallstudiens styrka är möjligheten att studera flera typer av empiriskt material, såsom skrivna dokument, intervjuer och övriga iakttagelser. Vidare är en ytterligare fördel att komplexa fenomen kan studeras. Negativa aspekter av en fallstudie är att undersökningen är begränsad av författarnas subjektiva bedömningar samt att fallstudier riskerar att förenkla och/eller förstora faktorer i specifika situationer. (Ibid). Ytterligare kritik mot fallstudier behandlar Lieberman (1991) och menar att utifrån enskilda fall är det svårt att dra generella slutsatser. För att uppnå en högre grad av generaliserbarhet skulle denna uppsats behöva breddas genom att studera ett större antal fall. Detta skulle dock ske på bekostnad av en djupare analys och förståelse. Studiens omfattning tillåter inte en analys av ett flertal fall med bibehållen kvalitet. Huvudanledningen till att denna studie grundar sig på en fallstudie är möjligheten till att undersöka fenomenet fusioner i verkligheten. Grundat på ovan presenterad information baseras denna uppsats i huvudsak på information från genomförda personintervjuer, vilket är en värdefull empirisk källa eftersom frågeställningen väljer att behandla ett fenomen som är svårt att observera från ett externt perspektiv. (Patton 1990).

2.2 KOPPLING MELLAN METOD OCH TEORI

Det finns två huvudsakliga tillvägagångssätt, samt en alternativ ansats, för att relatera metod och teori till varandra: den induktiva, deduktiva och den abduktiva. Den induktiva metoden utgår från ett flertal fall och hävdar därefter att slutsatserna är generaliserbara. Den deduktiva metoden, däremot, utgår från generella teorier som sedan appliceras på verkligheten i form av ett fall. (Alvesson & Skoldberg 1994). Det förekommer som sagt även ett alternativt tillvägagångssätt i

form av en abduktiv ansats, vilket innebär att både en induktiv och en deduktiv ansats används. Den abduktiva metoden utgår från empirisk data men grundar sig på ett teoretiskt ramverk. (Alvesson & Sköldberg 1994) Den abduktiva ansatsen är en lämplig utgångspunkt vid en fallstudie och är därutöver också det tillvägagångssättet som uppsatsen tillämpat eftersom denna studie grundar sig på ett teoretiskt ramverk om fusioner.

2.3 METOD FÖR DATAINSAMLING

I kvalitativa studier är intervjuer ofta den huvudsakliga källan till datainsamling, vilket också har varit fallet i denna uppsats. (Merriam 1994). Syftet med kvalitativa intervjuer är att få en djupare förståelse och insikt i respondentens specifika åsikt och förhållningssätt till uppsatsens frågeställning. Intervjuerna har också genomförts enskilt och privat för att säkra att respondenten inte påverkas av andra deltagares svar. Då information gällande fallet Cloetta Fazer inte alltid är offentlig och möjlig att studera som utomstående part är intervjuer det bästa alternativet att erhålla empirisk data. Det har dessutom varit väsentligt att höra respondenterna eftersom de har varit beslutsfattare och spelat en huvudroll i fusionsprocessen. Vidare har personerna som intervjuats innehaft en hög position inom företaget och haft stor inverkan på processen, vilket bidragit till att deras svar kan anses som mycket värdefulla och informativa. Sammanlagt har ett stort antal individuella intervjuer, i form av personliga möten, telefonsamtal och e-postkommunikation, genomförts under tidsperioden 2008-10-20 till 2008-11-19. Det stora antalet intervjuer har bidragit till att säkerställa validiteten samt reliabiliteten i respondenternas svar då svaren har kunnat jämföras och kontrasteras med varandra. Detta kommer utvecklas i slutet av detta avsnitt. För att säkerställa en grundläggande förståelse för problematiken har även ett antal intervjuer med så kallade oberoende personer och expertintervjuer genomförts. Intervjumallar återfinns i bilagan. Intervjuer har sedan kompletterats med en bearbetning av interna dokument, årsredovisningar, samt extern information i form av artiklar, avhandlingar och dokumentärer.

2.4 VAL AV FÖRETAG

För att möjliggöra en fallstudie av hög kvalitet krävs en överenskommelse mellan författarna och det valda företagets ledning samt möjligheten för författarna att få insyn i företaget. Valet av

Cloetta Fazer som studieobjekt grundar sig på förutsättningen att kunna avgöra en fusion som misslyckad. En fusion är en kontinuerlig, pågående process utan ett faktiskt slut, vilket medför svårigheter att avgöra tidpunkten för eventuellt misslyckande. I ytterst få fall har två företag som ingått en fusion valt att bryta upp sammanslagningen och backa hela processen. Cloetta Fazer utgör därför ett speciellt fall av stort intresse för vidare forskning. Dessutom är fallet intressant eftersom det är mycket uppmärksammat och omtalat i svensk media. Vidare är denna uppsats först i den akademiska världen med att studera Cloetta Fazers uppbrott.

2.5 VAL AV INTERVJUOBJEKT

Valet av intervjupersoner är kritiskt för denna uppsats då de utgör den huvudsakliga informationskällan och ligger därmed till grund för de slutsatser som dras. Urvalet av intervjupersoner har skett efter noggrant övervägande för att ge en så nyanserad och relevant bild som möjligt av ämnet. Respondenterna är högt uppsatta personer från både Cloetta och Fazer som varit delaktiga och bestämmande i hela fusionsprocessen. Intervjupersonerna har bland andra inkluderat ägare, styrelseordförande, VD:ar och ekonomichef. Författarna har valt att intervjua personer på samma positioner och nivåer inom de två olika företagen för att uppnå ett jämförbart resultat. Utöver de inblandade parterna har utomstående, oberoende källor hörts för att erhålla en så heltäckande bild som möjligt. Med de valda intervjuobjekten anser författarna att de personer som varit inblandade i processen och som utgjort de främsta beslutsfattarna har hörts. Detta i enlighet med Langemar (2005) som menar att i en kvalitativ studie bör respondenterna väljas selektivt efter vilka som kan ge den bästa informationen. Eftersom det kan vara känsligt att intervjua respondenter på grund av deras personliga inblandning och då det finns många motsatta åsikter i samma fråga har ett stort antal intervjuer genomförts, med respondenter från båda företagen samt externa källor, i strävan att uppnå objektivitet. I den mån det har varit möjligt har personliga intervjuer i form av möten genomförts för att möjliggöra spontana samtal och frågor. I de fall som det inte har varit möjligt har telefonintervjuer föredragits. I andra fall, när respondenterna inte har haft möjlighet till annat, har intervjuer skett via e-post. Sammanlagt har tolv intervjuer genomförts.

Nedan följer en förteckning över de valda intervjupersonerna i alfabetisk ordning.

- Bjursell, Cecilia - Forskare på Jönköpings Handelshögskola samt författare till avhandling om Cloetta Fazer skriven år 2007
- Björnberg, Carl - Styrelseordförande i Karl Fazer samt tidigare styrelseordförande i Cloetta Fazer
- Bohlin, Lennart - Tidigare VD och styrelseledamot i Cloetta Fazer
- Brünow, Berndt - Styrelseledamot i Cloetta Fazer samt tidigare VD i Karl Fazer
- Jansson, Mats - Tidigare VD i Karl Fazer och tilltänkt styrelseordförande i Cloetta Fazer
- Magnusson, Åsa – VD för Cloetta Fazer Sverige och integrationsansvarig
- Nachemson-Ekwall, Sophie – Journalist och doktor i management och organisation på Handelshögskolan i Stockholm
- Nerep, Erik – Juridikprofessor på Handelshögskolan i Stockholm samt sakkunnig i skiljedom mellan Malfors och Karl Fazer
- Petri, Curt - Ekonomichef i Cloetta Fazer samt tillträdande VD i Cloetta
- Sköld, Martin – Assisterande professor inom innovation och management på Handelshögskolan i Stockholm
- Svenfelt, Olof - VD i Malfors och vice styrelseordförande i Cloetta Fazer
- Åberg, Jesper - VD i Cloetta Fazer

Värt att nämna är att två av de genomförda intervjuerna, med Sophie Nachmeson-Ekwall och Martin Sköld, inte är refererade till i uppsatsen. Personerna i fråga har dock bidragit med bakgrundskännedom och en övergripande förståelse för fusioner allmänt och den problematik det innefattar i synnerhet varför vi anser att det är av vikt att innefatta dessa intervjuer i avsnittet referenser.

2.6 BEARBETNING AV EMPIRISKT MATERIAL

Vid varje intervjutillfälle har samtliga författare av denna uppsats antecknat respondenternas svar samt spelat in intervjun. Genom inspelning av intervjuerna har det garanterats att den presenterade informationen är korrekt och även säkerställts att inga missförstånd har skett från

författarnas sida. (Alvesson & Sköldberg 1994). Direkt efter intervjuerna har författarna diskuterat och renskrivit materialet. Därefter har det empiriska materialet strukturerats och tolkats. Detta har inneburit att endast de mest väsentliga delarna tas upp i det empiriska avsnittet. I empiriavsnittet har materialet som erhållits från intervjuerna presenterats i kronologisk ordning för att underlätta för läsaren. Avsnittet inleds med en kort sammanfattning av situationen och efterföljs av en kort bakgrundshistorik gällande företagen varefter fusionsprocessen presenteras.

2.7 STUDIENS KVALITET

Vid en kvalitativ studie är det viktigt att kvaliteten på det empiriska materialet säkerställs. Två vanliga kriterier för att uppnå detta är genom validitet och reliabilitet. (Malterud 1998). Validitet ämnar mäta det som är relevant i ett fall medan reliabilitet syftar till att mäta det på ett tillförlitligt sätt. Målet är att uppnå hög validitet och reliabilitet. Hög reliabilitet garanterar dock inte nödvändigtvis hög validitet medan hög validitet förutsätter hög reliabilitet. (Ibid).

2.7.1 VALIDITET

Validitet syftar till att beskriva i vilken mån resultatet stämmer in på verkligheten. (Merriam 1994). En hög grad av validitet innebär att det som undersöks i studien verkligen är det som ämnas undersökas. Validiteten skadas när direkta observationer inte kan ske. (Yin 2003). Medvetna försök har gjorts från författarnas sida för att säkerställa validiteten. Det teoretiska ramverket har legat till grund för de frågor som ställts under intervjuerna och samma övergripande frågor har ställts till samtliga intervjuade för att säkerställa en tydlig bild av ämnet. Intervjuerna genomfördes under en relativt kort tidsperiod för att förändringar i fusionsprocessen inte ska påverka utfallet. Författarna till denna uppsats har använt sig av så kallad triangulering där intervjurespondenterna representerar flera olika positioner inom Cloetta Fazer för att på så sätt uppnå olika synvinklar på samma fråga. (Ibid). I de fall då ett flertal respondenter har uppgett liknande svar och där dessa svar även bekräftats av externa källor kan trovärdigheten och validiteten i studien säkerställas. Dock förekommer fall där respondenterna svarar motstridigt till varandra. Detta har försvårat författarnas uppgift. I bästa möjliga mån har författarna sökt intervjuer med andra respondenter för att uppnå en tydlig bild av situationen. Det förekommer

dock fortfarande i vissa fall motstridiga åsikter, olika tolkningar av samma situation där parternas separata perspektiv leder till att respondenterna upplever situationer olika.

Vid en diskussion om validitet bör behandlas i vilken utsträckning som resultaten från en uppsats är generaliserbara. (Merriam 1994). Vid en kvalitativ studie är syftet att studera ett visst fenomen på djupet och syftar därför inte till att resultera i några generaliserbara slutsatser. Författarna till denna uppsats valde att studera fusionen Cloetta Fazer på djupet på bekostnad av generaliserbarheten. Därav kan i detta fall validiteten anses vara låg. Genom ett väl utfört teoretisk ramverk som det empiriska materialet jämförs med och analyseras i förhållande till kan ändå validiteten anses förbättras något. (Yin 2003).

2.7.2 RELIABILITET

Att mäta företeelser på ett tillförlitligt sätt är en förutsättning för att uppnå hög reliabilitet. Reliabilitet avser pålitligheten och det är därför av stor vikt att intervjuerna utförs på ett korrekt sett. (Malterud 1998). Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär för att ge respondenterna möjlighet att fritt utforma och uttrycka sina åsikter. Dessutom har intervjuerna till stor del varit likartade i form av ställda frågor för att möjliggöra en så jämförbar data som möjligt. Tillsammans har detta bidragit till att höja legitimiteten och trovärdigheten på de presenterade slutsatserna. (Patton 1990). För att tillförlitligheten av datainsamlingen ska vara så hög som möjligt har samtliga författare deltagit vid samtliga intervjuer. (Yin 2003). Vid bearbetning av materialet har författarna nedtecknat intervjuerna för att i efterhand diskutera och jämföra resultatet för att konstatera om situationen har uppfattats på samma sätt. Som ett ytterligare steg i att tillförsäkra en hög grad av objektivitet har samtliga intervjuer spelats in och dokumenterats för att kunna återvända till i efterhand. Tyvärr skadas reliabiliteten av naturliga skäl vid utförandet av en fallstudie. (Holme & Solvang 1997). För att ändå försöka höja reliabiliteten är det viktigt att säkerställa att lämpliga och pålitliga metoder har använts. Det är då av stor vikt att beskriva hur insamling och bearbetning av data har skett på ett systematiskt sätt. Författarna till denna uppsats har utgått från ett syfte och en frågeställning och därefter sammanställt en arbetsplan som leder hela arbetet i denna uppsats. Därmed kan reliabiliteten stärkas och mot bakgrund av detta kan ändå reliabiliteten i uppsatsen anses som hög.

3. TEORETISKT RAMVERK

Detta avsnitt avser presentera de teorier som används i analysen i syfte att besvara frågeställningen. Den första delen presenterar ett normativt teoretiskt ramverk grundat i diverse författares syn på fusionsprocessen. Sedan följer en sammanfattande modell utarbetad av författarna till denna uppsats.

I denna uppsats följer nedan ett normativt teoretiskt ramverk där ett urval av tidigare forskares teorier inom ämnesområdet fusioner behandlas. Detta urval baseras på en noggrann undersökning av den tillgängliga litteraturen och representerar en majoritet av de etablerade teorierna. Därmed förekommer även teorier av andra författare än de som behandlas i denna uppsats. Det ligger dock inte i denna uppsats omfattning att presentera samtlig teori på det valda ämnesområdet varför denna avgränsning gjorts.

3.1 FUSIONSPROCESSEN

I detta teoretiska ramverk är fusionsprocessen uppdelad i tre skeden benämnda: *planeringsfasen*, *integration* och *resultat*. Vidare har författarna till denna uppsats identifierat ett övergripande organ i form av *ägarna*. Det första skedet, *planeringsfasen*, är när processen initieras. Det andra skedet, *integration*, är när fusionen implementeras och den gemensamma organisationen tar sin form. I det sista skedet, *resultat*, framträder och mäts fusionens utfall. *Ägarna* påverkar samtliga skeden av processen.

3.1.1 PLANERINGSFASEN

Enligt McDonagh Bengtsson (1992) är planeringsfasen grundläggande för en fusions framgång. Det är i denna fas som de mål och motiv som vägleder processen utformas. Vidare genomförs marknaden för potentiella fusionspartners som kan möjliggöra de tidigare ställda motiven. Till sist inleds en due diligence-granskning där företagets kompatibilitet undersöks djupare.

Motiv

Många olika faktorer påverkar företag att ingå i en fusion. Motiven varierar beroende på vad företagen vill uppnå och vilken situation de befinner sig i. Strategier som annars skulle vara för riskfyllda, kostsamma eller kompetenskrävande kan möjliggöras med en fusion. Ett samgående kan även vara en försvarsstrategi för att säkerställa marknadsandelar i en utsatt eller konsoliderande bransch. Tanken med fusioner är att dessa strategier uppnås effektivare gemensamt. (Marks & Mirvis 1998).

De företag som önskar växa och därmed stärka sin position på marknaden kan göra det genom att växa organiskt eller att slå sig samman med ett annat företag. Att växa organiskt är tidskrävande, varför en fusion ofta framstår som ett mer fördelaktigt alternativ. Med ökade marknadsandelar ökar företaget sin förhandlingskraft gentemot andra aktörer på marknaden. (Marks & Mirvis 1998). Dock kan företagets fokus på själva samgåendet leda till att den operativa verksamheten blir lidande och konkurrenter kan därmed öka sina marknadsandelar på det fusionerade företagets bekostnad. (McDonagh Bengtsson 1992).

Synergieffekter är en benämning som används för att beskriva de samordningsvinster som uppkommer genom mer effektivt utnyttjande av resurser. (Zaheer et. al. 2003). Bildligt talat innebär synergieffekter att ett plus ett är lika med tre. Vid en fusion visar sig detta då de två företagens gemensamma output är större än vad den skulle vara för de två företagen separat. Enligt Sköld (2007) föreligger två huvudtyper av synergier, så kallade skalekonomiska synergier och viddeekonomiska synergier. Skalekonomiska synergier uppkommer när man fördelar produktionskostnader på en större volym och på så sätt minskar kostnaden per enhet. Dessa produktivitetsökningar sker när fabriksanläggningar och arbetskraft utnyttjas mer effektivt. (Sköld 2007; Ross et. al. 2005). Viddeekonomiska synergier är de effektivitetsvinster som uppstår när stödfunktioners kostnader, såsom marknadsföringsavdelningens kostnader, kan fördelas över flera produkter. (Milgrom & Roberts 1992). Ett exempel på detta är de stordriftsfördelar som uppkommer med gemensam reklam. Sköld (2007) framhäver vikten av dessa viddeekonomiska synergier, som traditionellt sett har hamnat i skymundan i relation till de skalekonomiska synergier.

Genom att gå samman kan företag få tillgång till nytt humankapital och andra resurser, såsom forskning och utveckling, IT och en breddad produktportfölj. Detta skulle vara mer tidskrävande, kostsamt och riskfyllt att utveckla på egen hand. (Marks & Mirvis 1998; Gaughan 1999). Även en specifik organisationsstruktur och företagskultur kan vara eftersträvansvärda och utgöra motiv till en fusion. Att förvärva humankapital är dock associerat med vissa problem, då den mänskliga faktorn är avgörande och svår att förutse. Detta skapar en problematik då de förväntade synergier inte alltid uppfylls eftersom det förutsätter samarbetsvilja från de anställda. (Harding & Rouse 2007).

Bruner (2004) presenterar ytterligare en förklaring till fusioner, masspsykos, då en viss likriktning bland aktörerna på marknaden skapar konsolideringstrender. Bruner (2004) utvecklar vidare att detta kan ses som ett psykologiskt grupp beteende där ingen vill gå emot trenden. Avslutningsvis kan konstateras att det självfallet förekommer fler motiv till fusioner än de presenterade ovan. De nämnda motiven är heller inte ömsesidigt uteslutande.

Val av partner

När företagen har klarlagt sina motiv med att ingå en fusion bör de enligt den normativa teorin påbörja sökandet efter en lämplig partner. Genom att låta motiven vägleda sökandet av partner ökar sannolikheten att välja en som kommer att bidra till ökad produktivitet samt medföra ett mervärde. (Marks & Mirvis 2001). Enligt Weber och Camerer (2003) är det de fusioner där parterna producerar liknande produkter som är de mest framgångsrika. Segil (2004) menar dock att det är mer invecklat än så:

”It’s certainly important to look at the strategies of all partners and how compatible they are, but a strategic fit includes other issues that are not as clear, such as hidden agendas, internal culture beliefs that are hard to find until the partnership is already operational.”
(Segil 2004 s.45)

Lynch och Lynd (2002) utvecklar vidare att vid valet av en lämplig partner bör två faktorer tas i beaktning. För det första ska man undvika att fastna för en viss partner innan man grundligt utforskat alternativen. I det andra steget är det viktigt att ledningen i respektive företag tydliggör

och är ärliga med sina intentioner och framtidsplaner. Detta medför vikten av en grundlig undersökning av den potentiella partnern, en så kallad due diligence-granskning.

Undersökning av partner

Weston och Weaver (2001) diskuterar vikten av att göra en grundlig due diligence-granskning. En sådan undersökning syftar till att utreda och utvärdera det potentiella mervärdet av att gå samman. (Bing 1996; Weston & Weaver 2001). En grundlig granskning av vad som historiskt sett har hänt är viktig, men blir meningslös utan en utvärdering av den framtida strategiska aspekten. (Cullinan et. al. 2004). Hitt et. al. (2001) urskiljer fyra områden av stor vikt vid granskningen av partner: de finansiella resurserna, kund- och marknadsposition, tillverkning och administration samt humankapital.

Enligt Harding och Rouse (2007) ignoreras eller underskattas vikten av att ta hänsyn till det ovan nämnda området humankapital. Det kan bero på att vikten av humankapital och företagskultur kan verka obetydliga i relation till mer greppbara och framförallt mätbara aspekter, såsom exempelvis teknologi och kostnadsbesparingar. I verkligheten genomsyrar företagskulturen hela organisationen. Att inte inse den potentiella problematiken kan leda till att fusionsprocessen tar längre tid än väntat, samt är svårare att genomföra. (Weber & Camerer 2003). Denna problematik har därtill länge setts som roten till misslyckade fusioner. (Zaheer et. al. 2003).

”It is hard to overestimate how much effort is required to deal with such issues, and to underestimate the impact if you do not.” (Copeland et. al. 2000, s. 190)

Under due diligence-granskningen uppstår ytterligare problem som är viktiga att belysa. Det finns risk att ledningen försöker verifiera sina förväntningar, istället för att genomföra en grundlig analys. De faktorer som faller utanför förväntningarna negligeras. Detta exemplifieras ytterligare i en undersökning⁷ som Bain & Company genomförde i vilken hälften av de tillfrågade medgav att de misslyckats i att upptäcka det som senare skulle komma att bli betydande problem. Vidare svarade en tredjedel av de tillfrågade att de trots upptäckten av

⁷ 2002 genomförde Bain & Company en undersökning bland 250 internationella företagsledare vilka varit inblandade i fusioner och/eller förvärv.

betydande problem under due diligence-granskningen valde att ignorera detta och genomföra fusionen. (Cullinan et. al. 2004).

I slutet av det första skedet bör enligt det normativa teoretiska ramverket företagen ha funnit en lämplig fusionspartner med en solid verksamhet, med potentiella synergier, föredragsvis både kostnadsreducerande och intäktshöjande, samt en passande företagskultur. Detta banar väg för en friktionsfri integration vilket är det andra skedet i fusionsprocessen.

3.1.2 INTEGRATION

Integration definieras enligt Pablo (1994) som förändringar i företagets funktioner, organisationsstruktur, organisationssystem och kultur för att skapa en ny gemensam enhet. En svagt genomförd integration kan skada den mest välplanerade planeringsfasen. De önskade synergiernas realisering försvåras om inte integrationen hanteras väl. Integration är därmed källan till den värdeskapande processen. (Haspeslagh & Jemison 1991).

Integrationsstrategi

Birkinshaw et. al. (2000) menar att för att en fusion ska anses som till fullo lyckad bör integrationen av de två samgående företagen vara fullständig. Detta innebär att alla företagens delar smälter samman och skapar en unifierad enhet. Birkinshaw et. al. (2000) menar dock att en fusion kan anses som delvis lyckad beroende på graden av integration. De delar upp integrationen i två delar; integration av verksamhet samt integration av personal. Integrationen av verksamheten behandlar hur de två företagens resurser används gemensamt samt hur organisationsstrukturen byggs upp. Integration av personalen behandlar främst skapandet av en delad identitet och företagskultur hos de anställda. (Ibid). Se bild 1 för förtydligande.

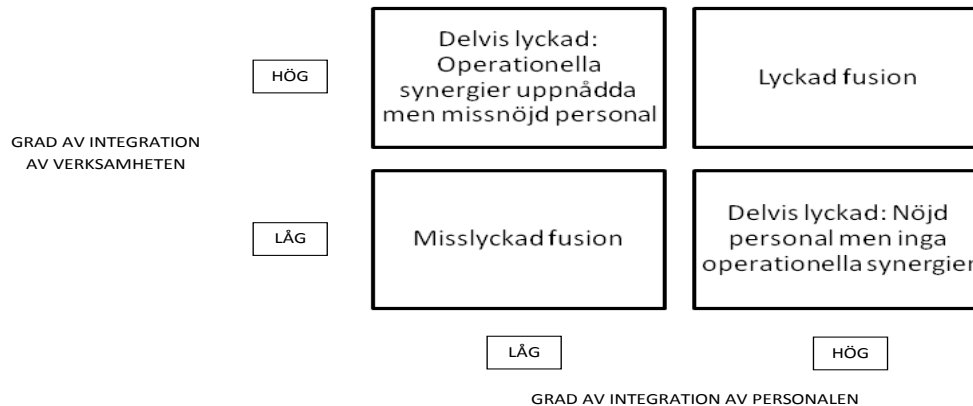


Bild 1 – Grad av integration av verksamhet och personal (Birkinshaw et. al. 2000)

Birkinshaw et. al. (2000) menar vidare att en fusion enbart blir delvis lyckad om graden av integration endast är hög i en av de två delarna av integrationen. Vad som dock bör nämnas är att dessa två delar inte är oberoende av varandra. (Ibid).

Implementering av strategin

När graden och typen av integration är bestämd kvarstår den faktiska implementeringen. Epstein (2004) hävdar att företag kan göra misstaget att vänta för länge med att påbörja implementering. I värsta fall kan en svag implementering, trots en väl genomförd planering, medföra att fusionen misslyckas. (Ibid). Epstein (2004) menar att en stark implementering bör bestå av flera faktorer. Den nya organisationen bör ha en välformulerad implementeringsstrategi som syftar till att vägleda de två sammangående företagen till att smälta samman till ett. Strategin ska baseras på sunt förnuft och ledningen ska ha det gemensamma företags bästa i åtanke. (Ibid).

Implementeringsstrategin bör enligt den normativa teorin även innefatta en grupp avsatt för att enbart planera och genomföra den strategi som utarbetats. Gruppen skall arbeta självständigt och separat från kärnverksamheten samt bör bestå av representanter från båda företagen. (Epstein 2004). Detta styrks även av Marks och Mirvis (2000) som vidare menar att det är viktigt att implementeringsgruppen kontinuerligt verkar för att eliminera kulturkrockar inom det nya företaget. Dessutom bör den nya ledningens kommunikation vara kontinuerlig och konsekvent. Detta skapar förtroende för fusionen, både inom organisationen och bilden som förmedlas utåt

till andra intressenter. Även för att minimera osäkerheten kring hur de anställda påverkas av sammanslagningen krävs en kontinuerlig kommunikationsström. (Epstein 2004).

Kommunikation verkar således för att minska osäkerhet. Detta är viktigt då rädsla, osäkerhet och obeslutsamhet är faktorer som hindrar ett snabbt genomförande. En hastigt genomförd implementering både minskar risker och möjliggör realiseringen av tidigare uppställda mål. Omedelbar planering och genomförande är därför viktigt. Vidare menar Epstein (2004) att de anställda kan tolka en långsam implementering som ett tecken på svaghet och osäkerhet och då uppstår risken att de anställda väljer att lämna företaget för ett tryggare alternativ. Detsamma gäller för företagets kunder. (Ibid).

För att lyckas med en fusion behövs även kontinuerlig resultatuppföljning. Finansiella mått, såsom räntabilitet, samt icke-finansiella mått, såsom personalnöjdhet, är viktiga att följa upp. (Epstein 2004). Även Otley (1999) diskuterar vikten av mått och uppföljning i organisationer. De menar att den faktiska prestationen på så sätt jämförs med den planerade prestationen och därmed kan lämpliga korrigeringar göras fortlöpande. Detta bidrar således till att en lämplig strategi implementeras och därmed att de uppsatta målen nås. (Ibid). Otley och Berry (1980) anser vidare att detta är av yttersta vikt i alla organisationer men framförallt vid föränderliga organisationer. Det kan därmed också appliceras vid analyser av fusioner.

I slutet av det andra skedet har företagen integrerats. Integrationen är viktig för att de önskade fusionsfördelarna ska uppfyllas, oavsett hur väl genomförd planeringsfasen är. En väl utförd integration kan kompensera för felkalkyleringar och missberäkningar i det första skedet, men framförallt kan en svag integration skada en annars väl genomförd planeringsfas. (Epstein 2004).

3.1.3 RESULTAT

Aktieanalytiker menar att ett mått på fusionens framgång är kortsiktiga förändringar i aktiepris, vilket främst är av intresse ur ett aktieägarperspektiv. Det är vanligt förekommande att aktiekurser reagerar vid nyheter rörande stora förändringar i företag. (Epstein 2004). Den ofta positiva kursförändringen kan ses som ett tecken på att fusioner är ekonomiskt välmotiverade

utifrån teorin om rationella kapitalmarknader. (Berggren 2003). Epstein (2004) menar dock att framgång är ett mycket vidare begrepp än vad som går att avläsa i en aktiekurs. Vad som är relevant är istället vilka motiv till fusionen som var uppställda och huruvida målen har uppnåtts. (Ibid).

Bruner (2004) utvecklar detta vidare och identifierar ett flertal mått för att avgöra en fusions framgång. I en lyckad fusion ökar den finansiella stabiliteten i det nya fusionerade företaget och detta kan mätas genom skillnader i soliditet och minskad risk för konkurs. Dessutom förbättras den strategiska positionen vilket kan mätas genom förbättrad konkurrenssituation, förbättrad kompetens, ökad flexibilitet eller genom tillgång till resurser som kommer förbättra företagets långsiktiga lönsamhet. (Ibid). Affärsprocesser är också något som Bruner (2004) diskuterar. Ökad organisatorisk styrka och integration av företagskulturen medför effektivitet i affärsprocesserna. Vidare stärks det gemensamma företagets varumärke genom förbättrat anseende vid en lyckad fusion. (Ibid).

I det tredje och sista skedet av fusionsprocessen kan slutligen utläsas om fusionen var framgångsrik eller inte. Fusionens framgång eller misslyckande kan hänföras antingen till det första skedet, *planeringsfasen*, eller till det andra skedet, *integrationen*.

3.1.4 ÄGARNA

Vidare har författarna till denna uppsats utökat den tredelade fusionsprocessen med ytterligare en övergripande parameter som påverkar fusionsprocessen men vilken många forskare inte uppmärksammar: *ägarna*. Denna parameter innefattar ägarnas inflytande över styrningen i bolaget.

Ägarnas roll definieras ofta som bolagsstyrning, vilket handlar om hur företag, där ägare och ledning är separerade, ska styras och kontrolleras med ägarnas intresse i åtanke. (Förtroendekommissionen SOU 2004:47). Företagets ägare kan genom aktivt ägande influera styrningen i organisationen enligt Brodin et. al. (2000). Detta fenomen är mer frekvent när ägarna har stora aktieinnehav. (Bartholomeusz & Tanewski 2006). Ägarna tillsätter en styrelse

vars uppgift är att övervaka ledningen och på så sätt tillgodose ägarnas intressen. Styrelsen utser, i sin tur, VD som ansvarar för den operationella verksamheten. (Ibid). Ägarna har därmed den indirekta men slutgiltiga makten i företaget.

“Shareholders are the group to whom the management is accountable and voting is the mechanism by which it is enforced.” (Leech 2002, s 5)

Ägarkontroll, såsom diskuterats ovan, ses som en positiv företeelse. (Turnbull 1997). Detta bygger dock på antagandet att det finns en enhetlig ägarkontroll. Problem föreligger istället när ett flertal ägare med skilda åsikter och olika intressen ska tas i beaktande. Vid dessa tillfällen kan intressekonflikter mellan individuella storägare och företagets övriga ägare förekomma. Då är det den starkaste ägaren, antingen i form av antalet röster eller i makt, som kan utöva kontroll. (Ibid).

Pfeffer (1972) diskuterar det så kallade maktperspektivet inom bolagsstyrning, där problematiken kring möjligheten att driva igenom förslag eller förändringar inom ett företag behandlas. Aktieägare, ledning och andra intressenter kan ha både kunskap och vilja att agera, men det är inte tillräckligt såvida de inte besitter makten att faktiskt kunna agera. (Pfeffer 1972; Pound 1992). Persson et. al. (1996) utvecklar detta vidare och menar att makt däremot inte förutsätter kunskap och detta kan i förlängningen leda till värdeförstöring.

Sammanfattningsvis kan konstateras att ägarna, genom bolagsstyrning, är det yttersta kontroll- och maktorganet och blir därmed en viktig intressent att ta hänsyn till vid en fusionsprocess.

3.2 SAMMANFATTANDE MODELL FÖR DET TEORETISKA RAMVERKET

Det ovan presenterade teoretiska ramverket, följaktligen de tre skedena i fusionsprocessen samt ägarna som ett övergripande kontrollorgan, konkretiseras nedan i en sammanfattande modell. Modellen visar att ägarna påverkar samtliga tre delar av fusionsprocessen. Ägarnas påverkan kan vara mer eller mindre direkt beroende på hur starka och aktiva ägarna är. Den utarbetade

modellen avser att ge fördjupad förståelse för det kommande empiriska avsnittet samt ligger till grund för det analytiska avsnittet.

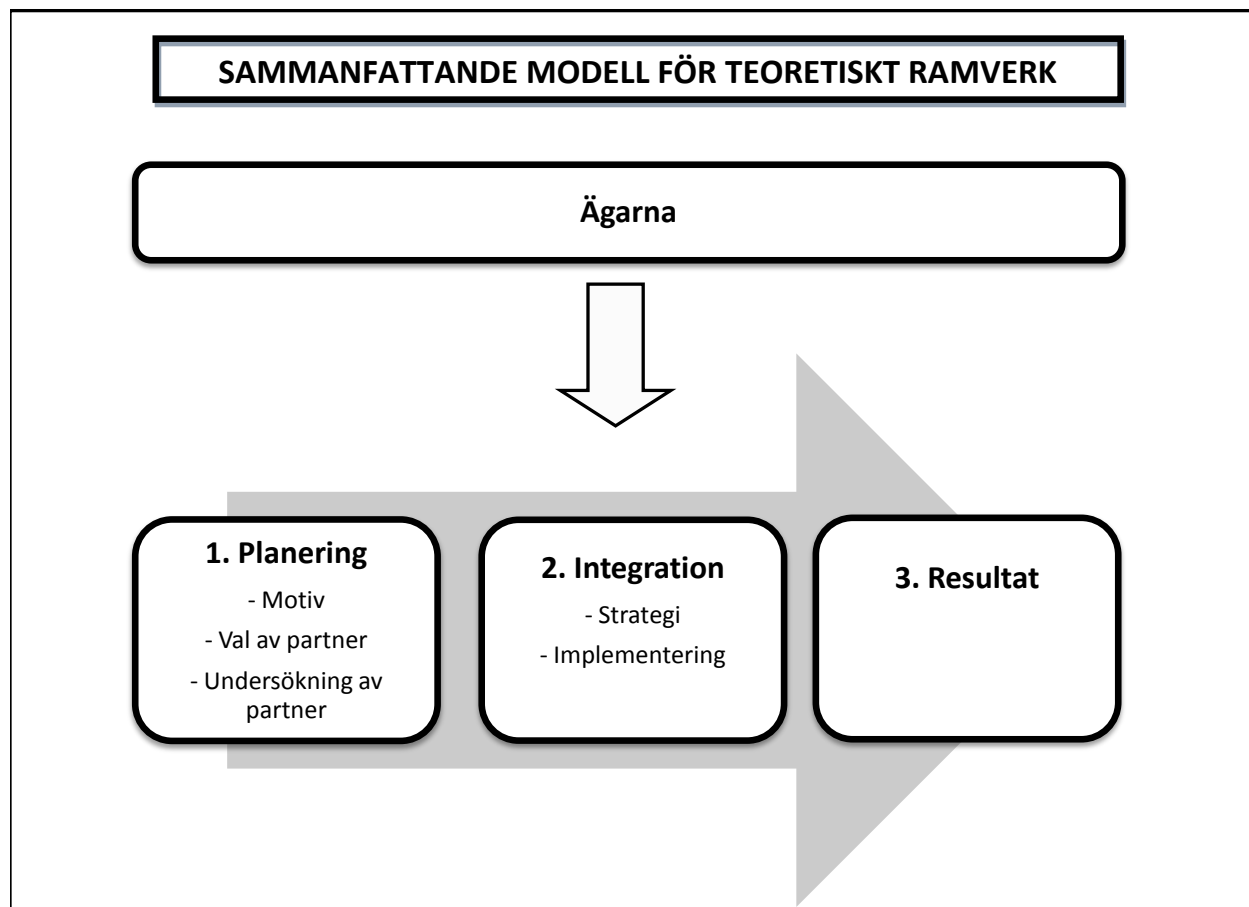


Bild 2 – Sammanfattande modell för det teoretiska ramverket

4. EMPIRI

Detta avsnitt avser presentera den empiri som ligger till grund för analysen. Avsnittet behandlar historiken kring Cloetta och Fazer, företagens samarbete i början på 1990-talet, varför de sedan ingick en fusion år 2000, samt vad som hände under åren tillsammans fram till uppbrottet 2008.

Under 1990-talet inleder de två företagen Cloetta och Fazer ett samarbete i form av en strategisk allians. År 2000 fusioneras de till Cloetta Fazer och blir därmed Nordens största choklad- och konfektyrföretag. Nedan följer en förtydligande bild (3) av ägarstrukturen före och efter fusionen.

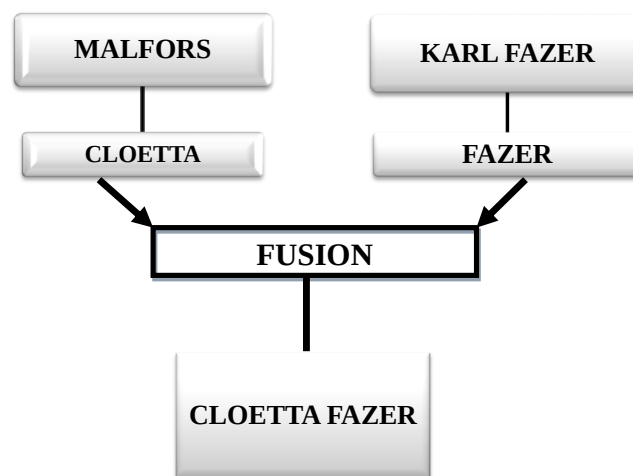
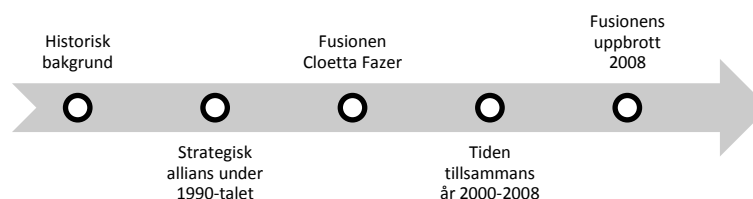


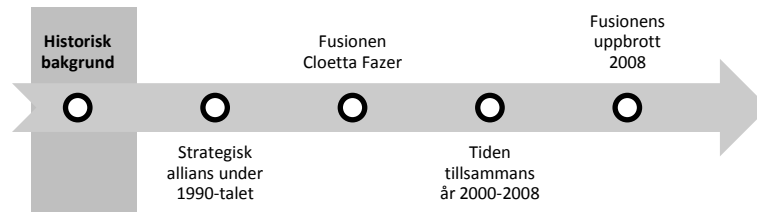
Bild 3 – Förtydligande av ägarstrukturen före och efter fusionen mellan Cloetta och Fazer

Sommaren 2008 väljer företaget dock att bryta upp fusionen för att åter bli två separata enheter. För att förstå de bakomliggande motiven till Cloetta Fazers uppbrott är det viktigt att förstå bakgrunden till sammanslagningen och följande års händelser.

För att underlätta förståelsen för denna empiriska utveckling följer en tidslinje. Tidslinjen är uppdelad i fem avsnitt: historisk bakgrund, strategisk allians under 1990-talet, fusionen Cloetta Fazer, tiden tillsammans år 2000-2008 samt fusionens uppbrott 2008.



4.1 HISTORISK BAKGRUND



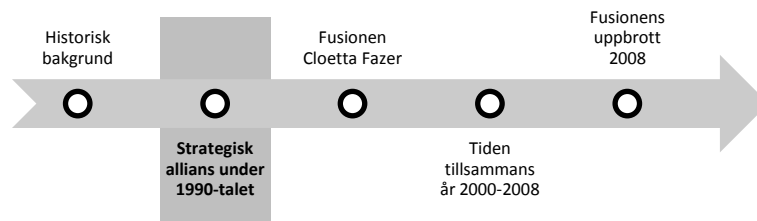
Cloetta

Cloetta grundas i Köpenhamn 1862 av de schweiziska bröderna Cloetta. Företaget expanderar till Sverige 1873 då de startar en fabrik i Malmö. Under början av 1900-talet flyttas tillverkningen från Malmö till Ljungsbro, där produktionen är belägen än idag. 1917 säljer familjen sin aktiemajoritet och Cloetta övergår till svenskt ägande. (Cloetta Fazers hemsida 1). Under 1990-talet noterar Malfors Cloetta på Stockholmsbörsen och företaget växer både organiskt och genom förvärv. (Cloettas årsredovisning 1999). Det viktigaste förvärvet sker 1998 och resulterar i att Cloetta blir Sveriges största choklad- och konfektyrföretag med varumärken som Kexchoklad, Plopp och Polly. (Svenska Dagbladet 1998).

Fazer

Fazers moderbolag, Karl Fazer, grundas i Helsingfors 1891. Under 1960-talet påbörjas moderbolagets internationalisering och 1967 expanderar företaget till Sverige. Karl Fazer växer därefter både organiskt och genom ett flertal förvärv och utgör snart en stor industrikoncern med ett flertal enheter inom olika branscher. 1989 bolagiseras verksamheten och choklad- och konfektyrenheten Fazer blir därmed ett dotterbolag. Fazer är helägt av det onoterade moderbolaget Karl Fazer. (Cloetta Fazers hemsida 2)

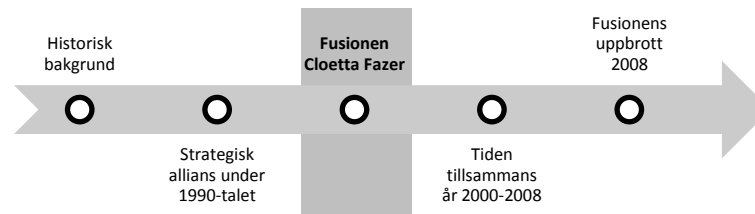
4.2 STRATEGISK ALLIANS



Redan 1973 påbörjas diskussioner om en fusion mellan Cloetta och Fazer. Under denna tid och de följande åren pågår en strukturomvandling, i form av ett flertal konsolideringar, inom choklad- och konfektyrbranschen. Dessa sammanslagningar, både i form av fusioner och i form av förvärv, medför ökad konkurrens på den nordiska marknaden. För Cloetta och Fazer innebär detta minskad lönsamhet och hotade marknadsandelar. De två företagens ledningar söker därför efter lämpliga samarbetspartners. (Svenfelt 2008-10-23). Förhandlingarna mellan Cloetta och Fazer är långtgående men rinner slutligen ut i sanden, mycket på grund av Peter Fazers, dåvarande styrelseordförande i Karl Fazer, ovilja att späda ut ägandet. (Jansson 2008-11-12). Istället ingår Cloetta och Fazer ett samarbete i form av en strategisk allians i början på 1990-talet. Alliansen är främst ett samarbete inom produktion och försäljning. (Cloettas årsredovisning 1991).

I slutet av 1990-talet blir en fusion återigen aktuell då Karl Fazer genomgår en mycket omvälvande period med förändringar i både ledning och styrelse. Förändringarna skapar en möjlighet för Cloettas VD Lennart Bohlin och Karl Fazers nytilträdde VD Mats Jansson att återigen introducera förslaget om en fusion mellan Cloetta och Fazer. (Bohlin 2008-10-22; Björnberg 2008-10-30).

4.3 FUSIONEN CLOETTA FAZER



Beslutet om att stärka den strategiska alliansen och istället ingå en fusion har ansetts bidra med stora fördelar och sker mot bakgrund av den miljö som speglar 1990-talet. (Bohlin 2008-10-22; Björnberg 2008-10-30). Nordisk dagligvaruhandel genomgår en period av omstruktureringar, konsolideringar och ökat fokus på varumärken. (Dagens Nyheter 2008). Cloetta och Fazer behöver båda växa för att öka sin långsiktiga konkurrenskraft. Fusionen ses därför som en strategiskt bra affär och innebär att det nya företaget blir Nordens största choklad- och konfektyrföretag. (Björnberg 2008-10-30). Jesper Åberg (2008-10-28), VD för Cloetta Fazer, poängterar även att fusioner och förvärv låg i tiden och det fanns en rädsla för att bli utmanövrerad från marknaden. Med en gemensam produktportfölj, stärkta varumärken och samlad ”know-how” avser fusionen mellan Cloetta och Fazer att förbättra förutsättningarna på den nordiska marknaden. (Bjursell 2008-10-20). Som en mer kraftfull aktör uppnås en starkare förhandlingsposition gentemot kunder och leverantörer. (Pressmeddelande Cloetta 1999). Dessutom önskar företagen utveckla det tidigare produktionssamarbetet samt sänka kostnader inom försäljning, marknadsföring, IT, inköp och administration. (Bohlin 2008-10-22). Förutom dessa kostnadsbesparingar vill Cloetta och Fazer förbättra förutsättningarna att växa på nya exportmarknader utanför Norden. (Cloettas årsredovisning 1999). Företagen hoppas också kunna bilda en plattform för fortsatt tillväxt även inom Norden, där förhoppningen är att skapa ett nordiskt choklad- och konfektyrkonglomerat genom att inkorporera företag som norska Nidar och danska Toms. (Bohlin 2008-10-22; Björnberg 2008-10-30).

Trots att Cloetta och Fazer ses som naturliga samarbetspartners, med tanke på företagets tidigare erfarenheter från den strategiska alliansen, så överväger Cloetta ett flertal andra kandidater. (Svenfelt 2008-10-23). Olof Svenfelt (2008-10-23), VD för Malfors, framhåller vidare att Fazer inte var en bättre, men en mer lämplig, samarbetspartner än alternativen. Karl Fazer, å andra

sidan, tillstår att det inte existerade många alternativa partners. (Björnberg 2008-10-30). Berndt Brünow (2008-10-31), tidigare VD i Karl Fazer och nuvarande styrelseledamot i Cloetta Fazer, styrker detta med att då *“det ej fanns några attraktiva förvärvsobjekt valde man samgåendet med Cloetta.”* När Cloetta och Fazer väljer att fusioneras är båda parterna positiva till fusionen. De anses komplettera varandra väl då de befinner sig i samma bransch med liknande produkter, men utan att vara direkta konkurrenter eftersom företagen har olika målgrupper. Givet dessa grunder ansågs Cloetta och Fazer som en *“mycket bra matchning på pappret”*. (Bjursell 2008-10-20). Bohlin (2008-10-22) resonerar vidare att han såg fusionen mellan företagen som *“ödesbestämd”*.

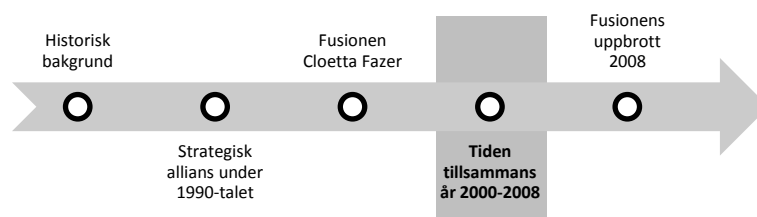
Företagen genomför en grundlig granskning av varandras kundrelationer, position på marknaden, finansiella ställning samt produktion och administration och finner att stora synergivinster kan erhållas. (Petri 2008-11-07). Dock skapar ägarfrågor problem. Bohlin (2008-10-22) framhäver att förhandlingarna inte har gått friktionsfritt och förklarar att *“vi har brutit arm om alla paragrafer”*. Vid ett flertal tillfällen håller förhandlingarna på att avbrytas då parterna inte kan komma överens. För Malfors del innebär problemen kring ägarfrågorna en brist på förtroende för Karl Fazer. (Ibid). Även Karl Fazer har sina tvivel och är oroliga för att Malfors inte delar deras industriella synsätt och därmed styrsätt. (Björnberg 2008-10-30). De två parterna enas dock om den förvärvsstrategi som det sammanslagna företaget ska ha i framtiden. (Bohlin 2008-10-22; Björnberg 2008-10-30). Emellertid uppmärksammas kulturskillnader under granskningen som ett möjligt framtida problem. Ett exempel på detta är missuppfattningen att ett gemensamt tankesätt naturligt följer när parterna talar samma språk. (Björnberg 2008-10-30).

Både Cloetta och Fazer har vid fusionstillfället medel att förvärva varandra, men ingen av företagens ägare är intresserade av att bli uppköpta. (Bohlin 2008-10-22; Björnberg 2008-10-30). Bohlin (2008-10-22) tillägger att Cloetta och Fazer har sett varandra som jämlika, både storleksmässigt och kulturellt. Malfors ser därför en fusion som ett naturligt alternativ och menar vidare att det är *“bättre att äga en mindre del av ett företag med goda framtidsutsikter, än en stor del av ett företag som är på väg mot konkurs.”* (Svenfelt 2008-10-23). Karl Fazer anser att en fusion är det enklaste och bästa sättet att utveckla deras konfektyrverksamhet. (Jansson 2008-11-12; Björnberg 2008-10-30). Dock finns misstankar att Karl Fazers motiv kan ha varit att bli ensam ägare till Cloetta. (Bjursell 2008-10-20). Detta styrks av att Karl Fazer börjar köpa aktier i

Cloetta redan innan fusionen initieras. De intervjuade representanterna från Karl Fazer uttrycker två skilda åsikter i frågan. Carl Björnberg (2008-10-30), styrelseordförande i Karl Fazer, menar att aktieköpet inför fusionen var av ringa betydelse då det varken var ett väsentligt antal aktier eller representerade något bakomliggande strategiskt motiv. Han utvecklar vidare att det inte finns någon dold agenda om att bli ensam ägare till Cloetta. (Björnberg 2008-10-30). Erik Nerep (2008-11-10), juridikprofessor på Handelshögskolan och sakkunnig i rättstvisten kring Cloetta Fazer, är dock av åsikten att ”[Karl] Fazer hade helt klart syftet att ta över och drog nytta av ett dåligt skrivet avtal.” Brünow (2008-10-31) utvecklar detta resonemang och är tydlig med att Karl Fazer är den starkare ägaren i fusionen med en större organisation och större ekonomiska resurser och utvecklar även att Cloetta och Fazer hade olika agendor;

”Samgåendet drevs i hög grad av respektive bolags VD samt rådgivare vilka ej hade en samstämmig agenda. [Karl] Fazers styrelse fattade ett positivt beslut utgående från att man i sinom tid har möjlighet att överta bolaget, medan Cloettas ägare uppenbart såg framför sig ett större och attraktivare svenskt börsbolag med gemensam kontroll via de röststarka aktierna och en större ägarspridning via de röstsvaga aktierna.”

4.4 TIDEN TILLSAMMANS ÅR 2000-2008



Under år 2000, efter ovan nämnda förhandlingar, träffar Cloetta och Fazer avtal om att fusioneras. Det nya företagsnamnet blir Cloetta Fazer. Inom ledningsgruppen utnämns Bohlin till VD och Jansson till styrelseordförande. Drivkrafterna bakom fusionen tilldelas således viktiga positioner i Cloetta Fazer. Bara några veckor efter samgåendet lämnar dock Jansson posten som styrelseordförande i Cloetta Fazer. Detta skapar från Karl Fazers sida en oro att deras intressen i Cloetta Fazer ska förbises. (Björnberg 2008-10-30). Björnberg ersätter Jansson eftersom Björnberg är kandidaten näst på tur och har långtgående internationell erfarenhet av styrelsearbete och företagsledning. (Ibid). Utöver detta tillsätts även majoriteten av

chefspositionerna med tidigare anställda från Fazer, exempelvis produktionschefen, marknadschefen och HR-chefen. (Magnusson 2008-11-15).

Cloetta Fazers huvudägare Malfors och Karl Fazer äger vid fusionen tjugo respektive femtio procent av aktierna i Cloetta Fazer. Resterande aktier innehas av spridda aktieägare. Detta är dock inte lämpligt ur likviditetssynpunkt är det dock inte passande för ett aktiebolag att sjuttio procent av aktieinnehavet är fördelat på endast två ägare. Inför fusionen skrivs därför ett avtal där det regleras i vilken omfattning och tidshorisont som Karl Fazer ska sälja ut sina aktier för att uppnå ett mer spritt och jämlikt ägande i Cloetta Fazer. (Bohlin 2008-10-22). Björnberg (2008-10-30) menar dock att trots dessa åtgärder för att nå ett mer jämlikt ägande sker fusionen enbart under uttryckliga förutsättningar att Karl Fazer ska vara i ”*driver’s seat*”, det vill säga inneha bestämmanderätten. Curt Petri (2008-11-07), ekonomichef på Cloetta Fazer, menar dock att en sådan överenskommelse inte gjorts i samförstånd med Malfors. Jansson (2008-11-12) tillägger att de båda ägarna präglas av olika synsätt gällande styrsättet. För att förklara de skilda synsätten bör beaktas att Cloetta är ett börsnoterat bolag medan Fazer är ett helägt dotterbolag till industrikoncernen Karl Fazer. (Björnberg 2008-10-30; Petri 2008-11-07). Enligt Bohlin (2008-10-22) är Malfors noga med att separera rollen som ägare från den operativa verksamheten. Han beskriver däremot moderbolaget Karl Fazer som mer aktiva ägare och mer operativt involverade. (Ibid). Björnberg (2008-10-30) anser att detta är naturligt eftersom Fazer utgör en del av en industrikoncern med aktiv bolagsstyrning och därav inarbetade styrningsrutiner.

Både Cloetta och Fazer har tidigare varit involverade i ett antal förvärvsprocesser och ledningsgruppen konstaterar att det är lättare att förvärva än att fusionera då man vid en fusion måste kompromissa. (Magnusson 2008-11-15). Trots dessa svårigheter finns ambitionen att de två företagen ska integreras fullständigt vilket skapar behovet av att kompromissa. (Bjursell 2008-10-20). Cloetta säljer av enskilda enheter samtidigt som delar av Fazers verksamhet överläts till moderbolaget Karl Fazer för att på så sätt matcha de två enheterna och skapa en situation av jämbördiga parter. (Petri 2008-11-07). Cloetta Fazer blir i och med fusionen ett företag, med två paraplyvarumärken, Cloetta och Fazer, vilka i sin tur har flera produktvarumärken under sig, såsom Kexchoklad och Dumle. (Bohlin 2008-10-22; Svenfelt 2008-10-23). Se bild 4 nedan för förtydligande. Cloettas och Fazers produktvarumärken skiljer

sig dock på så sätt att Fazers produktvarumärken endast leasas ut till Cloetta Fazer och fortfarande ägs och kontrolleras av Karl Fazer. (Magnusson 2008-11-15).

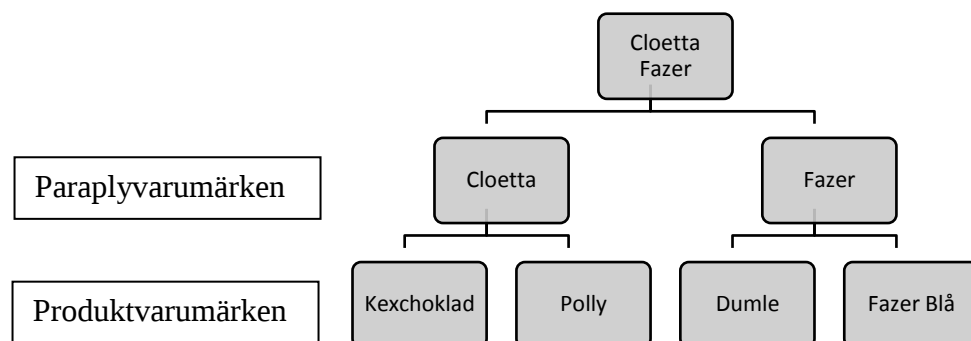


Bild 4 – förklaring av Cloetta Fazers varumärkesstruktur

Cloetta Fazers organisationsstruktur genomgår förändringar till följd av sammanslagningen. Inom produktion sker endast små omställningar då den tidigare strategiska alliansen redan utnyttjat de skalekonomiska fördelar som fanns. Det är istället framförallt inom säljkår och inköp de största förändringarna sker då säljkåren nu ansvarar för samtliga produktvarumärken och inköpen centraliseras. (Magnusson 2008-11-15). För att underlätta implementeringen gör ledningen en ambitiös ansats med att utarbeta en strategi och fokus läggs på att efterfölja den. (Bjursell 2008-10-20). Åberg (2008-10-28) understryker att stora resurser läggs på att utveckla företagets vision och gemensamma värden för att därefter förankra dem hos de anställda. Ledningen håller kontinuerliga integrationsmöten för att skapa gynnsammare förutsättningar för en lyckad integration. (Bohlin 2008-10-22). Åsa Magnusson (2008-11-15), VD för Cloetta Fazer Sverige, framhåller dock att denna integrationsgrupp endast sammanträder under det första halvåret och att integrationen inte på något sätt är avklarad därefter. Tidigt i processen är många anställda förväntansfulla och stolta över att bli en del av Nordens största choklad- och konfektyrföretag, men också ängsliga på grund av de förändringar som sker inom organisationen. (Ibid). För att minska denna osäkerhet satsar ledningen stora resurser på kommunikation, bland annat i form av nyhetsbrev, en personaltidning och en ”roadshow” där ledningen besöker ett flertal anläggningar för att förklara fusionen och dess påverkan för de anställda. (Bjursell 2008-10-20). Trots detta sker stora personalreduceringar där anställda friställs och en del slutar självmant. (Bohlin 2008-10-22).

Magnusson (2008-11-15) menar att en gemensam Cloetta Fazer-kultur existerar på huvudkontoret i Stockholm, men har inte förekommit på operationell nivå. Cloettas företagskultur dominerar bland de anställda i Ljungsbro⁸ och Fazers företagskultur dominerar i Vanda⁹. Hon utvecklar vidare att integrationen av Cloetta och Fazer försvårades ytterligare av att det har varit fyra kulturer som ska smälta samman: två landskulturer och två företagskulturer. (Ibid). Samtidigt framhåller Bohlin (2008-10-22) Cloetta och Fazers fullständiga integration. På Cloetta Fazer ser man *”ett mervärde i att bevara två kulturer i en industriell gemenskap”* och Brünow uttrycker det som att *”vi har en hurtig landskampsstämning. Det är stimulerande!”* (Rossander et. al. s. 61). Åberg (2008-10-28) menar dock att även om Cloettas och Fazers ursprungliga företagskulturer till viss del finns kvar så är Cloetta Fazers gemensamma företagskultur så stark som kan förväntas efter endast åtta år tillsammans. (Åberg 2008-10-28; Petri 2008-11-07). Magnusson (2008-11-15) delar inte denna åsikt utan hävdar att företagen aldrig smält samman och framhäver svårigheten att förena separata företagskulturer.

Samgåendet går hastigt, redan efter ett år är stora delar av implementeringen avklarad. (Bohlin 2008-10-22). Detta sker dock inte friktionsfritt då bland annat Janssons avhopp skapar svårigheter. (Jansson 2008-11-12). Vidare pensioneras Bohlin två år efter att fusionen inletts. Drivkrafterna bakom fusionen slutar därmed. Den mest lämpade efterträdaren till Bohlin är enligt båda huvudägarna Karsten Slotte, tidigare vice VD i Cloetta Fazer. (Bjursell 2008-10-20) Detta skapar dock problem eftersom jämvikten rubbas mellan ägarna då både styrelseordförande- och VD-posten innehas av representanter från Karl Fazer. (Svenfelt 2008-10-23). Fackföreningen ingriper och en kompromiss utformas där Björnberg avgår som styrelseordförande. Han ersätts i sin tur av Anders Dreijer, också representant från Karl Fazer men utan operativ erfarenhet i företaget. Björnberg (2008-10-30) understryker att, i enlighet med de avtal som skrivs inför fusionen ska, styrelseordföranden i Cloetta Fazer under alla omständigheter utses av Karl Fazer.

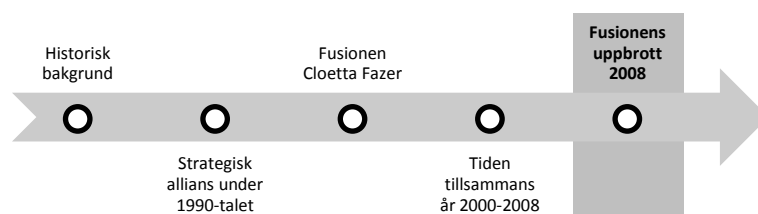
Under de två första åren går samgåendet enligt planerna, trots att de två arkitekterna och drivkrafterna bakom fusionen försvinner i ett relativt tidigt skede av fusionsprocessen. Stora

⁸ Cloettas säte och en av produktionsanläggningarna

⁹ Fazers produktionsanläggning

delar av de beräknade synergivinsterna realiseras redan under det första året. Som den största aktören på den nordiska marknaden får Cloetta Fazer en starkare position gentemot kunder och leverantörer. Företaget växer både inom befintliga segment på hemmamarknaden och på nya exportmarknader. (Cloetta Fazers årsredovisning 2001). Ledningen jämför kontinuerligt det faktiska resultatet med de uppställda målen upprättade i en särskild integrationsplan. Fokus ligger framförallt på finansiella mått, exempelvis rörelseresultat, tillväxt för företaget samt tillväxten för de största varumärkena. (Åberg 2008-10-28). Icke-finansiella mått kommer däremot i skymundan. (Ibid). Dock menar Åberg (2008-10-28) att kundnöjdhet och personalnöjdhet i vissa fall har utvärderats lokalt. Petri (2008-11-07) menar att flertalet av de motiv som ställts upp inför fusionen införlivas, som till exempel lönsamhetsmotiven samt de förväntade synergier. Dock uppnås inte de uppsatta tillväxtmålen. (Åberg 2008-10-28). Dessutom menar både Bjursell (2008-10-20) och Svenfelt (2008-10-23) att Fazers produktvarumärken prioriterades resursmässigt. Svenfelt (2008-10-23) förklarar att det ligger i det gemensamma företags intresse att satsa på Fazers produktvarumärken som är större än Cloettas. Detta val medför dock att Cloettas produktvarumärken tar skada i form av minskad försäljning. (Svenfelt 2008-10-23; Björnberg 2008-10-30).

4.5 FUSIONENS UPPBROTT



Under fusionens gång uppstår ägarkonflikter som tilltar och utgör snart så pass stora problem att den enda kvarstående utvägen är att bryta upp fusionen. (Brünöw 2008-10-31). Brünöw (2008-11-15) anser till och med att *“samgåendet var fel från början och har kostat tid, pengar och tagit ägar- och managementfokus från värdeskapandet.”* Medlare kallas in för att försöka lösa konflikten, och deras rekommendation blir att dela på företaget. (Svenfelt 2008-10-23). Upprinnelsen till ägarstriden grundar sig i: (1) anklagelser om att Karl Fazer bryter mot avtalet gällande aktieägarinnehav samt (2) att ägarna inser att de inte är eniga om strategin för den

gemensamma utvecklingen och det långsiktiga ägandet. (Ibid). Malfors menar att Karl Fazer inte avyttrar aktierna till allmänheten inom den tidsgräns som avtalats, utan istället, efter påtryckningar, säljer aktierna till ett företag med vilket de har vänskapliga relationer. (Bohlin 2008-10-22). Svenfelt (2008-10-23) kallar detta för en ”skenaffär”. 2005 köper Karl Fazer tillbaka aktierna och överskrider därmed återigen det avtalade aktieägarinnehavet. Företaget använder därefter sin aktiemajoritet på över femtio procent för att försöka ta över hela Cloetta Fazer och avnotera det från börsen. (Veckans Affärer 2006). Brünow (2008-10-31) är tydlig gällande Karl Fazers avsikt:

”Rätt snart efter mitt tillträde var det uppenbart att samgåendet av Cloetta Fazer måste avvecklas. Ett steg i denna riktning tog [Karl] Fazer genom sitt publika bud i februari 2005 (...) avsett att förstärka släkten [Karl] Fazers inflytande i bolaget.”

Malfors inleder en rättsprocess mot Karl Fazer vilket resulterar i att förvärvsförsöket avbryts. (Veckans Affärer 2006). En svensk skiljedom beslutar att Karl Fazers aktieköp strider mot ägaravtalet. Nerep (2008-11-10), sakkunnig i skiljedomen, dömer att det *“i avtalet framgår tydligt att det ska vara balans i ägandet.”* Karl Fazer avyttrar då de berörda aktierna till närstående bolag¹⁰ istället för att sälja ut till de finansiella institutioner som domen begärde. (Svenfelt 2008-10-23). Vidare överklagas domen av Karl Fazer som inte anser att det fanns något avtal som begränsade äganderätten i Cloetta Fazer. (Dagens Industri 2006).

Som nämnts ovan innefattar ägarstriden också att Malfors och Karl Fazer inte är eniga om den långsiktiga strategin vilket medför att fusioner samt förvärv uteblir och därmed kan de uppsatta tillväxtmålen inte införlivas. (Bohlin 2008-10-22). Ett exempel på detta är den planerade sammanslagningen med danska Toms. Bohlin (2008-10-22) anser att denna omöjliggjordes av Karl Fazers ovilja att spä ut sitt ägande i Cloetta Fazer. Björnberg (2008-10-30), å andra sidan, hävdar att Malfors är att skylla för sammanslagningens misslyckande genom en ovilja att avnotera företaget, något som Karl Fazer ser som en nödvändighet vid en situation av tre stora ägare.

¹⁰ Ett närstående bolag definieras här som ett bolag där ägarna [Karl Fazer] har kontroll men trots det ej ingår i den svenska definitionen av en koncern.

Ägarnas stridigheter bevakas kontinuerligt i media vilket gör att marknaden har god kännedom om ägarnas stridigheter. (Bjursell 2008-10-20). Den 16 juni 2008 meddelar Cloetta Fazer genom ett pressmeddelande att företaget har beslutat att bryta upp. Samma dag ökar Cloetta Fazers aktiekurs med cirka arton procent (NasdaqOMX Nordic 1), jämfört med index¹¹ nedgång på 0,1 procent. (NasdaqOMX Nordic 2). Uppbrottet beräknas vara fullbordat vid årsskiftet 2008/2009.

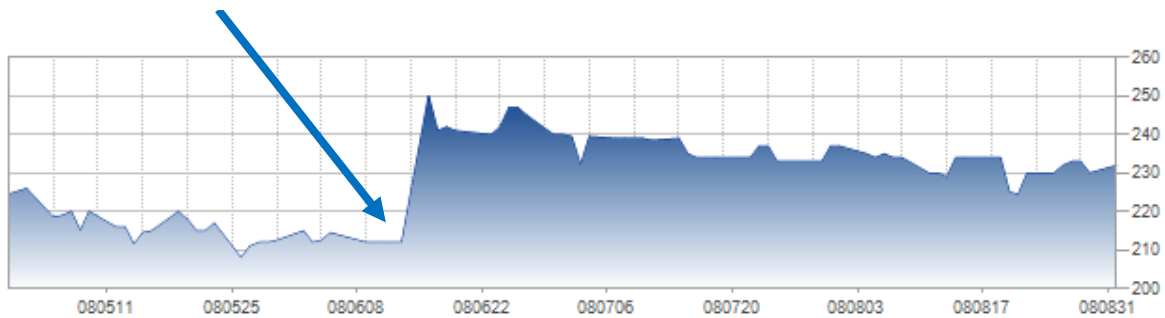


Bild 5 – Kursförändringen för Cloetta Fazers aktie vid tidpunkten för uppbrottets offentliggörande.

Bohlin (2008-10-22) anser att uppbrottet är en “industriell katastrof. Bolaget och de anställda förlorar. Ingen fördel. Bara förlorare. De enda som vinner på det här är våra konkurrenter.”

¹¹ OMX Nordic Mid Cap

5. ANALYS

Detta avsnitt avser att analysera empirin med utgångspunkt i vald teori för att på så sätt besvara frågeställningen. Avsnittet ämnar därmed belysa varför fusionen mellan Cloetta och Fazer misslyckas och på vilket sätt misslyckandet kan hänföras till fusionsprocessen.

5.1 PLANERINGSFASEN

Motiv

I det teoretiska ramverket diskuteras förekomsten av olika motiv för en fusion. Egentligen existerar inga felaktiga motiv, men det är fortfarande av yttersta vikt att de motiv företaget har bör vara realistiska samt anpassade till den situation som företaget befinner sig i. Ett företag kan ha ett flertal motiv, men det är betydelsefullt att de är förenliga med de motiv fusionspartnern har.

Inledningsvis är det viktigt att undersöka i vilken situation företagen Cloetta och Fazer befann sig i inför fusionen för att kunna förstå och analysera de motiv de önskade uppnå. Den rådande situationen på marknaden gjorde att företagen ansåg att det var nödvändigt att vara flexibla och anpassningsbara för att kunna möta de förändrade behoven. Bruner (2004) menar dock att konsolideringstrender är en följd av att företag är rädda för att gå emot rådande trender och kallar detta beteende för masspsykos. Det är därför viktigt för företag att göra en rationell bedömning av situationen de befinner sig i och inte påverkas enbart av den omgivande trenden. För att säkerställa företagens fortsatta tillväxt måste de krav som omgivningen ställer utvärderas för att bedöma om en konsolidering är nödvändig eller enbart en trend i form av masspsykos. De intervjuade personerna poängterar att fusioner låg i tiden och att det fanns en rädsla hos både Cloetta och Fazer att inte kunna möta de ökade kraven från marknaden. I Cloetta Fazers fall fanns tendenser till psykologiskt grupp-beteende men i ljus av den rådande situationen, med konsoliderade konkurrenter samt stärkta leverantörer och kunder, kan önskan att växa sig starkare också ses som förståelig.

I en fusionsprocess är det viktigt att företagen har gemensamma motiv då den fortsatta processen underlättas av att ha en gemensam strategi. Cloetta och Fazer hade många gemensamma motiv såsom: synergieffekter i form av sänkta kostnader inom försäljning, marknadsföring, IT, inköp och administration; ökade organisatoriska resurser genom gemensam produktportfölj och samlad ”know-how”; samt tillväxt för att kunna stärka sin position på marknaden och bli Nordens största choklad- och konfektyrföretag. Vidare bör även möjligheten diskuteras att det fanns skilda motiv mellan Cloetta och Fazer, som exempelvis att Karl Fazer redan från fusionens initiering önskat förvärva Cloetta. Björnberg (2008-10-30) menar att en sådan agenda ej förelåg medan Brünow (2008-10-31) hävdar att övertagandet av Cloetta varit planen redan från fusionens initiering och att Karl Fazers styrelse var eniga om detta. Skulle Brünows uttalande vara korrekt bör detta ha inneburit ansevärda konsekvenser för fusionsprocessen då det ej skulle vara en fusion i dess rätta bemärkelse. Vidare skulle detta även inneburit att Cloetta och Fazer hade olika motiv och inte var eniga om företagets framtida ägarsituation, något som därmed skulle kunna förklara varför fusionen misslyckades.

Sammanfattningsvis är det viktigt att företagen har gemensamma motiv för att uppnå en gemensam strategi för den framtida utvecklingen. Vid fusionen mellan Cloetta och Fazer var majoriteten av motiven gemensamma. Fusionens misslyckade kan därför istället förklaras av de skilda motiv som förelåg vilka i sin tur kan hänföras till ägarnas inflytande. De skilda motiv som präglade fusionen, huruvida samarbetet skulle uppfattas som en fusion eller ett framtida förvärv, skapade konflikter. I enlighet med Pfeffers (1972) teori om maktperspektivet uppstår då en situation där den part med mer makt styr, vilket inte alltid är bäst för företaget.

Val av partner och undersökning av partner

Weber och Camerer (2003) konstaterar att de mest lyckade fusionerna är när parterna producerar liknande produkter. I Cloetta Fazers fall kompletterar de två separata företagen varandra väl eftersom de är i samma bransch och har en liknande produktportfölj, något som enligt det normativa teoretiska ramverket skapar gynnsamma förhållanden för en fusion. Detta återspeglas också i de intervjuade respondenternas positiva attityd till valet av fusionspartner. Cloetta och Fazer förde diskussioner om samarbete redan på 1970-talet och ingick dessutom i en allians på

1990-talet vilket medförde att de uppfattade varandra som lämpliga fusionspartners. I slutet av 1990-talet, samtidigt som Karl Fazers ledning genomgick stora förändringar, blev en fusion aktuell och Bohlin och Jansson tog då vara på situationen. Karl Fazer hade en ny tillsatt styrelseordförande utan inarbetade rutiner. Vidare var även VD:n ny. Detta sammantaget resulterade i att hela företaget befann sig i en omställningsperiod. Risken med detta är att företaget inte tar ett välavvägt beslut. Är tidpunkten för en fusion för ena parten inte optimal kan hela fusionsprocessen skadas och problem som inte uppmärksammas tidigare kan utgöra hot för den gemensamma framtiden. Detta eftersom fusionsbeslut inte bör tas under osäkra omständigheter, såsom när styrelsen och företaget är i obalans. Omständigheterna och den rådande situationen kan därmed ha ansetts påverka fusionsprocessens utveckling och påverkar således även uppbrottet.

Lynch och Lynd (2002) menar att det vid fusioner finns en risk att man fastnar för en viss partner innan man grundligt utforskat alternativen. Bohlins (2008-10-22) uttalande att Cloetta och Fazer var "ödesbestämda" som fusionspartners är ett tydligt exempel på detta. Dock bör tas i beaktning att teorin ofta förenklar verkligheten och att situationen på marknaden har betydelse. Enligt Fazer var marknaden begränsad och därför valde man att gå samman med Cloetta. Att marknaden för potentiella fusionspartners var begränsad är dock inte skäl nog att välja en partner utan motiverade grunder. Cloetta menar dock att de övervägde ett flertal potentiella partners och att Fazer sågs som den mest passande av dessa. Trots detta tyder ett flertal uttalanden från respondenterna samt den långtgående kontakten de tidigare haft, i form av den strategiska alliansen, på att de fastnade för varandra.

Cullinan et. al. (2004) poängterar att granskningen av den potentiella partnern inför en sammanslagning ska innefatta en historisk utvärdering. Den historiska granskningen av Cloetta respektive Fazer gjordes noggrant och enligt den normativa teorin på ett korrekt sätt. Hitt et. al. (2001) framhäver framförallt fyra aspekter som är viktiga att utvärdera, och Cloetta och Fazer granskade samtliga. Dock underskattas enligt det normativa teoretiska ramverket ofta vikten av att noggrant granska humankapitalet, vilket också var fallet i Cloetta Fazer. Ett exempel på detta är missuppfattningen att samma språk skulle innebära ett gemensamt tankesätt och att samarbetet därmed skulle förenklas. I själva verket uppstod en situation med fyra kulturer som skulle smälta

samman, två landskulturer och två företagskulturer. Parterna medger att de insåg att det fanns risk för att de kulturella skillnaderna skulle kunna skapa problem men ansåg att risken inte var tillräckligt allvarlig för att avbryta fusionen. Detta är i linje med den undersökning som Bain & Company genomförde 2002, vilken visar att en tredjedel av alla fusioner ignorerar de problem som uppkommer vid granskningen. Trots detta så kan fusionens misslyckande inte förklaras av de kulturskillnader som förelåg mellan företagen eftersom kulturkonflikterna överskuggades av den rådande ägarkonflikten. Utan ägarproblemen hade de oförenliga företagskulturerna dock med all sannolikhet påverkat utfallet av fusionen i en högre grad.

Cullinan et. al. (2004) påpekar även att det är viktigt att båda parter är tydliga med sina intentioner och framtidsplaner. Eftersom dessa skiljde sig åt mellan ägarna skapades allvarliga problem. Cloetta och Fazer hade kommit överens om en gemensam framtidsplan: att växa och skapa ett nordiskt choklad- och konfektyrkonglomerat. Empirin visar dock att det förekom skilda meningar hos ägarna gällande hur denna plan skulle uppnås. Ett exempel på dessa skilda åsikter var den planerade sammanslagningen med danska Toms där Karl Fazer såg det som en förutsättning att avnotera Cloetta Fazer medan Malfors inte hade några tankar på att ta av Cloetta Fazer från börsen. Resultatet blev att den gemensamma visionen inte var möjlig att genomföra då ägarna antingen underlät att diskutera detta vid undersökningen av varandra eller så hade de olika tolkningar av de överenskommelser som gjorts. Ännu mer anmärkningsvärt är de skilda framtidsplanerna gällande ägandet i Cloetta Fazer. Enligt Karl Fazer fanns intentioner redan vid fusionens initiering att så småningom ta över Cloetta medan Malfors snarare såg det som en jämlik, renodlad fusion. Detta visar på att Malfors och Karl Fazer hade olika tolkningar som inte kommunicerades, vilket skapar ökad förståelse för de problem som uppstod i fusionsprocessen och som slutligen ledde fram till fusionen uppbrott.

Sammanfattningsvis bör, i enlighet med det normativa teoretiska ramverket, motiven till fusionen utgöra en grund för valet av partner. Det idealiska är att företagen först ställer upp motiv, därefter systematiskt genomsöker marknaden efter lämpliga partners och slutligen utvärderar och väljer den mest lämpade fusionspartnern. Cloetta och Fazer handlade således inte i enlighet med modellens rekommendationer eftersom de inte utvärderade marknaden grundligt när de valde varandra och lät därmed inte motiven styra valet. Som tidigare nämnts kan dock den

normativa teorin simplificera verkligheten och därför måste den rådande situationen också tas i beaktande. Marknaden var begränsad och givet det tidigare långtgående samarbetet ansågs Cloetta och Fazer som lämpliga fusionspartners. En fusion är dock inte enbart motiverad av marknadssituationen varför parterna borde ha undersökt fler potentiella partners. Vidare kan det konstateras att de väsentliga problemen som uppstod vid valet av partner samt granskningen inför fusionen kan härledas till ägarnas skilda åsikter och intentioner. Framförallt är det ägarnas åsikter om Cloetta Fazers framtida utveckling som skiljer sig, i form av företagets tillväxtstrategi men i synnerhet den framtida ägarsituationen. Dessa meningsskiljaktigheter kan således förklara fusionsprocessens problem och slutligen fusionsuppbrottet.

5.2 INTEGRATION

Integrationsstrategi

Birkinshaw et. al. (2000) menar att för att en fusion ska anses som lyckad bör integrationen av de sammanslagna enheterna vara fullständig. Vidare anser den normativa teorin att för att integrationen ska anses som fullständig bör integration av både verksamhet och personal vara hög. I Cloetta Fazer var ambitionen att en sådan fullständig integration skulle uppnås. Graden av integration av verksamheten i Cloetta Fazer bör anses vara hög, vilket samtliga respondenter understryker. Detta kan exemplifieras genom de sammanslagningar samt avyttringar av Cloettas och Fazers separata enheter som genomfördes inför fusionen samt de synergieffekter som effektivt uppnåddes. Inom produktionen hade integrationen historiskt sett varit hög tack vare den tidigare strategiska alliansen, dock gjordes ytterligare ansträngningar i enlighet med ambitionen att uppnå en unifierad enhet. De stora förändringarna skedde framförallt inom säljenheten där den nya säljkåren arbetade gemensamt för båda varumärkena. Dock kan, vid en mer djupgående analys, även vissa brister i integrationen av verksamheten upptäckas. Bland annat så gick Fazer inte in med samtliga produktvarumärken utan arrenderade istället ut dessa till det sammanslagna bolaget Cloetta Fazer. Vidare har Cloetta Fazer valt att hålla de två paraplyvarumärkena Cloetta och Fazer separat. Detta är i sig inte ett problem, men när det kombineras med en företagskultur där varumärket är starkt förknippat med respektive företag förhindrar det en gemensam identitet hos de anställda och medför därmed att graden av integration av personalen blir bristfällig. Detta

exemplifieras av Magnussons (2008-11-15) uttalande om att de anställda fortfarande ansåg att de jobbade på Cloetta respektive Fazer. Än mer anmärkningsvärt är att Brünow (2008-10-31) menar att det fanns ett mervärde i att bevara de två separata kulturerna. Sammantaget tyder detta på att graden av integration av personal är lägre än önskat. Detta förknippas enligt teorin med missnöjd personal. För att minska detta missnöje har företaget lagt ner mycket tid, pengar och andra resurser på kommunikation till personalen.

Sammanfattningsvis är integrationen enligt Haspeslagh och Jemison (1991) källan till den värdeskapande processen och eftersom de önskade synergier i Cloetta Fazer realiserades så kan integrationen anses som välhanterad trots ovan nämnda brister. Birkinshaw et. al. (2000) tillägger ytterligare en dimension och menar att integrationen inte kan anses som välhanterad förrän även graden av personalintegration är hög. Cloetta Fazer anser att integrationen är fullständig och fullbordad. Dock bör tas i åtanke att förloppet att bryta upp fusionen kommer att verkställas inom sex månader, vilket gör att det kan ifrågasättas hur väl integrerade de två företagen verkligen var. Enligt den normativa teorin är graden av integration inom verksamheten hög i Cloetta Fazer, medan graden av integration av personal är bristfällig. I enlighet med matrisen anses därför integrationen som delvis lyckad.

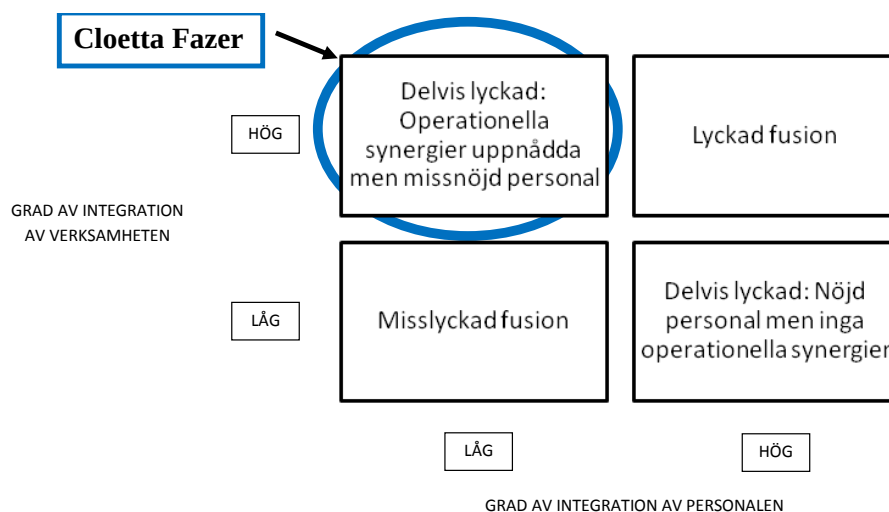


Bild 6 – Grad av integration av verksamhet och personal

Det kan konstateras att Cloetta Fazer därmed inte handlade i enlighet med den normativa teorin för att uppnå en framgångsrik fusion. Trots detta uppnåddes de önskade synergier över

förväntan och integrationen av Cloetta och Fazer ansågs som lyckad av flertalet inblandade. I och med det bör den ofullständiga integrationen inte ses som ett tillräckligt stort hinder i fusionsprocessen för att förklara fusionens uppbrott.

Implementering av strategin

När graden av integration är bestämd mellan de fusionerade företagen kvarstår den faktiska implementeringen. Den normativa teorin behandlar ett flertal faktorer vilka syftar till att skapa en framgångsrik implementering, såsom vikten av en enad strategi. Åberg (2008-10-28) menar att stora resurser lades på att åstadkomma en gemensam strategi och ledningen träffades vid ett flertal tillfällen för att diskutera förutsättningarna för en lyckad implementering. Detta är i enlighet med det teoretiska ramverket, vilken också framhäver vikten av att strategin ska ha det gemensamma företags bästa i åtanke. Det kan dock diskuteras huruvida detta gäller i fallet Cloetta Fazer. Det finns ett flertal exempel där ägarnas egna agendor har prioriterats före det som är bäst för företaget, såsom 2002 när Malfors och Karl Fazer tvistar om vem som ska efterträda Bohlin som VD. Diskussionerna handlade mer om från vilken ”sida” den tilltänkta VD:n skulle komma. Enligt den normativa teorin borde fokus snarare ha legat på vad som var bäst för Cloetta Fazer. Ett exempel på när Cloetta Fazer handlade i enlighet med teorin är i fallet av resursfördelning till produktvarumärkena då man valde att prioritera de största varumärkena varav fler tillhörde paraplyvarumärket Fazer. Detta skedde på bekostnad av Cloettas produktvarumärken. Malfors framhåller att även om detta inte var ett drömscenario så var det optimalt ur Cloetta Fazers gemensamma perspektiv. I detta fall har därmed ägarna tagit ett beslut som gynnar företags gemensamma bästa snarare än att fastna i en ”vi-mot-dem” mentalitet. Överlag misslyckas dock Cloetta Fazer med en enad implementeringsstrategi där ägarkonflikterna återigen ligger till grund för de skilda uppfattningarna.

En lyckad implementering fordrar en grupp, med representanter från båda företagen, avsatt för att planera och genomföra den strategi som utarbetats. Cloetta Fazer utsåg en projektgrupp för implementeringsarbetet med syfte att skapa en friktionsfri samordning. Denna grupp fanns såväl på ledningsnivå som på verksamhetsnivå och de träffades regelbundet för att diskutera möjliga problem vid implementeringen. Detta bör ha bidragit till att svårigheter upptäcktes och undveks och möjliggjorde därmed en snabb och effektiv implementering. Den ovan nämnda

implementeringsgruppen verkade dock under en så pass kort tidsperiod att det kan ifrågasättas om den var tillräcklig.

Som nämnts i teoriavsnittet är det även viktigt att den nya ledningens kommunikation är kontinuerlig och konsekvent under hela implementeringen. Det är viktigt för att skapa förtroende för fusionen inom organisationen. Cloetta Fazer satsade stora resurser på kommunikation, i form av bland annat nyhetsbrev och en ”roadshow” där ledningen besökte ett flertal anläggningar för att förklara fusionen och dess följder för de anställda. Genom de stora resurserna samt ledningens personliga engagemang lyckades de underminera den osäkerhet som uppstod och underlättade därmed fusionsprocessen.

En hastigt genomförd implementering syftar, i likhet med vikten av kommunikation, till att minska osäkerhet, men framförallt att minska risker och möjliggöra realiseringen av tidigare uppställda mål. I Cloetta Fazer går implementeringen av verksamheten hastigt och redan efter ett år är stora delar av implementeringen avklarad. Den snabba implementeringen ledde till att de förväntade synergieffekterna realiserades tidigare än väntat, något som var av yttersta vikt för att skicka signalen utåt att fusionen var framgångsrik. Företagskulturerna däremot implementerades inte hastigt, om ens alls. Den fullständiga integrationen kan därav inte räknas som hastigt genomförd och är således inte i enlighet med den normativa teorin.

Slutligen fordras resultatuppföljning med klart uttalade mått av både finansiell och icke-finansiell karaktär för ledningen att följa upp. I Cloetta Fazer upprättade ledningen en integrationsplan mot vilken man kontinuerligt mätte det faktiska resultatet. Detta är i linje med teorin, men en brist var att fokus låg på finansiella mått och att de icke-finansiella måtten, såsom kundnöjdhet, kom i skymundan. Detta är vanligt då icke-finansiella mått i sin karaktär är svåra att mäta, men icke desto mindre viktiga.

Sammanfattningsvis uppfyller Cloetta Fazer, i enlighet med den normativa teorin, till stor del de faktorer som är av vikt under implementeringen. Däremot påverkas implementeringsstrategin av de skilda meningar som existerade bland ägarna. Ägarkonflikten förstärktes dessutom av Janssons mycket hastiga avhopp i fusionens upptakt. Detta skapade av naturliga skäl problem för

Karl Fazer då deras representant, som hade varit delaktig under fusionens initiering och avtalat fram den befintliga fusionsstrukturen, saknades. Detta ledde längre fram i processen till en osäkerhet om vad som faktiskt beslutats. Fusionsprocessen var således inte vägledad av en gemensam strategi samt saknade ett tydligt upprättat ägaravtal varför det ledde till viss problematik i fusionsprocessens utformning och sedermera bidrog till uppbrottet.

5.3 RESULTAT

För att utvärdera en fusions framgång bör man undersöka huruvida de uppställda motiven inför fusionen har uppfyllts. Den empiriska bakgrunden visar att redan under de första två åren uppfylldes de flesta motiv, såsom till exempel lönsamhetsmotiven från de förväntade synergier. Men de motiv som inte uppfylldes, exempelvis tillväxtmotivet, var också de som blev avgörande och kan förklara problemen i fusionsprocessen. Normalt sett är det dock svårt att definiera när resultatet kan utvärderas. I Cloetta Fazer-fallet simplificeras denna problematisering av det faktum att företaget har beslutat att bryta upp fusionen och fusionen är därmed att anse som avslutad samt misslyckad. Den normativa teorin behandlar dessutom ett flertal mått i avsikt att utvärdera en fusions utfall.

Ökat marknadsvärde kan mätas genom förändringen i företags aktiepris. Samma dag som fusionens uppbrott offentliggjordes steg Cloetta Fazers aktiepris med 18 procent jämfört med index som minskade med 0,1 procent. Denna signifikanta skillnad indikerar att marknaden såg uppbrottet som en positiv lösning på de tidigare årens problem. För att kunna utläsa mer långtgående slutsatser av detta krävs dock en djupare undersökning av aktiepriset över en längre tidsperiod, vilket inte ligger inom denna uppsats omfattning.

Den finansiella stabiliteten mäts genom skillnader i soliditet och risk för konkurs. Sammanslagningen var en effekt av den ökade konsolideringen på den nordiska choklad- och konfektyrmarknaden och genomfördes för att minska risken för konkurs. Tillsammans utgjorde Cloetta och Fazer en större aktör på marknaden och blev på så sätt mer konkurrenskraftiga och stabila. Detta mått har följaktligen stärkts av fusionen och den finansiella stabiliteten är därmed inte en förklaring till fusionsprocessens problem.

Två företag kan genom en fusion uppnå en förbättrad strategisk position vilket kan mätas genom förbättrad konkurrenssituation, förbättrad kompetens, ökad flexibilitet och förbättrad långsiktig lönsamhet. I likhet med måttet ovan innebär fusionen att företaget uppnådde en starkare position gentemot kunder och leverantörer. Inför fusionen önskade ägarna att öka flexibiliteten och förbättra den långsiktiga lönsamheten genom att växa både inom befintliga segment på hemmamarknaden och på nya exportmarknader. Vid utvärderingen av den faktiska tillväxten så uppnåddes dock inte de uppsatta tillväxtmålen. Detta kan härledas till den rådande ägarkonflikten då parterna inte kom överens om en gemensam förvärvsstrategi. Detta kom, som tidigare diskuterats, att utgöra ett allvarligt problem och blev även en del i upprinnelsen till ägarkonflikten som slutligen kulminerade i uppbrottet.

Effektivitet i affärsprocesserna samt överföringen av företagskulturerna är också ett viktigt mått att ta hänsyn till för att bedöma den organisatoriska styrkan. Cloetta Fazers realiserade synergivinster tyder på att effektiviteten i affärsprocesserna ökade. Detta framhävs av samtliga respondenter som anser att uppbrottet är ett misslyckande eftersom effektiviteten i affärsprocesserna nu upphör. Gällande företagskulturernas integration visar den empiriska bakgrunden att företagskulturerna inte smält samman till den grad som den normativa teorin förespråkar. Förändringen i den organisatoriska styrkan är därmed inte enhällig.

För Cloetta Fazer som varumärke låg det i det gemensamma företags intresse att satsa mer resurser på Fazers större och mer lönsamma produktvarumärken, vilket stärkte varumärket. Dock bör också den mediebevakning som Cloetta Fazer utsattes för, på grund av ägarnas uppmärksammade stridigheter, ha påverkat och försämrat bedömningen av företags varumärke och anseende. Sammantaget bör därför det fusionerade företags anseende ha påverkats negativt och måttet bör därmed ses som en bidragande förklaring till fusionens misslyckande.

Sammanfattningsvis visar en summering av de ovanstående faktorerna att fusionens misslyckande kan förklaras av: ökat marknadsvärde i form av aktiepris vid tidpunkten för uppbrottet, försämrad strategisk position eftersom tillväxt uteblev samt skadat varumärke. Vidare bör nämnas att positiva aspekter förekom, såsom ökad finansiell stabilitet tack vare en större gemensam organisation samt ökad organisatorisk styrka eftersom effektiviteten i verksamheten

förbättrades. Emellertid överskuggas dessa framgångsfaktorer av den rådande ägarkonflikten som ligger till grund för de försämrade faktorerna beskrivna ovan. Än en gång är det därmed ägarkonflikten inom Cloetta Fazer som skapar de problem som till slut leder till fusionens uppbrott.

5.4 ÄGARNA

Ägarnas roll är i det teoretiska ramverket definierat som ägarnas inflytande över styrningen i företaget. Författarna till denna uppsats har identifierat ägarna som en viktig faktor som dock ofta försummas vid en analys av fusionsprocessen. Därmed har den tredelade fusionsprocessen utökas med denna ytterligare övergripande parameter. Ovan har visats att vad gäller fusionsprocessen i Cloetta Fazer bör ägarnas inverkan anses vara betydande. I analysen av varje skede av fusionsprocessen har ägarnas påverkan därför tidigare diskuterats. Härfter följer de ägarkonflikter som ännu inte har analyserats.

I det teoretiska ramverket diskuteras ägarstyrning bland annat i form av aktivt ägande. I Cloetta Fazer utövar en av huvudägarna, Karl Fazer, aktivt ägande enligt ett flertal av respondenterna. I empirin beskrivs hur Karl Fazer menar att de innehade bestämmanderätten över Cloetta Fazers agerande i viktiga frågor. Turnbull (1997) menar att ägarkontroll är en positiv företeelse. Detta förutsätter dock samstämmighet bland ägarna då problem uppstår när dessa har skilda åsikter och intressen. Så var också fallet i Cloetta Fazer där ägarnas olika åsikter om styrsättet blev en olycklig kombination och skapade en osäkerhet och brist på förtroende mellan ägarna. Karl Fazer och Malfors har historiskt sett tillämpat skilda styrsätt, detta på grund av att Cloetta var ett noterat aktiebolag till skillnad från Fazer som var ett helägt dotterbolag till en industrikoncern. Detta borde därmed ha föranlett en noggrannare undersökning av respektive ägares föresatser och motiverat en diskussion där ägarna antingen kom överens om ett gemensamt styrsätt eller valt att inte ingå en fusion med varandra.

I de fall där en fusion sker under förutsättningen att ägarna ska ha ett jämbördigt inflytande, som i Cloetta Fazer, kan en maktkamp uppstå. Två lika stora ägare kan skapa problem då ingen har den yttersta beslutsmakten och i slutänden, om parterna inte lyckas komma överens eller

kompromissa, kan makt användas för att genomdriva en agenda. Karl Fazer anses vara den starkare parten, både i form av ett större aktieinnehav men även i form av större inflytande i organisationen. I enlighet med Pfeffer (1972) hade Karl Fazer därmed möjligheten att driva igenom förslag eller förändringar. Ett exempel på detta är diskussionerna kring tillsättandet av VD och styrelseordförande där Karl Fazer utövade sin makt för att genomdriva, efter visst kompromissande, tillsättandet av två Karl Fazer-representanter på posterna. Utöver detta tillsattes dessutom en majoritet av de operativa chefspositionerna av Karl Fazer. Genom att Karl Fazer innehade styrelseordförande- och VD-posten samt majoriteten av de operationella chefspositionerna kunde de tillgodoräkna sig den indirekta makten och beslutsfattandet i företaget. Det var inte en önskvärd situation för Malfors och därmed uppstod konflikter. Förutom att en maktkamp av denna typ tar företagets resurser i anspråk uppstår också en situation där det inte nödvändigtvis är det som är bäst för företaget som verkställs. När en kamp om makten uppstår uppkommer en situation av vi-mot-dem som ger ytterligare stöd för argumentationen att Cloetta Fazer inte var fullt integrerat, utan delvis bestod av två separata, territoriella företag.

Den ovan nämnda maktkampen avspeglas också i de anklagelser Malfors gjorde gentemot Karl Fazer om att de bröt mot avtalet gällande aktieinnehavet. Avtalet uppkom för att skapa ett mer spritt ägande och Malfors menade att Karl Fazer valde att inte sälja av aktierna i avsikt att utöka sin makt och i förlängningen kunna ta över Cloetta Fazer. Detta medges av Brünow (2008-10-31) som menar att det publika bud Karl Fazer lade 2005 var avsett att förstärka Karl Fazers inflytande i företaget. Denna konflikt lyckades företaget inte lösa internt utan den togs istället upp i en skiljedomstol. Detta är ytterligare ett exempel på hur ägarkonflikten skapade en ohållbar situation då en skiljedom är en tydlig bekräftelse på att parterna inte kan komma överens och att parternas förtroende för varandra är förbrukat. Framtida samarbete blev därmed skadat.

Sammanfattningsvis kan konstateras att ägarna är det yttersta kontroll- och maktorganet och är en oerhört viktig intressent i fusionsprocessen. I fusionen Cloetta Fazer var det ägarnas konflikter som skapade problem i fusionsprocessen som slutligen ledde till uppbrottet. Vidare tar en sådan ägarkonflikt resurser i anspråk, förhindrar företagets utveckling genom att fokus skiftar från verksamheten samt att konflikten genomsyrar hela organisationen vilket har förklarats tidigare i detta avsnitt.

6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

Detta avsnitt diskuterar de huvudsakliga slutsatser som återknyts till syftet och frågeställningen. Vidare följer ett diskussionsavsnitt där mer generella slutsatser diskuteras på ett mer filosofiskt plan.

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka vad som ligger till grund för misslyckandet av en fusion. I en ansats att försöka uppnå syftet har författarna till denna uppsats undersökt, med utgångspunkt i det normativa teoriverket, själva fusionsprocessen. Då syftet är brett har författarna till denna uppsats valt att operationalisera det genom att undersöka det specifika studieobjektet Cloetta Fazer, vilket leder oss till den valda frågeställningen: *varför misslyckas fusionen Cloetta Fazer och på vilket sätt kan misslyckandet hänföras till fusionsprocessen?* Den tillämpade kvalitativa ansatsen har syftat till att, genom en fallstudie, undersöka hur fusionsprocessen med ägarna som ett övergripande organ har gestaltat sig i Cloetta Fazer. Som vid de flesta fallstudier är det dock svårt att dra generella slutsatser av det enskilda fallet. Emellertid, bör det återigen nämnas att det enbart finns 45 fusioner av över 90 000 sammanslagningar registrerade i Europa mellan 1985 och 2001. Därmed har denna uppsats studerat en betydande del av dessa fusioner och har således bidragit till nuvarande forskning.

I det första skedet, planeringsfasen, kan problemen förklaras av ägarnas skilda åsikter och agendor. Den skilda synen på det framtida ägandet vittnar om att de efterföljande problemen skulle kunna ha identifierats redan här och därmed undvikits om ägarparametern tagits hänsyn till. Vad som dock måste beaktas är att motsättningarna mellan parterna uppdagas först under fusionsarbetet och att de två parterna därmed inte kände till dessa skilda motiv under planeringsfasen. Förbättrad kommunikation mellan de två ägarna skulle dock kunna ha lett till att de skilda motiven uppdagats tidigare.

I det andra skedet, integrationsfasen, kan problemen förklaras av att graden av integration av personalen var bristfällig. De två separata företagskulturerna integreras aldrig till den grad som det normativa teoretiska ramverket föreskriver. Vidare förelåg en stor osäkerhet i organisationen. Dessutom skapade de skilda meningarna och åsikterna bland ägarna problem vid implementeringen. Dock går det att ifrågasätta hur integrerade de två företagen verkligen var när förloppet att bryta upp fusionen sker inom sex månader.

Under det tredje skedet, resultat, kan fusionens misslyckande hänföras till en försämrad strategisk position eftersom tillväxten uteblev samt ett skadat varumärke. Samtliga av dessa förändringar kan till stor del hänföras till ägarnas separata agendor. Som en bekräftelse av fusionens misslyckande ansåg marknaden att uppbrottet var positivt, vilket visade sig i form av ökad aktiekurs.

Den sista parametern som diskuteras i modellen är ägarna. Som tidigare nämnts är ägarna inte en faktor som existerande teori rörande fusioner vanligtvis diskuterar. Detta ser författarna till denna uppsats som en brist då ägarnas roll är en betydande faktor som har stort inflytande över alla skeden i fusionsprocessen. Ägarnas roll har under Cloetta Fazers fusionsprocess bidragit med konflikter på grund av skilda styrsätt, en maktkamp som följde på grund av ojämlikt ägande och kontroll, samt en skiljedom som bekräftar att de två parterna inte kunde komma överens och saknade förtroende för varandra.

Under samtliga avsnitt i denna uppsatsen har författarna systematiskt undersökt vad i fusionsprocessen som ligger till grund för att fusionen mellan Cloetta och Fazer misslyckades. Författarnas förhoppning är att den använda modellen i framtiden ska kunna användas både som utgångspunkt för vidare forskning men också som tillämpning och ledning vid framtida fusionsprocesser. Enligt den normativa teorin har det visat sig att Cloetta Fazers agerande fallerade på en del punkter under fusionsprocessen. En del av dessa brister är kopplade till felaktiga operationella beslut, såsom den bristande kulturella integrationen. Dessa hade kunnat utgöra ett hot för en framgångsrik fusionsprocess om de inte hade överskuggats av ägarnas direkta och indirekta påverkan. Ägarstyrning går att likna vid en familjesituation. När föräldrarna har meningsskiljaktigheter som inte går att lösa utan konflikter mår inte heller barnen bra. Ägarbråket genomsyrar och påverkar Cloetta Fazer och skapar två läger som förhindrar att företagen kan smälta samman. Författarna till denna uppsats vill påpeka att det i Cloetta Fazer-fallet inte bara handlar om fyra kulturer, två företags- och två landskulturer, utan till och med om sex kulturer, där de två separata ägarkulturerna har påverkat utvecklingen. Redan innan fusionen initierades borde Malfors och Karl Fazers två skilda ägarkulturer föranlett en förståelse för den framtida problematiken. Med det i åtanke finns två alternativ: att välja att inte ingå en fusion,

eller att ingå en fusion med strikta riktlinjer och rigorösa ägaravtal. Alla detaljer för fusionen och det gemensamma ägandet ska finnas på plats innan fusionen initieras där det tydligt formuleras en ägaragenda där ägande, styrning och framtidsplaner behandlas. På så sätt kunde man ha undvikit missförstånd och de samarbets- och förtroendeproblem som nu uppstod tidigt i processen. I Cloetta Fazers fall var avtalen av bristande natur och lämnade därmed punkter öppna för tolkningar och meningsskiljaktigheter.

Författarna till denna uppsats har använt den normativa teorin för att försöka förstå fusionsprocessen och har med stöd av modellen bedömt huruvida företaget har handlat korrekt eller inte. Cloetta Fazer är därmed, med utgångspunkt i den normativa teorin, en misslyckad fusion. Det är dock av stor vikt att kritisera och ifrågasätta modellen och dess applicerbarhet på verkligheten för att kunna bedöma de slutsatser som dragits. Enligt den normativa teorin kan ett företag agera antingen korrekt eller inkorrekt, det finns ingen gråzon. I verkligheten blir detta ställningstagande naivt. Cloetta Fazer skulle kunna handla i enlighet med modellen, men trots detta misslyckas. Med facit i hand vet vi att fusionen misslyckades, varför det är lätt att vara dömande. De personer som varit inblandade i fusionsprocessen har gedigen erfarenhet från näringslivet varför det är naturligt att förvänta sig att de gör en rationell och relevant bedömning av den rådande situationen och sedermera handlar efter bästa förmåga. Det är därför svårt för författarna till denna uppsats att kritisera agerandet utifrån den normativa teorin utan att faktiskt kritisera teorin och de egna antagandena. Som tidigare nämnts har författarna upptäckt en brist i den normativa teorin då den inte behandlar ägarnas roll i fusioner. Författarna till denna uppsats har därmed försökt utveckla teorin. Trots detta bör det tas hänsyn till att varje fusion är unik och måste därmed också behandlas och utvärderas därefter.

En gemensam tanke, såväl inom existerande teori som i praktiken bland respondenterna, är att förvärv är lättare att genomföra än en fusion. Vid förvärv blir det tydligare vem som har bestämmanderätten bland ägare och ledning och därmed lättare för hela organisationen att rätta sig efter ett beslut. I Cloetta Fazers fall påstår Karl Fazer att fusionen enbart sker under förutsättning att Karl Fazer är i ”driver’s seat”. Det visar på den maktkamp som existerade och är också en indikation på att fusionen inte var en regelrätt fusion, utan en sammanslagning där en av parterna såg sig som den starkare och därför mer naturlig som ledare. Det finns en del som

hävdar att fusioner inte existerar, utan att det bara är en diplomatisk benämning. Det måste alltid vara någon som håller i taktpinnen och har bestämmanderätten. Om det är korrekt eller inte kommer författarna till denna uppsats inte att besvara, men vore det så är det bättre om det är uttalat redan från början vem som innehar bestämmanderätten och makten.

7. FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING

Avsnittet presenterar tankar och idéer kring framtida forskning inom det valda området.

Sammanfattningsvis kan författarna till denna uppsats konstatera att det finns ett behov av att undersöka och studera fusioner. Författarna till denna uppsats har funnit ett flertal områden där vidare forskning behövs. Nuvarande forskning rörande fusioner är bristfällig och är i behov av att utvecklas. Vidare saknas en heltäckande teoretisk modell för hur fusionsprocessen bör gå till varför denna uppsats utvecklade en egen. Denna modell bör dock förbättras och appliceras på fler företag för att testa dess användbarhet yttermera. Författarna till denna uppsats anser även att kopplingen mellan ägarna och fusionsprocessen bör utvecklas ytterligare då den existerande forskningen är ytterst bristfällig och vi funnit att ämnet i fråga varit av stor vikt för utvecklingen av fusionen mellan Cloetta och Fazer.

Ytterligare exempel på vidare forskning i Cloetta Fazer-fallet är att undersöka uppbrottet mer specifikt. Då denna uppsats arbetades fram under tidsperioden av uppbrottet finns det aspekter som inte behandlas angående problematiken rörande uppbrottet. Det är dessutom intressant att åter höra de intervjuade personerna efter uppbrottets färdigställande för att undersöka huruvida deras inställning har ändrats under processen av att bryta upp företagen.

Vidare skulle det vara av intresse att undersöka den juridiska aspekten av fusionen i allmänhet och ägaravtalet i synnerhet. Vi har funnit att det skrivna avtalet är ytterst bristfälligt och är en av de faktorer som ligger till grund för problemen i fusionsprocessen. Då denna uppsats inte är av juridisk natur har vi valt att inte fördjupa oss i ämnet, men inser samtidigt värdet av att undersöka detta närmare. Förslagsvis ska uppsatsen omfatta ägaravtalet och den efterföljande juridiska tvisten.

8. REFERENSER

LITTERATUR

- Alvesson, M. & Sköldberg, K., 1994, *Tolkning och reflektion; Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, London: Studentlitteratur.
- Bartholomeusz, S. & Tanewski, G., 2006, *The relationship between Family Firms and Corporate Governance*, Journal of Small Business Management, 44 (2), s. 245-267
- Bekier, M., Bogardus, A. & Oldham, T., 2001, *Why mergers fail*, The McKinsey Quarterly, no. 4, s. 6-10.
- Bing, G., 1996, *Due Diligence Techniques and Analysis: Critical Questions for Business Decisions*, London: Quorum Books.
- Birkinshaw, J., Bresman, H. & Håkansson, L., 2000, *Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation*, Journal of Management Studies, Vol 37, Nr 3, s. 395-426
- Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S-E. & Östman, L., 2000, *Koncernchefen och ägarna*, Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI).
- Bruner, R., 2004, *Applied Mergers & Acquisitions*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Copeland, T., Koller, T. & Murrin, J., 2000, *Valuation*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Cullinan, G., Le Roux, J-M. & Weddigen, R-M, 2004, *When to walk away from a deal*, Harvard Business Review, vol. 82, issue 4, s. 96-104.
- Epstein, M., 2004, *The Drivers of Success in Post-Merger Integration*, Organizational Dynamics, vol. 33, issue 2., s. 174-189.
- Gaughan, P., 1999, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons Inc.
- Harding, D. & Rouse, T., 2007, *Human Due Diligence*, Harvard Business Review, vol. 85, issue 4, s. 124-131.
- Haspeslagh, P. & Jemison, D., 1991, *Managing Acquisitions-Creating Value through Corporate Renewal*, New York: Simon & Schuster.
- Hitt, M., Harrison, J. & Ireland R., 2001, *Merger and Acquisitions, A Guide to Creating Value for Stakeholders*, New York: Oxford University Press Inc.
- Holme, I.M., & Solvang, B. K., 1997, *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.

- Langemar, P., 2005, *Att låta en värld öppna sig – Introduktion till kvalitativ metod i psykologi*, Stockholms Universitet, Psykologiska institutionen.
- Leech, D., 2002, *Shareholder Voting Power and Ownership Control of Companies*, Warwick Economic Research Papers, Department of Economics
- Lieberson, S., 1991, *Small N's and Big Conclusions: An Examination of the Reasoning in Comparative Studies Based on a Small Number of Cases*, Social Forces 70(2).
- Lundbäck, M., 2004, *Managing the R&D Integration Process after an Acquisition: Ford Motor Company's acquisition of Volvo cars*, Luleå: Luleå University of Technology.
- Lynch, J. & Lind, B., 2002, *Escaping Merger and Acquisition Madness*, Strategy & Leadership, Vol 30 no 2, s. 5-12
- Malterud, K., 1998, *Validitet. Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*, Lund: Studentlitteratur.
- Marks, M. & Mirvis, P., 1998, *Joining Forces – Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Marks, M. & Mirvis, P., 2000, *Managing Mergers, Acquisitions, and Alliances: Creating an Effective Transition Structure*, Organizational Dynamics, vol. 28, issue 3., s. 35-47.
- Marks, M. & Mirvis, P., 2001, *Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation*, Academy of Management Executive, Vol 15, issue 2, s. 80-92.
- McDonagh Bengtsson, A. (1992), *Managing mergers and acquisitions – A European perspective*, Aldershot: Gower.
- Merriam, S.B., 1994, *Fallstudie som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur.
- Milgrom, P. & Roberts, J., 1992, *Economics, Organization and Management*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Otley, D. & Berry, A. J., 1980. *Control, Organisation and Accounting*, Accounting Organizations and Society, 231-244.
- Otley, D., 1999, *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, no 10, s. 363-382
- Pablo, A., 1994, *Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective*, Academy of Management Journal, Vol 37, Nr 4, s. 803-836.
- Patton, M., 1990, *Qualitative evaluation and research methods*, London: Sage publications.
- Persson, T., Roland, G. & Tabellini, G., 1996, *Separation of Powers and Accountability: Towards a Formal Approach to Comparative Politics*, Innocenzo Gasparini Institute for Economic Research, No. 100, July, Milano.
- Pfeffer, J., 1972, *Size and composition of corporate boards of directors: the organization and its environment*, Administrative Science Quarterly, vol. 17, s. 218-228.

Pound, J., 1992, *Beyond Takeovers: Politics comes to Corporate Control*, Harvard Business Review, Vol. 70, issue 2., s. 83-93.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J., 2005, *Corporate Finance*, Boston: Irwin McGraw-Hill.

Rossander, O., Bystedt, F. & Haavisto, I., 2005, *Syskongräl: 36 beslutfattare om finsk-svenskt ägande*, SNS Förlag.

Scherer, F. & Ross, D., 1990, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston: Houghton Mifflin Company.

Segil, L. 2004, *Measuring the Value of Partnering: How to Use Metrics to Plan, Develop and Implement Successful Alliances*, American Management Association.

Sköld, M., 2007, *Realisering av produktsynergier efter företagssammanslagningar*, Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI).

Trost, J., 2002, *Att skriva uppsats med akribi*, Lund: Studentlitteratur.

Turnbull, S., 1997, *Corporate Governance: Its scope, concerns and theories*, Corporate Governance, vol. 5, no. 4, s. 180-205

Weber, R. & Camerer, C., 2003, *Cultural Conflict and Merger: An Experimental Approach*, Management Science, vol. 49, issue 4., s. 400-415.

Weston, J., & Weaver, S., 2001, *Mergers and acquisitions*, New York: McGraw-Hill.

Yin, R.K., 2003, *Case Study Research; Design and Methods third edition*, Thousands Oaks: Sage Publications.

Zaheer, S., Schomaker, M. & Genc, M., 2003, *Identity versus Culture in Mergers of Equals*, European Management Journal, vol. 21, issue 2., s. 185-191.

INTERVJUER

Bjursell, Cecilia – *Forskare på Jönköpings Handelshögskola samt författare till avhandling om Cloetta Fazer skriven år 2007* – Stockholm 2008-10-20

Björnberg, Carl – *Styrelseordförande i Karl Fazer samt tidigare styrelseordförande i Cloetta Fazer* – Stockholm 2008-10-30

Bohlin, Lennart – *Tidigare VD och styrelseledamot i Cloetta Fazer* – Linköping 2008-10-22

Brünow, Berndt – *Styrelseledamot i Cloetta Fazer samt tidigare VD i Karl Fazer* – Stockholm 2008-10-31

Jansson, Mats – *Tidigare VD i Karl Fazer och tilltänkt styrelseordförande i Cloetta Fazer* – Stockholm 2008-11-12

Magnusson, Åsa – VD för Cloetta Fazer Sverige och integrationsansvarig – Stockholm 2008-11-15

Nachemson-Ekwall, Sophie – Journalist och Doktor i management och organisation på Handelshögskolan i Stockholm – Stockholm 2008-09-24

Nerep, Erik – Juridikprofessor på Handelshögskolan i Stockholm samt sakkunnig i skiljedom mellan Malfors och Karl Fazer – Stockholm 2008-11-10

Petri, Curt - Ekonomichef i Cloetta Fazer samt tillträdande VD i Cloetta – Stockholm 2008-11-07

Sköld, Martin – Assisterande Professor inom innovation och management på Handelshögskolan i Stockholm – Stockholm 2008-09-30

Svenfelt, Olof - VD i Malfors och vice styrelseordförande i Cloetta Fazer – Stockholm 2008-10-23

Åberg, Jesper - VD i Cloetta Fazer – Stockholm 2008-10-28

ELEKTRONISKA KÄLLOR

Cloetta Fazers hemsida 1 (2008), Cloettas historia. Tillgänglig [online]:
<http://www.cloettafazer.se/sv/Foretaget/Historia/Cloetta.aspx> [30/9 2008 KL 13:27]

Cloetta Fazers hemsida 2 (2008), Fazers historia. Tillgänglig [online]:
<http://www.cloettafazer.se/sv/Foretaget/Historia/Fazer.aspx> [30/9 2008 KL 13:29]

Dagens Industri (2003), Svenska fusioner håller världsklass. Tillgänglig [online]:
<http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2003\01\20\68994§ionid=undefined> [2008-11-26, kl 17:42]

Dagens Industri (2006), Fazer-VD: Vi får äga hur mycket vi vill. Tillgänglig [online]:
http://di.se/Nyheter/?page=/Artiklar/Fazer_VD_Vi_far_aga_hur_mycket_vi_vill.aspx%3FArticleID%3D2006%255C01%255C16%255C171897%26words%3D%26SectionID%3DEttan%26menusection%3DStartsidan%3BHuvudnyheter%26smallscreen%3D0%26 [2008-10-03 kl 14:41]

Dagens Nyheter (2008), Det är dags att dela upp Cloetta Fazer. Tillgänglig [online]:
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=3130&a=777672> [2008-10-03, kl 14:25]

NasdaqOMX Nordic 1 (2008), Historiska kurser, Tillgänglig [online]:
www.nasdaqomxnordic.com/aktier/Historiska_kurser/?Instrument=SSE969 [2008-11-03 kl 14:15]

NasdaqOMX Nordic 2 (2008), Historiska kurser, Tillgänglig [online]:
www.nasdaqomxnordic.com/index/Historical_Prices/?Instrument=SSESE0001776642 [2008-11-03 kl 14:17]

Pressmeddelande Cloetta (1999), Tillgänglig [online]:
<http://news.halvarsson.se/cloetta/press/991208a.asp> [2008-10-01 kl 11:27]

Svenska Dagbladet (1998), Tag det rätta – Tag Candelina. Tillgänglig [online]: <http://0-web.retriever-info.com.inn.hhs.se/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=050803199805061303447&serviceId=2> [2008-10-03 kl 14:20]

Svenskt Näringsliv (2002), Globaliseringsdebatten – argument och positioner. Tillgänglig [online]: http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/Globaliseringsdebatten_186a.pdf [2008-11-26, kl 17:30]

Veckans Affärer (2006), Nästa omgång i chokladkriget. Tillgänglig [online]: http://www.va.se/magasinet/2006/12/nasta_omgang_i_chokladkri/ [2008-10-03 kl 14:39]

ÖVRIGA KÄLLOR

Berggren, C., 2003, *Att göra sand av guld: om värdehöjande och värdeförstörande företagsstrategier, VD-förmåner, pensionskapital och det aktiva ägandets betydelse*, Värdeskapande Tillväxt, Rapport för TCO.

Cloettas årsredovisning 1991

Cloettas årsredovisning 1999

Cloetta Fazers årsredovisning 2001

Förtroendekommissionens betänkande ”Näringslivet och förtroende” (SOU 2004:47)

Regeringens proposition 2002/03:122 ”Gemensamt ansvar: Sveriges politik för global utveckling”

Verket för Näringslivsutveckling, *De bortglömda innovationerna*, B 2005:4

9. BILAGA

FRÅGOR TILL INTERVJUER

1. Varför en fusion av jämbördiga parter? Tänkte ni aldrig på förvärv? Såg ni det som en fusion av jämbördiga parter?
2. Är Cloetta Fazer verkligen en fusion av jämbördiga parter? Har ni/er partner sett detta som en fusion av jämbördiga parter?
3. Vilken problematik såg ni med en fusion av jämbördiga parter?
4. Innan fusionen, hur involverade var ägarna i bolaget? Hur stort inflytande hade/har de?
5. Hur kom ägarna överens under den strategiska alliansen?
6. Hur separerad är styrelse, VD och ägare?
7. Hur många i styrelsen är ”neutrala”? Alltså inte från Cloetta eller Fazer?
8. Vems idé var den strategiska alliansen/fusionen?
9. Ser du en problematik med lika stort ägande mellan Malfors och Karl Fazer?
10. Hur skrevs ägaravtalet?
11. Vem var den starkaste drivande kraften bakom fusionen – Cloetta eller Fazer?
12. Vem uppfattas som den starkare ägaren? Vem har den underliggande makten?
13. Varför just 1990-talet, varför inte tidigare?
14. Hur påverkade strukturuomvandlingen under 1990-talet Karl Fazer?
15. Varför blev det just Cloetta och Fazer som samarbetade? Vilka andra var tilltänkta?
16. Hur samarbetade man?
17. Hur skiljde sig miljön vid tidpunkten för fusionen jämfört med tidpunkten vid den strategiska alliansen?
18. Hur såg processen ut, hur lång tid tog det?
19. Vad innebar fusionen? För produktion, försäljning, marknadsföring, inköp och administration?
20. Varför tog man steget från strategisk allians till fusion? Vad var anledningarna?
21. Vilka officiella motiv, både finansiella, strategiska samt personliga, låg bakom den strategiska alliansen?
22. Vilka officiella motiv, både finansiella, strategiska samt personliga, låg bakom fusionen?
23. Fanns det några bakomliggande motiv/icke-uttalade motiv hos er motpart?
24. Påverkades ledningen i ditt företag/partnerföretaget av makt/prestige/belöning?
25. Tyckte ni att de motiv ni hade inför fusionen införlivades?
26. Varför just Cloetta/Fazer?
27. När ni hade valt de möjliga parterna, tänkte ni någonsin på fler alternativ?
28. Hur utvärderade ni Cloetta/Fazer?
29. Kände du att det fanns en tidspress när ni undersökte om Cloetta/Fazer var en lämplig partner?
30. Vad undersökte man när man undersökte om Cloetta/Fazer var en lämplig partner?
31. Vad tittade ni på i due diligence granskningen?
32. Hur tog man hänsyn till de olika organisationskulturerna?
33. Vad tyckte ni om att gå ihop med ett finskt/svenskt företag?
34. Vad var skillnaden från den strategiska alliansen för de anställda på företagen?
35. Vilka anpassningar såg ni som nödvändiga inför fusionen? Hur skulle ni/dem behöva förändras?

36. Hur pass mycket valde ni att de två företagen skulle gå samman – till vilken grad?
37. Retroaktivt, skulle det varit mer eller mindre?
38. På vilka sätt integrerades de två företagen?
39. På vilket sätt påverkade motiven hur ni valde att integrera de två företagen?
40. Hur reagerade de anställda?
41. Hur såg er implementeringsstrategi ut?
42. Hade ni en grupp som var utsedd för att jobba enbart med implementeringen?
43. Hur kommunicerade ni fusionens förändringar till de anställda? Var de oroliga inför fusionen?
44. Hur långt efter fusionens start ansåg ni att företagen hade smält samman till ett?
45. Vad hade ni för mått för att se om ni lyckats? Både finansiella och icke-finansiella?
46. Fanns det även delmål eller hade ni framförallt mål för ”när man var klar”?
47. Hur skiljer sig företagskulturen mellan Cloetta och Fazer? Är den fortfarande påtaglig?
48. Vilka finansiella och icke-finansiella mått kommunicerades till de anställda?
49. Varför bröt ni isär?
50. Berätta mer om ägarkonflikten, hur har den påverkat fusionen?
51. Varför vid denna tidpunkt? Varför inte tidigare/senare?
52. När insåg ni att det kanske inte var en bra idé? När startade problemen?
53. Vilka motiv av de ni hade från början som skäl till fusionen införlivades? Varför? Vilka införlivades inte? Varför?
54. Vem var det som tog initiativet till uppbrottet?
55. Finansiellt– Hur hade Cloetta respektive Fazer individuellt presterat i relation till Cloetta Fazer?
56. Retroaktivt, tycker du att det var en bra idé att ingå i en fusion?