

# Från SLR till Svenska lantmännen

## Hur Lantmännenfusionen planerades och genomfördes 2000-2001

Av Karin Hakelius

### Bakgrund

I slutet av 1990-talet fanns elva regionala sk Lantmännenföreningar<sup>1</sup> och en riksorganisation, Svenska Lantmännens Riksförbund (SLR). I tabell 1 presenteras de elva föreningarna och dessas omsättning år 1998. De starka sidorna med denna organisation var, enligt företrädare för SLRs styrelse, att man hade höga marknadsandelar, ägare som både är kunder och leverantörer, en hög effektivitet, skicklig personal, god lönsamhet och hög soliditet (Fusionsutredning – Lantmännen Sverige<sup>2</sup>, bild #8). Dåvarande VD i SLR, Håkan Hellmo, beskrev SLRs situation som tudelad: man skulle dels hålla ihop federationen, dels bedriva affärsverksamhet, gentemot konsumenterna (intervju den 2 september, 2002). Den första uppgiften var, enligt Hellmo, att hålla samman federationen, då det var svårt att få Lantmännenföreningarna att samarbeta, då dessa ville tävla med varandra och optimera sin förenings verksamhet.

Tabell 1: De elva föreningarna och dessas omsättning år 1998. Källa: Fusionsutredningen, 2000: 33.

Förening	Omsättning 1998
Norrbottnens lantmän (NL)	354
Västerbottnens lantmän (VBL)	506
Nedre Norrlands producentförening (NNP)	507
ODAL	7 811
Värmlands lantmän (VÄL)	556
Örebro lantmän (ÖL)	803
Gotlands lantmän (GTL)	507
Jönköpings lantmän (JL)	557
Kalmar lantmän (KL)	697
HBK lantmän (HBKL)	1 393
Skånska lantmännen (SL)	3 326

Utvecklingen under 1900-talet utmärktes av allt färre och större föreningar. Olle Hakelius, SLRs ordförande, berättade att då han kom med i SLRs styrelse 1972 fanns det 21 föreningar och han ansåg redan då att antalet föreningar med nödvändighet måste minska, med målsättningen att till sist endast ha en förening (intervju den 27 oktober 2002). De två huvudorsakerna till att denna utveckling gick betydligt långsammare än vad Hakelius och en del andra i SLRs styrelse önskade var dels att nyfusionerade föreningar ville konsolidera sig under en tid, innan nya rationaliseringssteg togs, dels att föreningarna ”bevakade varandra för att undvika en rubbad maktbalans mellan varandra” (Hakelius, 27 oktober 2002).

SLRs styrelse kom fram till att förändringar såväl inom federationen som i dess omvärld skulle komma att påverka federationen negativt om man inte stärkte sin position på marknaden. På initiativ av

<sup>1</sup> Nedan oftast benämnda ”föreningar”.

<sup>2</sup> PowerPointpresentation.

styrelsen genomfördes en fusionsutredning – ”Fusionsutredning – Lantmännen Sverige” – ledd av SLRs organisationschef och styrelsens sekreterare Ingemar Svensson. Denna utredning, publicerad i februari 2000, resulterade i en 129 sidor lång redogörelse för bl a *externa förändringar* såsom jordbruksnäringens förändring, omvärldsförändringar och nya förutsättningar, konsekvenser av den nya jordbrukspolitiken (Agenda 2000), medlemsutvecklingen, marknadsmässiga förbättringar och konsekvenser, konkurrensanalys, samt ekonomiska och strategiska konsekvenser av en fusion.

De *interna förändringar* som lyfts fram i fusionsutredningen är jordbruksnäringens struktur, där antalet jordbruksföretag minskade – under slutet av 1980-talet minskade antalet lantbruksföretag med ca 2,5% per år och medelstorleken på gårdarna ökade – år 1990 var den ca 29 ha, för att bli 33 ha åtta år senare (s 4). Det konstateras också att arealen där den odlade spannmålsarealen hade minskat sedan 1985, framför allt vad gällde fodersäd, vilket hängde ihop med att antalet nötkreatur och svin hade minskat (s 6-7). På sidorna 8-11 behandlas den ekonomiska utvecklingen på gårdsnivå, där man bl a redogör för att det sk driftsöverskottet minskat till en låg nivå, sett med internationella ögon. Man sammanfattar också att det sk avräkningsprisindex sjunkit under 1990-talet<sup>3</sup>, samt att produktionsmedelsprisindex stigit med 6% mellan år 1988 och 1991, samt har fortsatt att stiga fram till dess att fusionsutredningen skrevs. Sammanfattningsvis såg man en svag och osäker utveckling på gårdsnivå.

Medlemsutvecklingen beskrivs på sidorna 29-32 och sammanfattas i tabell 2. Man konstaterar generellt att antalet lantbruksföretag var ca 150 000 år 1970, för att vara 88 400 år 1998 – alltså en minskning med 41%. Man kommenterar detta med att säga att många företag är ”små och svarar endast för en liten del av den totala jordbruksproduktionen” (s 29). Tabell 2 presenterar medlemsutvecklingen i de elva föreningarna mellan 1995 och 1999, samt ger en prognos för 2005<sup>4</sup>. Baserat på prognosen gällande antalet medlemmar år 2005 görs också en beräkning av antalet medlemmar 2005 i förhållande till 1995, samt hur stor andel av den totala prognostiserade medlemskåren som varje förening (’lf’ i tabell 2) står för.

Förutom att medlemsantalet förutspåddes minska med 30% under en tioårsperiod, konstaterades dessutom att den genomsnittliga medlemmens ålder skulle öka under perioden. Man sammanställer också hur stor areal per medlem som föreningarna SL, HBKL, JL, GTL, ÖL, VÄL och ODAL haft under perioden 1995-1998 och gör en prognos för situationen 2001, 2003, samt 2005 (s 31). År 1995 hade medelmedlemmen i SL och ODAL störst areal av dessa föreningar (43 respektive 42 hektar), medan JLs och VÄLs medelmedlem hade 23 respektive 24 hektar. Totalt sett ges prognosen att medelarealen kommer att öka mellan 26% (ÖL) och 97% (GTL) fram till 2005 (s 31).

Lite senare i utredningen (s 32) konstateras ”att 18% av medlemmarna svarar för 72% av omsättningen och 46% av insatskapitalet. Omvänt svarar ca 60% av medlemmarna för endast 7% av omsättningen och 23% av insatskapitalet.” Man konstaterar att denna situation på sikt hotar att påverka föreningarna negativt och därmed också SLR.

---

<sup>3</sup> Med undantag för 1994 (s 9).

<sup>4</sup> I fusionsutredningen ges också en prognos för 2001 och 2003.

**Tabell 2:** Totalt antal medlemmar, i de 11 föreningarna, totalt antal medlemmar och framtidsprognoser. Källa: Fusionsutredningen, 2000: 29 - ombearbetad.

	1995	1997	1998	1999	2005p	2005 i % av 1995	% per lf 2005
SL	11 610	11 152	10 439	9 500	7 000	60	14
HBKL	10 881	10 521	10 370	9 800	8 192	75	16
JL	4 499	4 426	4 215	4 040	3 210	71	6
KL	3 402	3 356	3 478	3 200	1 800	53	3
GTL	2 393	2 260	2 143	1 900	1 200	50	2
ÖL	3 170	3 142	3 135	3 120	2 500	79	5
VÄL	3 198	2 522	2 182	2 150	2 000	63	4
ODAL	25 691	25 190	23 417	22 500	18 000	70	35
NNP	4 065	3 515	3 319	3 319	1 790	44	3
VBL	2 879	2 748	2 632	2 632	2 140	74	4
NL	3 619	3 364	3 679	3 690	3713	103	7
<b>TOTALT</b>	<b>75 407</b>	<b>72 196</b>	<b>69 009</b>	<b>65 851</b>	<b>51 545</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Då det gällde de större trenderna i *omvärlden* nämns i fusionsutredningen bl a (s 12-21):

- *Världshandeln* hade ökat mellan 1980 och 1990 och förväntades fortsätta öka, beroende på färre regleringar, ökad specialisering, ökad levnadsstandard, samt ökad befolkningstillväxt.
- *Globalisering* och ökad internationell konkurrens skulle, enligt fusionsutredningen, leda till globala varumärken och globala konsumtionsmönster.
- *Agenda 2000*, dvs den då nya jordbrukspolitiken som presenterades av EU-kommissionen i juli 1997, ansågs komma att förändra förutsättningarna för jordbruksproduktionen.
- En ny förhandlingsrunda inom ramen för *WTO-förhandlingarna* skulle inledas 1999, under vilka man såg förutsättningar för ökad handel, minskade importtullar, samt ny lagstiftning som kommer att påverka den internationella handeln med jordbruksvaror.
- *Östutvidgningen* förutspåddes att fortsätta och som en följd av detta förutspåddes en ökad tillgång på spannmål och oljeväxter på världsmarknaden.

En stor del av utredningen ägnas åt en genomgång av marknadsutvecklingen inom Lantmännens samtliga affärsområden (s 33-47): spannmål, gödsel, växtskydd, fröer och utsäde, foder, maskin, butik, petroleumprodukter, samt övrig verksamhet (t ex hyresintäkter och tjänsteförsäljning). Slutsatsen av denna genomgång är att situationen 2003 kommer att vara mer problematisk än den man har 1998, med undantag för butiksverksamheten (s 45) och den övriga verksamheten (s 47). Man pekar på att vissa marknader – t ex den för växtskyddsmedel – kommer att påverkas av att den svenska marknaden är liten, vilket leder till att ”de utländska leverantörerna totalt minskar sitt engagemang i Sverige” (s 39), samt ”att miljötänkandet slår igenom vad avser alla aspekter på användningen av växtskyddsmedel” (s 39).

Man gör en konkurrensanalys, vilken tar avstamp i olika produktgruppers marknadsandelar (se tabell 3) och konstaterar att ”på primärmarknaden har föreningarna mycket höga marknadsandelar och är i regel prisledande”. Man ser framför sig en ökad konkurrens, vilket man redan sett sedan EU-inträdet 1995. Dessutom säger man att de allt större lantbruksföretagen kommer att locka till sig utländska konkurrenter i allt större utsträckning (s 48). Dessutom, säger man, är det ”också viktigt att hålla i minnet att nuvarande Lantmännenföreningar är små internationellt” (s 48) och att detta kommer att leda till problem på framtidens marknader.

**Tabell 3:** Några av Lantmännens produktgrupper och marknadsandelar för dessa. Källa: Fusionsutredningen, 2000: 48.

Produkt	Marknadsandel (%)
Nötfor	79
Piggfor	72
Pullfor	75
Spannmål – inköp	75-80
Gödsel	74
Växtskydd	63-65
Utsäde (certifierat)	73
Traktorer	40
Skördetröskor	39

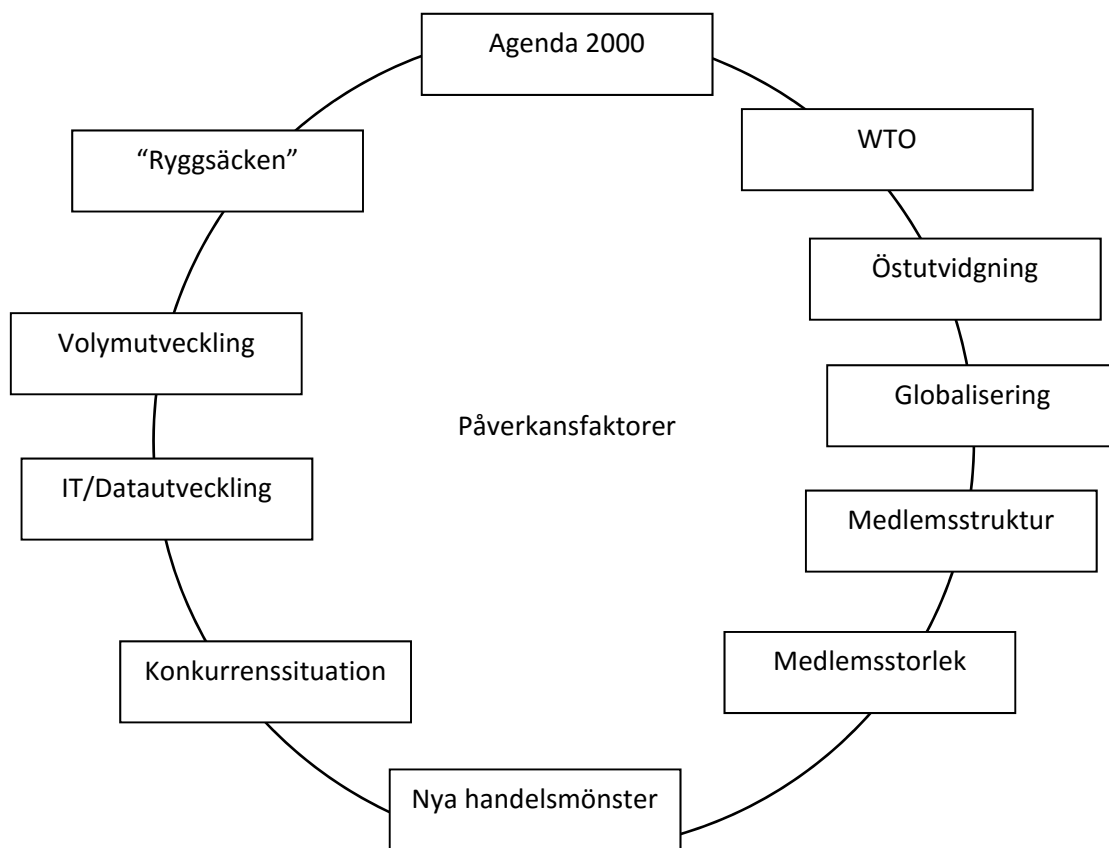
Som avslutning på konkurrensanalysavsnittet görs en analys av situationen med hjälp av Porters modell för konkurrensanalys, vilken visar att det inte enbart är vilka konkurrenter man har som påverkar konkurrensen i en bransch, utan även nyetableringar, substitut, hur starka köparna respektive leverantörerna är i förhandlingar, samt graden av rivalitet mellan nuvarande konkurrenter (s 49). Slutsatsen av denna analys presenteras på s 52, där man skissar på vad ”en effektiv konkurrensstrategi” (s 49) måste innehålla:

- Ge företaget en sådan ställning att dess förmåga utnyttjas för det bästa försvaret mot det faktiska uppbådet av konkurrenskrafter.
- Påverka styrkebalansen genom strategiska åtgärder och därigenom förbättra företagets relativa ställning.
- Förutse förändringar för de faktorer som ligger bakom konkurrenskrafterna och reagera på dem, varigenom man kan utnyttja förändringen genom att välja en strategi som är lämplig för den nya styrkebalansen, innan konkurrenterna hunnit reagera.

Slutsatsen som dras av analysen av marknadsutvecklingen och konkurrensanalysen är (s 52): ”En riktäckande fusion innebär i många stycken att resurser och förutsättningar skapas för att inom alla fem<sup>5</sup> konkurrensfaktorerna öka föreningarnas relativa styrka på marknaden.” Efter denna konklusion går man vidare med att först sammanfatta de hot och risker som lantbruket och Lantmännen står inför (se figur 1).

---

<sup>5</sup> Rivalitet bland nuvarande konkurrenter, hot om nyetableringar, köparnas förhandlingsstyrka, leverantörernas förhandlingsstyrka, samt hot från substitut.



**Figur 1:** Hot och risker för lantbruket och Lantmännen. Källa: Fusionsutredningen, 2000: 53.

Flera av riskerna i figuren har behandlats ovan, men påverkansfaktorn "IT/Datautveckling" och "Ryggsäcken" har inte behandlats. Då det gäller den förstnämnda faktorn pekar man på att lantbrukare i framtiden kommer att i större omfattning än då fusionsutredningen skrevs (dvs i slutet av 1999) "handla via Internet" (s 54) och man tror också att den nya tekniken kommer" i allt högre grad att användas för att knyta samman producent och slutkonsument på olika sätt och därmed utgöra ett viktigt konkurrensmedel" (s 54). Den sk "Ryggsäcken" utgörs av "höga punktskatter på energi och handelsgödsel" (s 55), vilka gör att lönsamheten i den svenska lantbrukssektorn "släpar kraftigt efter våra grannländer" (s 55). Man ger exemplet att priset på handelsgödsel kan variera med 37% och priset på växtskyddsmedel kan variera med "upp till 300%" (s 55), jämfört med övriga EU.

Under rubriken "Vägval inför framtiden" görs en känslighetsanalys rörande omsättningsförändringar, med föreningarnas totala bruttovinst 1998 som utgångspunkt, samt effekter på resultatet – såväl totalt för samtliga föreningar som för varje enskild förening – och slutsatsen blir att situationen för de flesta föreningarna skulle bli försämrad om man fortsätter i egen regi. Mot bakgrund av denna analys förkastas såväl alternativet "Höjda marginaler" som "Minskade kostnader", då den förra strategin "vältrar över kostnader på medlemmarna" och den senare "med ökande lönekostnader blir det svårt/omöjligt att bibehålla tillfredsställande service" (s 60). Slutsatsen blir att man måste genomföra en fusion, då en sådan leder till en "betydande effektiviseringsvinst som kommer medlemmarna tillgodo" (s 60).

Man understryker att "fusionen skall ses som ett strategiskt, offensivt förslag" (s 64) och listar ett antal krav på den nya Lantmännenföreningen (s 64-65):

- Lokal förankring baserad på de kooperativa grundprinciperna.
- Affärs- och marknadsinriktad utifrån de kooperativa grundprinciperna.

- Arbeta i en decentraliserad organisation för att möta marknaden lokalt och ta hänsyn till lokala och historiska förhållanden.
- Förmåga att inom kärnaffären vara det bästa affärsalternativet för sina ägare/medlemmar.
- Ständig och nära dialog med ägarna/medlemmarna så att de känner att de är ägare av föreningen och kan påverka dess utveckling och framtid.
- Kunna attrahera de aktiva lantbrukarna i styrelser och andra förtroendeuppdrag.
- Kunna attrahera kompetent, ansvarskännande, engagerad och serviceinriktad personal, positivt inställd till vidareutbildning och förändringsarbete.
- Internationell kompetens på såväl inköps- som försäljningssidan.
- Hög kompetens inom området informationsteknik (IT).
- Vara flexibel och känslig för ändrade förutsättningar inom olika delar av verksamheten och kunna snabbt anpassa sig till sådana förändringar.
- Kunna hålla låga kostnader i all produktion genom stordrift och optimal kostnadsstruktur samt ta tillvara effektiviseringsmöjligheter inom logistik och administration.
- Lägre kostnader för funktioner som inte tillför externt genererade medel i förhållande till det totala försäljningsvärdet.
- Vara marknadsledande och kunna behålla marknadsandelarna på en fortsatt hög nivå.
- Ta tillvara möjligheterna som erbjuds genom en obruten livsmedelskedja från lantbrukarens verksamhet till slutkonsumenten.
- Brobyggare mellan forskning och utveckling och praktisk tillämpning, manifesterad genom högkvalitativ rådgivning och produktutveckling.

Man för fram att stora rationaliseringseffekter kommer med en fusion och att förutsättningarna för den nya föreningen kommer att vara andra än de som föreningarna och SLR står inför i slutet av 1990-talet.

På sidorna 79-84 presenteras ”*inköpsvinster/kostnadsbesparingar*” som en fusion ger. Man beräknar fusionsvinsterna till 329 miljoner kronor per år, men att dessa inte fullt ut skulle kunna realiseras förrän fyra år efter fusionen, då man under år 1-3 får *fusionskostnader* om ca 200 miljoner kronor årligen, såsom t ex minskad försäljning, ineffektivitet pga medarbetares oro, ändringar av logotype, avveckling av viss verksamhet och utbildningskostnader (s 83-84). Man säger också att de beräknade besparingarna motsvarar ca 2% av omsättningen 1998, vilket kan jämföras med ”Sveafusionen”, som gav 6-7% och ”ODAL-fusionen”, som gav 3,2% i kostnadsbesparingar, varför man säger att: ”Utredningens kalkylerade besparingar på 320-350 mkr (2%) är således försiktigt beräknade” (Fusionsutredningspresentation, bild #31).

Man presenterar grundprincipen för bildandet av Svenska Lantmännen (s 91): ”Föreningen skall vara kooperativ med tydligt ägarinflytande och utgå från lantbrukarens behov.” Det tydliga ägarinflytandet förs fram som viktigt och man säger att den nya stora föreningens medlemsorganisation kräver att man gör vad man kan för att medlemmarna ska kunna styra sin förening. En presentation av hur medlemsorganisationen kan komma att se ut i den nya föreningen görs på sidorna 91-95 och man ser att det skulle kunna finnas tre olika medlemskategorier (s 91-92):

1. *Direktanslutna medlemmar*: Fysiska och juridiska personer i de nuvarande lantmännenföreningar (överlåtande föreningar) som fusionerar blir direktanslutna medlemmar i den nya föreningen.
2. *Organisationsmedlemmar*: Eventuellt ej fusionerande lantmännenföreningar.
3. *Lokalföreningar*: Lokalföreningar i SL, HBKL och JL, förutsatt att lantmännenföreningar där lokalföreningar förekommer fusionerar.

I fusionsutredningen (s 92-93 – se också figur 2) beskrivs medlemsorganisationen:

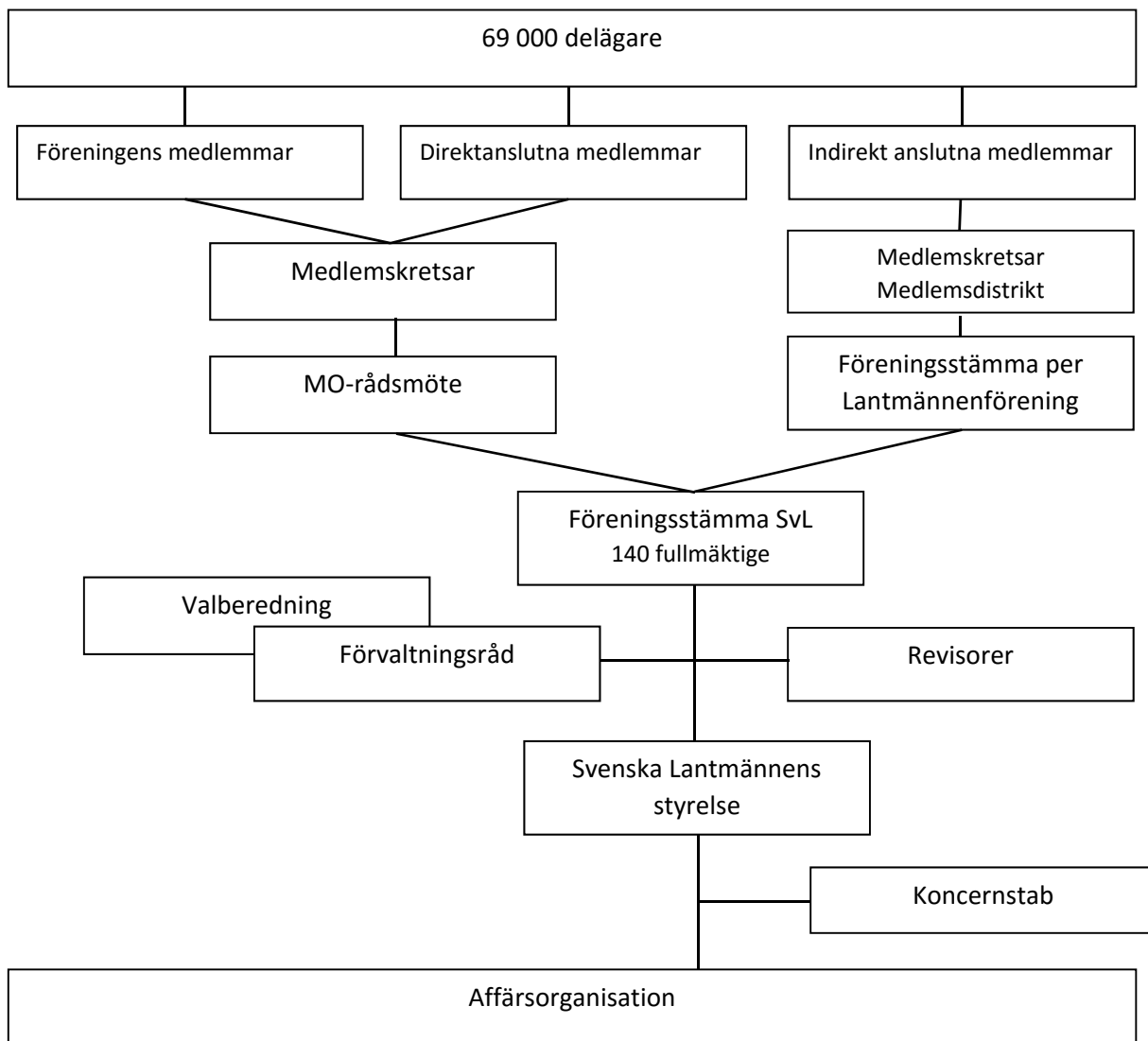
- *Medlemskretsar*, vilka är av olika storlek och till vilka ”direktanslutna och lokalföreningsmedlemmar integreras” (s 92) och där man ska välja ordförande och vice ordförande för kretsen, samt en valberedning för kretsen. Dessutom ska man utse ”fullmäktigt till MO-rådsmötet”

(s 92), yttra sig rörande de ekonomiska redovisningar som kommer från MO-rådet och MO-styrelsen, samt den verksamhet som bedrivs i kretsen.

- *Marknadsområden*, med det sk "MO-rådet" som MOts beslutande organ, utgörs av medlemmar valda i de kretsar som tillhör respektive MO. MO-rådet förväntas samordna medlemsverksamheten inom MOt och utse en styrelse. MO-rådet ska välja ordförande och vice ordförande, stämmofullmäktige och suppleanter till föreningsstämman, MOts valberedning, samt "5-7 ledamöter i MO-styrelsen" (s 92). Förutom detta ska man yttra sig rörande styrelsens ekonomiska redovisning och revisorernas rapporter, samt både MO-rådets och MO-styrelsens redovisning.
- *Föreningsstämman*, är det högsta beslutande organet i den ekonomiska föreningen och "utgörs av MO-rådsmötena och organisationsmedlemmarna valda stämmofullmäktige" (s 93). I föreningsstämman deltar 140 fullmäktige och exakt hur många fullmäktige som kommer från respektive MO avgörs av "antalet röstberättigade i respektive kretsar och organisationsmedlemmar per senaste årsskifte"<sup>6</sup> (s 93). I övrigt har föreningsstämman de uppgifter som är brukliga.
- *Föreningsstyrelsen* ska bestå av 7-13 ledamöter, förutom VD och arbetstagarrepresentanter. Ordföranden och minst en vice ordförande utses av styrelsen, samt styrelsen utser VD.
- *Förvaltningsrådet* består av alla ordförandena på MO-nivå, samt ytterligare 15 förtroendevalda som styrelsen utser med utgångspunkt i MONas omsättning och antal medlemmar. Förvaltningsrådet ska agera 'bollplank' till styrelsen och delta "i beredningen av frågor med principiell innebörd" (s 95). Dessutom ska Förvaltningsrådet nominera kandidater till föreningens valberedning bland ledamöterna i fullmäktigegruppen.
- *Valberedningen* ska som mest ha 10 ledamöter och dessa "väljs av ordinarie föreningsstämma" (s 95).
- *Revisorer* väljs också vid ordinarie föreningsstämma och man har tre ordinarie och lika många suppleantposter.

---

<sup>6</sup> "Minst en stämmofullmäktig från varje MO och organisationsmedlem" (s 93).



**Figur 2:** Medlemsorganisationens uppbyggnad i den nya föreningen Svenska Lantmännen. Källa: Fusionsutredningen, 2000: 94.

Som övergripande filosofi då det gäller affärsorganisationen för den nya föreningen anges ”Småskalig stordrift” (s 96) och med detta menar man bl a att organisationen ska ”vara platt med korta och raka beslutsvägar” (s 97), använda IT-tekniken effektivt, samt fördela roller, befogenheter och ansvar på ett tydligt sätt (s 97).

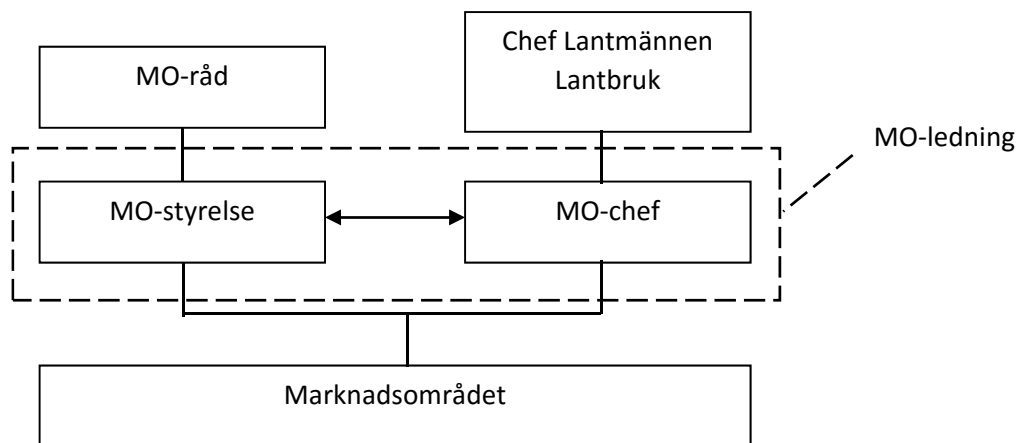
Den organisationsplan som presenteras på s 98 visar nio affärsområden, under Svenska Lantmännens (SvLs) styrelse och koncernledning: Svalöf Weibull, Lantmännen Maskin, Lantmännen Butik, Lantmännen Energi, Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Invest, Laboratorier, Lantmännen Livsmedel, samt Cerealia. Då det gäller kärnverksamheten gentemot lantbruket samlas denna inom affärsområdet Lantmännen Lantbruk (s 101). I ett presentationsmaterial daterat 1999-08-30 (Lantmännen Sverige – en möjlighet eller en nödvändighet, bild #10), förklaras MO-strukturen på följande sätt: ”Lantmännen Lantbruk organiserar marknaden i Marknadsområden (MO) som sammanfaller med nuvarande föreningsgränser och MO, region-, försäljningsområden i ODAL; HBKL; SL. Totalt ca 25. Marknadsområdena tillhör i sin tur 2 eller 3 regioner (Syd, Mellan, Norr).” Tanken med att ha tre regioner är att via dessa erbjuda stödjande funktioner och service till MO:na, vilka inte skulle kunna hantera denna service och stödjande funktioner på egen hand – pga kostnaderna de skulle innebära. De



tre regionerna leds av en sk ”regionchef”, vilken ”samordnar affärsverksamheten inom regionen tillsammans med regionens MO-chefer” (Fusionsutredningspresentation, bild, # 52).

Man säger också att tanken med bildandet av MOna är att ”medlemmarna skall inte märka någon skillnad i den lokala marknadsorganisationen pga fusionen” (s 101). Man säger att ”föreningarnas nuvarande inledning i Regioner, Marknadsområden och Försäljningsområden bibehålles, men ges den gemensamma beteckningen Marknadsområden (MO) för att markera närheten till marknaden. Syftet är ”att bibehålla den starka marknadsorienteringen och den lokala förankringen” (s 101). Man vill undvika att ”tappa marknad” (s 102), varför man inte förändrar den delen av föreningarnas verksamhet som ”möter kunden/marknaden” (s 102). Samtidigt har en genomgång av alla MOn gjorts, för att säkerställa att samtliga har en tillräcklig storlek, så att tillräckliga resurser och kompetenser finns till hands, ”så att eftersträvad decentralisering kan uppnås” (s 104).

I figur 3 återges MOnas organisation (s 104), där MO-rådet utgör MOTs beslutande organ och väljer MO-styrelsen, i vilken 5-7 ledamöter sitter och upp till två externa ledamöter. På samma sätt som föreningsstyrelsen utser MO-styrelsen vem som ska vara MO-styrelseordförande och därmed också sitta i Förvaltningsrådet.



Figur 3: Marknadsområdenas organisation. Källa: Fusionsutredningen, 2000: 104.

### Fusionsprocessen

Redan i slutet av 1998 väckte SLRs styrelse frågan om en fusion under ett möte med Förvaltningsrådet, där de vice ordförandena i föreningarna, samt några extra personer från de större föreningarna – sammanlagt ca 25 personer – satt. Utgångspunkten för den förda diskussionen beskrivs av Hellmo (intervju den 2 september 2002) som att man summerade lärdomarna från tidigare fusioner och man presenterade en rad diskussionsfrågor, stödda med sifferuppgifter framtagna av vissa av tjänstemännen:

- Ska vi värdera föreningarna om vi ska fusionera?
- Får vi en fusion till stånd om allt i föreningarna ska värderas?
- Är marknaden lokal eller ska vi centralisera över divisionerna?

Man presenterade de utvecklingstrender som man såg i sin omvärld såväl som i organisationen och ställde frågan om man skulle initiera en fusionsutredning, vilket bifölls. Initialt höll man fusionsplanerna hemliga för att undvika ryktesspridning och oro i medlemsleden och bland personalen och man konsulterade olika experter för att reda ut t ex vilka lagar och regler som man måste ta hänsyn till för att lyckas med fusionen. I princip var det endast SLRs styrelse och Förvaltningsrådet som kände till planerna.

Den 6 maj 1999 höll SLR ett fullmäktigemöte i samband med den ordinarie årsstämman. Man ägnade förmiddagen åt ”ett längre grupparbete i syfte att identifiera de viktigaste förändringsfrågorna för Lantmännen och dess delägare, härledda utifrån yrkesjordbrukarnas krav” (s 67). Som utgångspunkt för diskussionerna fördes påståenden från den påbörjade fusionsutredningen fram, rörande ”förutsättningar för det svenska lantbruket under perioden fram till 2005 och dess konsekvenser för den enskilde lantbrukaren och för lantmännenföreningarna” (s 67). Man konstaterar att fullmäktigemötet ”re-  
dovisar genomgående en realistisk och nykter syn på den troliga utvecklingen och dokumenterar ett uttalat krismedvetande” (s 67). Slutsatsen blir dels att Lantmännen kommer att behövas även på framtidens marknad, dels formuleras 28 punkter rörande vad Lantmännen måste satsa på i framtiden, t ex att satsa på att fortsätta vara duktiga och behålla initiativet, satsa på FoU på områden som gynnar medlemmarnas ekonomi, införa ett ”pris efter prestation” system, koncentrera resurserna och bygga ut internethandeln (s 67-68).

SLRs styrelse gav i uppdrag till VD (Håkan Hellmo) och styrelsens sekreterare (Ingemar Svensson) att under våren 1999 fortsätta med ett planeringsarbete, i syfte att genomföra en fusion. Man gav instruktionerna att fusionsutredningen skulle behandla ekonomiska för- och nackdelar med en fusion, hinder som kan finnas, samt hur dessa kan hanteras, samt att planera processen i detalj. Under sommaren och hösten 1999 reviderades fusionsutredningen, i enlighet med de synpunkter som framkommit vid fullmäktigemötet i maj.

Under sommaren 1999 fick SLR-styrelsen diskutera med företrädare för Skånska Lantmännen (SL), rörande huruvida de skulle delta i fusionen. En diskussion hade uppstått inom SL, rörande att man istället skulle kunna fusionera med en dansk- eller tysk förening med liknande verksamhet som SLR. Ett argument för detta var att man hade större likheter vad gäller klimat och grödor, jämfört med många av föreningarna inom SLR. Resultatet av denna diskussion blev att SL, trots allt, skulle delta i storfusionen och Olle Hakelius förklarade detta beslut i termer av att de flesta anläggningar och industrier ägdes av SLR och att SL skulle vara en relativt ointressant förening att fusionera med för danska eller tyska föreningar (intervju den 27 oktober 2002).

Under en resa till USA med SLRs styrelse, hösten 1999, blev SLRs ordförande Olle Hakelius uppringd av en journalist på en av lantbrukstidningarna och denne frågade om man hade planer på en storfusion. Olle Hakelius såg det som omöjligt att förneka fusionsplanerna, varför han valde att bekräfta dem (intervju den 27 oktober 2002). Detta ledde till ”en revolt i styrelsen”, sa Olle, och att om man inte varit samlad i USA, utan spridda över Sverige, så hade risken varit stor att hela fusionsprocessen skulle utebli. Det man gjorde var att ställa in den dagens studiebesök och höll ett möte med styrelsen, i syfte att diskutera vikten av att hålla fusionsplanerna hemliga till dess att man hade en väl genomtänkt plan för fusionen.

Slutversionen av fusionsutredningen publicerades i februari 2000 och i och med detta inleddes en öppen dialog med alla medlemmar. En principiell viktig detalj var att en ny förening, Svenska Lantmännen (SvL), skulle bildas och de föreningar som valde att delta i fusionen skulle fusionera med denna nya förening. Som en följd av detta skulle SLR upphöra och huvudskälet till att man ville göra på detta sätt var att alla föreningar skulle delta i bildandet av en ny organisation, utan en massa tidskrävande diskussioner om penningtransaktioner föreningarna emellan (pga skillnader i t ex vinst- och tillgångsnivåer)<sup>7</sup>.

Den tids- och aktivitetsplan som sattes samman återfinns på s 126 i fusionsutredningen och sammanfattas i tabell 4 (se också bilaga 1). Som kan utläsas av tabellen påbörjades fusionsprocessen i början av november 1999 med att fusionsutredningen fördjupades, förslag till stadgar skrevs, liksom olika

---

<sup>7</sup> Principen att inte acceptera ersättningskrav från vissa föreningar ansågs viktig, då detta hade varit ett problem då storfusionen inom slakteribranschen gjordes några år tidigare.

avtal, etc, varpå fullmäktige och personal informerades i slutet av 1999 och frågan behandlades i såväl länsförbundens styrelser som i SLRs styrelse i mitten av december 1999.

Den nya föreningen (SvL) bildades den 3 januari 2000 och under januari – mars publicerades fusionsutredningen och fusionen diskuterades av Förvaltningsrådet och Fullmäktige, samt vid krets- och distriktsmöten och MBL-förhandlingar genomfördes. I slutet av mars 2000 kom man till punkten att samtliga styrelser skulle fatta sina beslut rörande hur de ställde sig till fusionen och sedan hölls upp till två på varandra följande föreningsstämmor i respektive förening under perioden slutet av mars – början av maj, då det krävdes 2/3-majoritet för att fusionsförslaget skulle antas. I detta steg i fusionsprocessen spelade ordförandena i föreningarna en avgörande roll. Dessa satt i SLRs styrelse och förväntades ta en aktiv roll i diskussionerna i föreningarna – att svara på frågor och argumentera för fusionen. Som ett hjälpmedel i detta arbete togs två mindre omfattande broschyrer fram, att användas vid sidan av fusionsutredningen:

- ”Ett landslag i världsklass för Sveriges lantbruk”: En A4-broschyr där SLRs styrelse förklarar att man med fusionen har som målsättning att nå Europatoppen och alla styrelsemedlemmar presenterar vad de ser som huvudsakliga fördelar med fusionen, t ex att fusionen medför sänkta marginaler, vilket leder till ’bondenyttan’ (Thomas Bodén, NNP), att det är viktigt att lyckas utveckla både decentralisering som lokalt ansvar (Torvald Johansson, Norrbotten), att man samlar kraften å lantbrukarnas vägnar för att klara av ”den allt vidare konkurrensen” (Karl-Arne Ivarsson, HBKL), samt att fusionen ska leda till en ”samlad styrka med lokal anpassning” (Olle Hakelius, ordförande för SLR).
- ”Ett landslag för Lantmännen. Målet är Europatoppen”: En fickstor broschyr med de centrala argumenten för fusionen och det förväntade resultatet, presenterade i ppt-stil.

Hellmo berättar att då man år 2000 gick ut till stämmorna med fusionsförslaget var i genomsnitt 93% av fullmäktige för fusionen (Intervju den 2 september, 2002). Av de 11 föreningarna beslutade nio att delta i fusionen, medan Norrbottens Lantmän och Kalmar Lantmän valde att bli organisationsmedlemmar.

Den 11 maj 2000 hölls SLRs sista stämma och sedan följde en rad formella aktiviteter, som att anmäla fusionen till PRV<sup>8</sup> och Konkurrensverket. För att så smidigt som möjligt kunna genomföra fusionen genomfördes en rad omlägningsåtgärder inom organisationen och dess verksamhet under perioden slutet av maj 2000 – slutet av juli 2001 och den nya föreningen tillträdde de överlåtande föreningarnas verksamheter den 1 januari 2001 och den 15 maj 2001 hölls SvLs första stämma.

**Tabell 4:** Tids- och aktivitetsplan för fusionsprocessen. Källa: Fusionsutredningen, 2000: 126 – omarbetad.

Steg	År och månad	Aktivitet
1	Mitten av december 1999	Styrelsebehandling – föreningarna och SLR
2	Mitten av november 1999 – slutet av januari 2000	Information till fullmäktige, personal, etc
3	Början av november 1999 – slutet av januari 2000	Färdigställande av avtal, utredning, stadgar, etc
4	3 januari 2000	Bildandet av ny förening
5	Mitten av januari – slutet av februari 2000	Fusionsredogörelse
6	Månadsskiftet januari/februari 2000	Förvaltningsråd/Fullmäktige
7	Mitten av februari – mitten av mars 2000	Krets- och distriktsmöten

<sup>8</sup> Nuvarande Bolagsverket.

8	Början av februari – början av mars 2000	MBL-förhandlingar
9	Slutet av mars 2000	Styrelsernas formella beslut
10	Slutet av mars – början av april 2000	Föreningsstämma 1 föreningarna
11	Slutet av april – början av maj 2000	Föreningsstämma 2 föreningarna
12	11 maj 2000	Föreningsstämma SLR
13	Slutet av maj – början av juni 2000	Anmälan PRV
14	Slutet av juli – slutet av oktober 2000	Förvärvsanmälan till Konkurrensverket
15	Första halvan av november 2000	1:a registrering PRV
16	Andra halvan av november 2000 – första halvan av mars 2001	Ansökan tingsrätterna
17	Andra halvan av mars – första halvan av april 2001	2:a registrering PRV
18	Slutet av maj 2000 – slutet av juli 2001	Detaljerat omlägningsarbete
19	1 januari 2001	Den nya föreningen tillträder
20	15 maj 2001	Föreningsstämma SvL

## Källor

Fusionsutredningen: ”Fusionsutredning – Lantmännen Sverige”, februari 2000.

Fusionsutredningspresentation (PowerPoint): ”Fusionsutredning – Lantmännen Sverige”, odaterad.

Presentationsmaterial (PowerPoint): ”Lantmännen Sverige – en möjlighet eller en nödvändighet”, 30 augusti 1999.

Intervju med Olle Hakelius, dåvarande ordförande i SLR, 27 oktober 2002.

Intervju med Håkan Hellmo, dåvarande VD för SLR, 2 september 2002.

Intervju med Ingemar Svensson, dåvarande organisationschef för SLR och SLR-styrelsens sekreterare, odaterad.

Bilaga 1: Tids- och aktivitetsplan för fusionsprocessen. Källa: Fusionsutredningen, 2000: 126.

## Tids- och aktivitetsplan

### Översiktsplan

