



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Merger of equals, fallet Arla Foods

Merger of equals, a case study of Arla Foods

Arne Bergh & Therese Svensson

Merger of equals, fallet Arla Foods
Merger of equals, a case study of Arla Foods

Arne Bergh & Therese Svensson

Handledare: Jerker Nilsson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grund C

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Agronomprogrammet – ekonomi

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2011

Serienamn: Examensarbete

Nr: 658

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Fusion, merger of equals, kooperativa företag, resource based theory



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Summary

By the end of the millennium it was decided that the two leading dairy companies in Europe was going to merge into one cooperative. The merging companies consisted of Arla from Sweden and the Danish company MD Foods. By the time of the merge the companies expressed that the merge was going to be a merger of equals indicating that the each party was to be equally valued.

Years after the merge it was clear that the merger had not turned out to be equal among the companies. The board of representatives was clearly influenced by the Danes who also had claimed the title of both chairman and CEO. Headquarter of Arla Foods had also been moved to Århus in Denmark. Lately it has been questioned whether the merger was an attempt by the board of the former companies to expand their own influence. By using the term merger of equals it simplifies the process of gaining approval from the members. Another argument is that the companies that are merging do not need to perform an equalization if one party should be weaker in terms of financials.

This paper aims to study why the merger between Arla and MD Foods failed to become equal and instead turned to be particularly influenced by the Danes. By using Resource based-theory and information presented in the annual reports it is possible to classify and value resources in Arla Foods. Resources are being categorized depending on their usage in companies and what is charactering about them. The study does also list the person that was elected into the board of the old companies as well as the cooperative resulting from the merge.

From this paper it is being showed that there are doubts concerning the size of the two merging companies. Data presented in the annual report indicates that MD Foods was valued higher than Arla by the time the merge was conducted. The paper also shows that a Danish dominance in the cooperative is starting to emerge in terms of resource usage. However there are no proofs that the board of representatives should be unequally dived among the two countries. However following studies that stretches over a longer time perspective will be needed to truly bring light onto this matter.

Sammanfattning

Vid millennieskiftet stod det klart att två av Europas största mejeriföretag skulle fusioneras ihop till ett företag. Svenska koncernen Arla och den danska MD Foods gick ihop i en så kallad merger of equals vilket innebär att fusionen äger rum mellan likvärdiga parter.

Efter fusionen går det att ifrågasätta om fusionen verkligen blev jämn. Eftersom både styrelseordförande och VD:n är danskar samt att koncernledningen till stor del är danskt. Huvudkontoret placerades även i den danska staden Århus. Det är därför osäkert om begreppet merger of equals var ett knep för att få företagets ägare och medlemmar att gå med på att fusioneras. Ett annat argument är att merger of equals tillämpades för att det ena företaget inte ska behöva ersätta det andra ekonomiskt.

Denna studie analyserar hur fusionen som ansågs vara en merger of equals, nu har utvecklats till att bli danskdominerande. Genom att använda Resource based theory samt empiri från företaget Arla Foods har resurser i företaget värderats och klassificerats. Resurserna har klassificerats efter hur företaget har tillämpat dem och vilken karaktär de har. Empirin som har använts är främst resurser samt händelser som format företaget vid och efter fusionen. För att se hur de båda länderna är representerade i företaget har fördelningen av styrelseposterna studerats. Först för det båda företagen innan fusionen och därefter de tre första åren av Arla Foods.

Från studien tyder resultatet på tvivelaktigheter huruvida de båda företagen var värderade vid fusionen. Data tyder på att MD Foods var värderat högre än Arla vid fusionen och att de var intresserade av andra resurser än de finansiella, exempelvis sociala resurser genom inträdet på en ny marknad. Således behövdes det vidare studier som sträcker sig över en längre tidsperiod för att ge en fullständig bild över hur koncernen kom att bli danskt dominerad.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	1
1.3 PROBLEMANALYS	2
1.4 STRUKTUR	2
2 FÖRETAGSBESKRIVNING	4
2.1 ARLA FOODS IDAG	4
2.2 ORGANISATION ARLA FOODS	5
2.3 HISTORIK ARLA	6
2.4 HISTORIK MD FOODS	7
2.5 FUSIONEN MELLAN ARLA OCH MD FOODS	8
2.6 SAMMANFATTNING	8
3. TEORI.....	9
3.1 LITTERATURGENOMGÅNG.....	9
3.2 RESOURCE BASED THEORY	9
3.2.1 Förutsättningar för Resource based theory	9
3.2.2 Kategorisering och identifiering av resurser	9
3.2.3 Anskaffning av resurser.....	11
3.2.4 Resursers värde.....	12
3.3 FUSION OCH MERGER OF EQUALS	12
3.3.1 Fusion	12
3.3.2 Merger of equals	13
3.4 SAMMANFATTNING	14
4. EMPIRI.....	15
4.1 METOD.....	15
4.2 RESURSER I FÖRETAGEN.....	15
4.2. Jämförelse mellan resursuppsättningar	15
4.2.2 Omsättningen i företaget.....	17
4.2.3 Resurser som inte härrör från balansräkningen	18
4.3 FÖRDELNING AV STYRELSEPOSTER	21
5. ANALYS OCH DISKUSSION.....	26
6. SLUTSATS	29
REFERENSER.....	30
<i>Litteratur och publikationer.....</i>	<i>30</i>
<i>Internet</i>	<i>30</i>
<i>Personliga meddelanden</i>	<i>31</i>
BILAGA 1:	32

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Vid fusioner mellan företag används ibland termen ”merger of equals” (eller ”merger between equals”) (pers med., Nilsson 2011). Uttrycket innebär att företagen som ingår i fusionen ser sig som likvärdiga. Tanken bakom merger of equals är att den rikare fusionsparten inte ska behöva kompensera sina ägare för att de båda företagen ska bli lika mycket värda inför fusionen och att den fattigare parten inte ska behöva kräva in kapital från sina ägare. Därmed kan ägarna lättare acceptera fusionsförslaget.

Att företagen verkligen är likvärdiga behöver däremot inte stämma (pers med., Nilsson 2011). Vissa anser att begreppet merger of equals tillämpas av beslutsfattare av taktiska skäl, till exempel för att främja sin egen position. Det är attraktivare för en direktör att leda ett stort företag, och därför kan denne ha ett önskemål om att fusioner ska kunna genomföras på ett enkelt sett. Uttrycket merger of equals kan övertyga de fusionerande parternas ägarkårer.

Att det endast skulle vara de ledande personernas egenintressen, som ligger bakom uttrycket merger of equals, är inte troligt (pers med., Nilsson 2011). Generellt är det mycket osannolikt att fusionerande företag är lika starka. Vidare kan den värdering, som företagen gör av sina och partnerföretagets resurser, vara i dålig överensstämmelse med vad utomstående intressenter anser, till exempel börsanalytiker. Det finns knappt några objektiva sätt att värdera ett företags värde inför en fusion. Det närmaste man kommer är aktiekursens börsvärde, men detta värde är inte helt relevant vid fusioner, eftersom det nyetablerade företaget kommer att verka under andra förutsättningar.

1.2 Problem

Uttrycket merger of equals blir än mera problematiskt, då kooperativa företag fusionerar, eftersom det då inte finns några utanförstående värderingar från börsanalytiker och andra. Icke desto mindre används detta uttryck också vid fusioner mellan kooperativa företag. Ett exempel är fusionen mellan de båda mejeriföreningarna i Sverige och Danmark, Arla respektive MD Foods. Fusionen resulterade i Arla Foods. De båda företagens ledande personer utannonserade denna fusion såsom en merger of equals. I efterhand måste konstateras att fusionen inte ägde rum mellan likvärdiga parter. Ett antal år efteråt är både styrelseordförande och verkställande direktör danskar. Antalet danska styrelseledamöter är större än antalet svenska och företagets huvudkontor är beläget i Danmark.

Denna studie utreder varför fusionen mellan Arla och MD Foods, som angavs vara en merger of equals, har resulterat i att det fusionerade företaget Arla Foods har blivit till dominerande del ett danskt företag. Det kan mycket väl tänkas att de båda mejeriföretagens ledande representanter ansåg att företagen vid fusionstillfället var likvärdiga särskilt som de inte hade tillgång till någon beräkning eller ens något sätt att göra sådana beräkningar. Det kan emellertid också tänkas att de argumenteras i termer av merger of equals därför att medlemmarna skulle godta fusionen.

1.3 Problemanalys

Teori

En studie, som analyserar varför två till synes likvärdiga parter, resulterar i ett företag, där den ena parten dominerar starkt, kan genomföras med användande av skilda analysredskap. Här väljs Resource Based Theory (eller Resource Based Approach). Teori har använts eftersom den beskriver hur företag tillämpar sina resurser. I studien analyseras de värden, som de fusionerande parterna Arla och MD Foods förde in i det gemensamma företaget Arla Foods, d.v.s. de resurser som respektive företag bidrog med. Resource Based Theory har visat sig vara ett användbart analysredskap vid andra studier av relationer mellan företag, inte minst då det gäller strategiska allianser.

För att förstå de faktorer som påverkar en fusion mellan två företag innefattas även litteratur om fusioner, framför allt merger of equals.

Empiri

Det finns flera skäl till att data, som behövs för denna studie, måste vara sekundärdata. De ledande personerna i de båda fusionerande företagen finns inte längre kvar på sina tidigare positioner. Upplysningar från dessa personer skulle dessutom vara otillförlitliga, inte minst eftersom fusionen ägde rum för många år sedan. Vidare behövs information, som till stor del bör vara av kvantitativ art och dessutom officiell, varvid den kan uppfattas vara objektiv. Alltså består datamaterialet i huvudsak av årsredovisningar från de fusionerande företagen samt från de sammanslagna företaget Arla Foods. I övrigt krävs upplysningar från vad som massmedia rapporterat om företagen, inklusive på Internet.

Syfte

På basis av de ovanstående preciseringarna av studiens problem kan ett syfte formuleras enligt följande.

Studien syftar till att utreda varför fusionen mellan Arla och MD Foods, som angavs vara en merger of equals, har resulterat i att det fusionerade företaget Arla Foods har blivit till dominerande del ett danskt företag. Det teoretiska analysredskapet är Resource Based Theory, vilken tillämpas på data ur årsredovisningarna för de involverade företagen året innan och de tre första åren efter fusionen.

1.4 Struktur

Projektet är en litteraturstudie där publicerat material kring Arla foods merger of equals kommer att studeras. Till en början ges en företagsbeskrivning som ska ge inblick i Arla Foods och de två fusionerande företagen, Arla och MD Foods, innan fusionen. Kapitlet syftar till att ge en bild av hur utvecklingen på mejerimarknaden har skett, företagets utveckling samt ange bakomliggande anledningar till fusionen.

Sedan följer en litteraturgenomgång som består av resource based theory samt teori kring fusioner och meger of equals. Resource based theory används för att visa hur resurser flyttas runt i företaget. Teorin kan därför bidra med relevant information om hur företaget har

utvecklats. Teorier kring fusioner och merger of equals presenteras för att ge en ökad förståelse för situationen som företagen befinner sig i. De utgör även en grund för analys eftersom fusionen mellan Arla Foods kan jämföras med den teori som presenteras i litteraturgenomgången.

Efter litteraturgenomgången följer en empirisk del som består av data hämtad från årsredovisningar. För detta arbete har årsrapporterna, för Arla och MD Foods, innan fusionen använts samt årsrapporterna för Arla Foods under de tre första åren. Från årsrapporterna har data kring företagets resurser, omsättning, händelser och fördelningen av styrelseposter varit i fokus.

Sedan kommer den data som presenterades innan fusionen att analyseras med den som redovisades efteråt. För att förklara hur förändringen av resurser har ägt rum kommer teori från litteraturgenomgången att användas underlag stöd . Från analyserna presenteras sedan de slutsatser som arbetet resulterade i.

2 Företagsbeskrivning

2.1 Arla Foods idag

Arla Foods är ett mejeriföretag vars organisation är en kooperativ förening. Företaget verkar globalt med verksamhet i 33 länder och har sitt huvudkontor i Århus i Danmark (www., Arla1,2011). Det säljs Arla Foods produkter i över 100 länder och företaget arbetar konstant för att växa och hitta nya marknader (Arla Foods årsredovisning, 2010). Arla Foods är det största mejeriföretaget i Europa (Marti & Sánchez, 2006). Företaget bildades genom den då hittills största fusionen mellan lantbrukskooperativa företag från olika nationer. De två företagen som fusionerades var då det svenska mejeriföretaget Arla och det danska mejeriföretaget MD Foods (www., Arla 2, 2011).

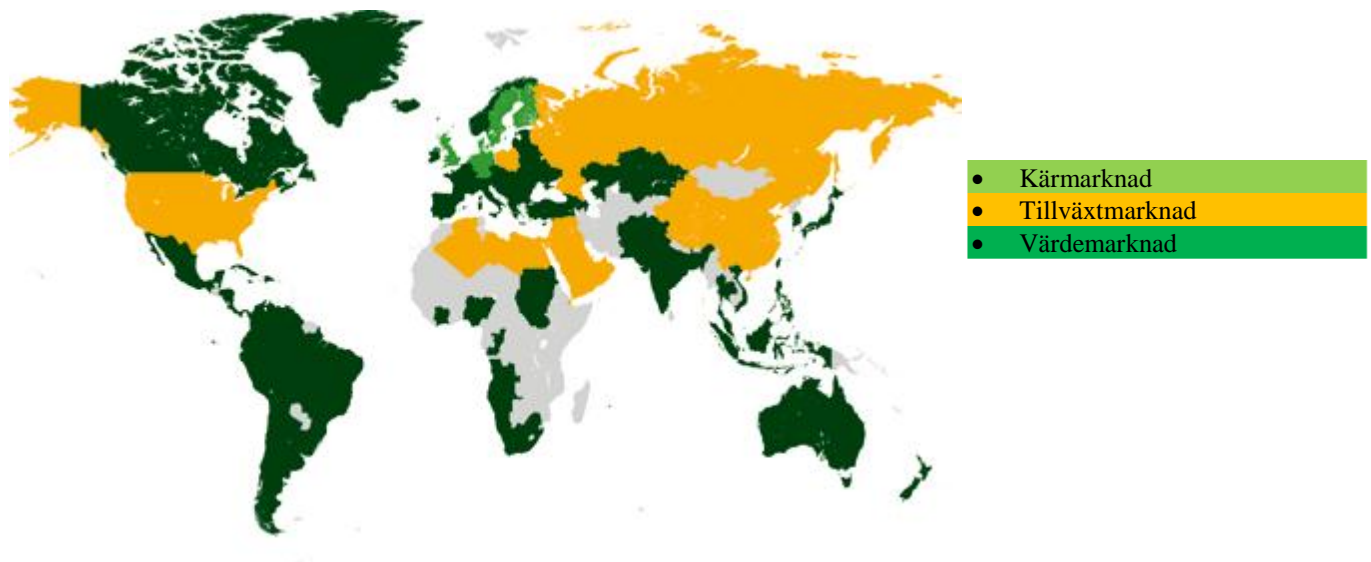
Företaget Arla Foods producerar konsumtionsmjölk men också förädlade mejeriprodukter som exempelvis ost, yoghurt, grädde och crème fraiche. Arla Foods medlemmar består idag av 3 649 svenska och 3 529 danska mjölkproducenter. Företaget omsatte 49 miljarder DKK¹ år 2010. Under samma verksamhetsår hade Arla Foods ett resultat på 1268 miljoner DKK.

Arla Foods är som tidigare nämnt verksam på flertalet marknader. Företaget delar in dess marknader i tre kategorier; kärnmarknad, tillväxtmarknad och värdemarknad. Arla Foods kärnmarknad består av länderna Sverige, Danmark, Storbritannien, Holland och Tyskland. Enligt Arla Foods hemsida fokuserar företaget på att hålla en ledande position på dessa kärnmarknader. Inom dessa marknader strävar Arla Foods efter att utveckla nya produkter och förbättra förädlingen samt att göra verksamheten mer kostnadseffektiv (Arla Foods årsredovisning, 2010). Under år 2010 arbetade företagens medarbetare mycket med att öka användningen av de befintliga produktionsanläggningarna för att dra ned kostnader och effektivisera arbetet. Arbetet med att effektivisera verksamheten har bidragit till ett bra ekonomiskt resultat.

Arla Foods Tillväxtmarknader består av länder som exempelvis Ryssland, USA, Polen och Kina. På dessa marknader försöker Arla Foods bli större genom att ingå i fusioner samt satsningar på förädling av mjölkprodukter (www., Arla 2, 2011). Även Mellanöstern, Nordafrika är exportmarknader som tillhör Arla Foods tillväxtmarknader.

Värdemarknader för Arla Foods är exempelvis länder som Kanada, Grekland och Norge. På dessa marknader försöker företaget satsa på samarbete med andra parter. Koncernen fokuserar även på försäljning av förädlade varor.

¹ 1 DKK motsvarade år 2010, 1,2 SEK enligt (www., valutakurser 1, 2011).



Figur 1. Bilden visar Arla Foods marknader världen över. (Arla Foods, Årsredovisning 2010)

Arla Foods har i april månad 2011 fått tillåtelse av de europeiska konkurrensmyndigheterna att fusionera med det tyska företaget Hansa-Milch eG (www., Arla 3, 2011). Denna fusion träder i kraft retroaktivt från och med 1 januari 2011. Det innebär att Arla Foods, som tidigare har exporterat till den tyska marknaden, nu kan satsa ordentligt på den tyska marknaden genom lokal produktion.

2.2 Organisation Arla Foods

Arla Foods är en kooperativ förening där organisationen ska styras demokratiskt och varje medlem har en röst (www., Arla 5, 2011). Medlemmarna har enligt Arla Foods tre uppgifter. De ska äga, styra och leverera mjölk till företaget (www., Arla 7, 2011).

Arla Foods är indelat i sju regioner och dessa är i sin tur indelade i kretsar. Totalt finns det 50 kretsar varav 26 är lokaliserade i Danmark och 24 i Sverige (www., Arla 5, 2011).

Föreningen Arla Foods högsta beslutande organ är Representantskapet och det sammanträder tre gånger per år (www., Arla 5, 2011). Representantskapet består av 150 medlemmar, av dessa är 140 medlemsrepresentanter, de flesta kretsmedlemmar. Resterande 10 som sitter med i representantskapet är medarbetare i företaget.

I Arla Foods styrelse sitter 18 personer varav åtta danska och sex svenska mjölkproducenter som är framröstade av medlemmarna (www., Arla 5, 2011). Fördelningen svenskar/danskar i styrelsen beror enligt Arla Foods på mängden levererad mjölk samt på antal kor i respektive land. I styrelsen sitter också fyra personer som är anställda inom koncernen. De som är invalda sitter på sin post två år i taget.

Koncernledningen består till största delen av danskar (www., Arla 5, 2011). Tre av nio personer i koncernledningen är representanter från Sverige, resterande sex personer är representanter från Danmark. VD:n för koncernen Peder Tuborgh och styrelseordförande Ove Møberg är exempel på en av de många danskar med ledande positioner i Arla Foods.

Under året 2010 har resultatutvecklingen varit väldigt positiv. Följden av detta har medfört möjligheten att höja ersättningen till medlemmarna. I Arla Foods årsredovisning för bokföringsåret 2010 står det skrivet att föreningens medlemmar har stöttat företaget under verksamhetsåret genom att rösta för att ha kvar den kooperativa ägarstrukturen (Arla Foods årsredovisning, 2010). Medlemmarna har ökat konsolideringen² vilket medför att företaget kommer kunna finansiera framtida investeringar. Dock har antalet svenska medlemmar i Arla Foods sjunkit med sex procent under det gångna året.

Styrelseordförande i Arla Foods, Ove Møberg skriver i årsberättelsen för 2010 att det under året har varit betydelsefullt för Arla Foods att deras tillväxtstrategi bygger på att verka inom flera marknader istället för en enskild marknad. Denna strategi gav styrka till företaget och ett gott resultat för året. Ove Møberg skriver vidare i årsberättelsen att ”Vår strategi med förädling, tillväxt och fokus på flera utvalda marknader gör oss mindre sårbara för svängningarna”.

2.3 Historik Arla

Den första mjölkhandelsföreningen i Sverige startades på gården Stora Arla i Västmanlandslän året 1881 (www., Arla 4, 2011). Företaget som sedan blev Arla, Stockholms Mjölkförsäljning AB grundades av Wilhelm Lidholm på 1880-talet och hans bror Hildemar Albin (H A) Lidholm som var företagets första VD.

Runt sekelskiftet 1900 bildades många kooperativa mejeriföreningar i Sverige (www., Arla10, 2011). Anledningen till den kraftiga ökningen vid den tidpunkten var att det fanns en växande efterfrågan från städerna. En del positiva effekter av att bilda kooperativ var att det blev lättare att organisera produktionen samt marknadsföra och saluföra produkterna. Det visade sig att de kooperativa mejeriföreningarna hade mycket gott resultat och de privata mejerierna blev med tiden utkonkurrerade.

En fusionsvåg kom under 1960-1970-talet in över Norden. Fusionsvågen medförde att flera stora mejeriföretag bildades. I Sverige gick flertalet mejeriföretag som Mjölkccentralen, Västsvenska LMC, Sydöstmejerier och Örebroorten ihop och blev till Arla (www., Arla Foods 8, 2011). Detta var början på en ny epok och företaget tog då den berömda Arlakon som företagslogotyp (www., Arla 4, 2011). Arla var då ett av världens största kooperativt ägda mejeriföretag. Under de 30 år som sedan följde började tillväxten stanna av.

Under de senaste decennierna har kommersiella och politiska spelregler på mejerimarknaden ändrats (www., Arla 8, 2011). Innan 1980-talet var det regleringar av priser samt restriktioner för import av produkter på marknaden. Marknaden var reglerad och mejeriföretagen sålde sina produkter i samma regioner som deras mjölkproducenter vilket medförde att det knappt fanns någon konkurrens på marknaden. Det skedde sedan en avreglering på marknaden som ökade konkurrensen.

Under Tetra-paks jubileumsresa år 1994, då flertalet mejeriföretag världen över fanns representerade fick Arlas VD Åke Modig kontakt med Jörn Christiansen, VD för det danska mejeriföretaget Enigheden (www., Arla Foods 9, 2011). Deras möte resulterade, enligt Åke Modig, till att Arla köpte upp hälften av mejeriet Enigheden och tog därmed steget in på den danska mejerimarknaden. Det som till en början var ett gott ägarförhållande blev sedan svårare att hantera. Arla sålde sina aktier i Enigheden till MD Foods. Åke Modig, tidigare

² Konsolidering innebär att företagen arbetar med att förena sin verksamhet

koncernchef i Arla Foods, menade att detta var ett stort steg mot en fusion mellan de båda mejerijättarna.

Då EU-inträdet ägde rum år 1995, fick Arla idéer om att bilda ett stort nordiskt mejeriföretag. Sedan början av 1990-talet fanns det ett samarbete mellan Arla och det finska mejeriföretaget Valio (www., Arla Foods 9, 2011). Enligt Åke Modig blev nu frågan vilken marknad som var mest intressant att satsa på, antingen den finska eller den danska?

EU-inträdet och att Arla började intressera sig för den danska marknaden ansågs som positivt enligt det danska mejeriföretaget MD Foods. Det sägs att styrelseordföranden för MD Foods, Knud Erik Jensen, ska ha sagt ”Sveriges ansökan om EU-medlemskap är en gåva till dansk mejeriindustri” (www., Arla Foods 9, 2011). Fyra år innan EU-inträdet hade Arla försökt att fusionera med Gefleortens mejeri men inte fått godkänt av Näringsfrihetsombudsmannen. Anledningen till avslaget var att företaget då skulle bli för stort på den svenska marknaden genom att ha 66 % av marknaden (www., Arla Foods 8, 2011). Att Arla inte fick fusionera med Gefleortens mejeri kan ha bidragit till intresset för en fusion på den internationella marknaden. Innan fusionen med MD Foods hade Arla 64 % av den svenska marknaden (www., Arla Foods 8, 2011). Arla var vid det tillfället ett väldigt kapitalintensivt företag (Nilsson & Ollila, 2006).

Lars Lamberg som var ordförande i Arlastyrelsen år 1999 skriver följande i Arlas årsredovisning för åren 1998 och 1999. ”Det krävs tillväxt för att bli en ledande aktör på en nordisk marknad. Därför kan samverkan med MD Foods bli den största och mest avgörande frågan för Arla någonsin”. Lars Lamberg lyfter också fram att beslutet om denna satsning ska göras av medlemmarna tillsammans. Dels för att på bästa sätt gagna föreningens medlemmar och producenter men också för deras medarbetare (Arla årsredovisning s4, 1998/1999).

2.4 Historik MD Foods

Det första danska mejerikooperativet startade 1882, med förhoppningen om att förse den engelska marknaden med mejeriprodukter (Nilsson & Ollila, 2006). Det bildades en mängd kooperativ inom lantbruksområdet i Danmark. Fram till 1930-talet ökade antalet kooperativa företag på mejerimarknaden kraftigt. Kooperativen klarade sig generellt bättre ekonomiskt än många företag med endast en ägare. Antalet mejeriföretag sjönk sedan genom att företagen gick ihop och blev då allt större.

På 1960-talet fanns det många små mejeriföretag i Danmark, men liksom i de andra nordiska länderna sköljde en fusionsvåg in över mejerimarknaden (Nilsson & Ollila, 2006). De små mejeriföretagen fusionerades och Mejeriselskabet Danmark (MD) bildades. Företaget fick senare namnet MD Foods.

Året 1999 beskrivs som tufft av MD Foods VD (MD Foods årsredovisning 1998/ 1999). Orsaken var en ökad konkurrens samt den rådande krisen i Sydostasien och i Ryssland. Konkurrensen uppstod till följd av att MD Foods, under en period, fick dåligt anseende. Följden blev att det bildades företag, som Kløver Maelk, och konkurrensen på den danska marknaden ökade. Detta resulterade i sin tur till ett priskrig där Kløver Maelk nästan gick i konkurrs. MD Foods köpte upp Kløver Maelk vilket bidrog till att MD Foods fick nästintill monopol på den danska mejerimarknaden (Nilsson & Ollila, 2006). Enligt hemsidan just-food hade MD Foods 90 % av den danska marknaden strax innan fusionen med Arla (www.,just-food, 2011)

2.5 Fusionen mellan Arla och MD Foods

Efter fusionen i april år 2000 började arbetet med att harmonisera företaget. Anledningen till att företaget skulle harmonisera var för att få bort de väsentliga skillnaderna som fanns mellan företagen (Lars Lamberg, Arla Foods årsredovisning 2000-10-03). Lars Lamberg, dåvarande ordförande i Arla Foods, skriver i årsredovisningen för år 2000 att harmonieringens huvudområden var produktions- och ägarnäraområden. Rådgivning, kvalitetsfrågor och betalningssystem samt medlemmarnas demokratiska rätt sågs över för att skapa en homogen organisation. Vidare menar Lars Lamberg att ta det bästa från varje land ska kombineras i det nya företaget.

Arla Foods första VD, Jens Bigum, skriver i Arla Foods årsredovisning för perioden 17 april till 1 oktober, ”En samkörning av två så stora organisationer är under alla omständigheter resurskrävande. Detta förstärks i hög grad av att det sker mellan två olika länder och de kulturskillnader som finns i de två företag som gått ihop”.

2.6 Sammanfattning

Företagen Arla och MD Foods hade liknande produktion, då de producerade konsumtionsmjölk samt förädlade mejeriprodukter. Något de två mejeriföretagsjättar hade gemensamt vid fusionen är deras storlek. MD Food hade vid fusionen 90 % av den danska marknaden och Arla hade 64 % av den svenska marknaden. De båda företagen var marknadsledande i respektive land samtidigt som de hade aktiviteter på flera exportmarknader. På grund av företagets storlek inom respektive land var det svårt att genomföra fusionen på grund av de olika konkurrenslagstiftningarna. Genom satsningar på nya marknader lyckades företaget utveckla sin verksamhet. Vid EU-inträdet skapades större möjligheter för de båda företagen till att satsa på nya marknader.

3. Teori

3.1 Litteraturgenomgång

Vårt projekt syftar till att utforska begreppet merger of equals vid fusionen mellan Arla och MD Foods. Genom att utforska termen merger of equals och dess effekt på fusioner kommer arbetet att bidra med data som kan ligga till underlag för framtiden. Dels kommer studien utgöra ett underlag för företag som planerar ingå i fusion. Dels kommer även arbetet kunna användas som stöd för mer utvecklade studier kring fusioner i framtiden.

För att projektet ska få en god teoretisk grund presenteras incitamentet och effekten av att bilda en fusion. Vidare kommer samma typ av teori att tillämpas för begreppet merger of equals. Anledningen till detta görs för att få en bild av vilka konsekvenser som uppstår vid en merger of equals. Projektet kommer också att inkludera resource based theory eftersom fördelning av resurser mellan de fusionerande parterna utgör en betydande del för analysen. Fakta som presenteras kring resource based theory samt merger of equals kommer att sammanställas. Anledningen är att det inte finns en enhetlig teori för begreppen och därmed är en övergripande bild att föredra.

3.2 Resource based Theory

3.2.1 Förutsättningar för Resource based theory

Det som resource based theory, vidare benämnt RBT, syftar till att ge en bild av hur företag kan tillämpa sina resurser för att effektivisera sin verksamhet och skapa konkurrenskraft i form av komparativa fördelar³ (Boon, 2000).

Centralt för RBT är att teorin baseras på fyra antaganden: (Boon, 2000).

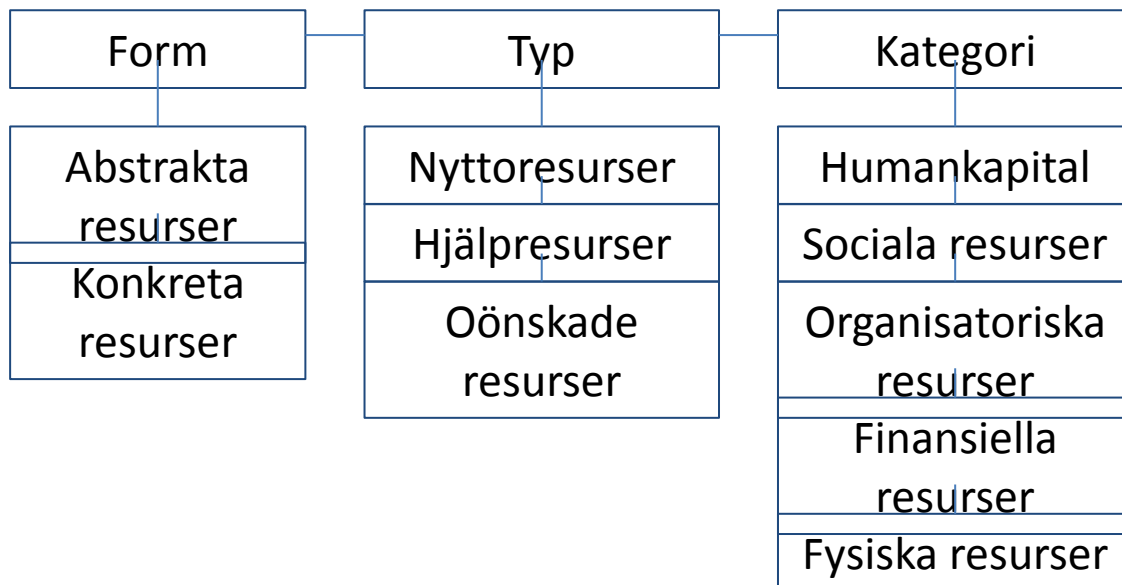
1. Företags möjligheter skiljer sig från varandra i och med att de har olika förutsättningar vad gäller tillgång av resurser.
2. Skillnader i möjligheten att använda resurser i företaget förändras väldigt lite eller inte alls. Anledningen till detta är att förutsättningarna för att kunna etablera samma kunskap om hur en resurs ska tillämpas, går inte att överföra från ett företag till ett annat. Det är istället en process som tar tid.
3. Skillnader i produktionen mellan företag beror på att arbetsprocessen ser olika ut för företagen. Således resulterar det i att företagens resurser, exempelvis kunskap, utvecklar olika egenskaper.
4. Företag kommer alltid att vilja vinstmaximera och skaffa sig komparativa fördelar för att kunna hålla hög konkurrenskraft.

Dessa förutsättningar utgör grunden för hur företag handskas med sina resurser. Utifrån dessa antaganden kommer nästa avsnitt att behandla hur resurser i företag ser ut. Vidare kommer nästa avsnitt även att presentera de olika klassificeringar som en resurs kan få.

3.2.2 Kategorisering och identifiering av resurser

³ Innebär att företaget har en fördel gentemot konkurrenterna. Fördelen är således uthållig och svår att imitera, vilket innebär att andra företag inte kan eller har svårt ta efter fördelen.

Inom RBT finns det två typer av resurser, först konkreta resurser såsom kapital och inventarier och abstrakta resurser som exempelvis varumärke och kompetens. (Boon, 2000., Das och Teng, 2000).



Figur 2. Figuren visar hur olika resurser kan kategoriseras.

Förutom att resurser kan vara både konkreta och abstrakta kan de fördelas efter hur de ska tillföra nytta till företaget (Landström och Löwegren, 2009). I teorin talas det om två typer av resurser som företag använder sig av. Först finns det nyttoresurser som företaget direkt kan använda i verksamheten. Exempel på nyttoresurser är bland annat maskiner och lokaler. Den andra typen är så kallade hjälpresurser som företaget förbrukar för att ge tillgång till andra resurser. Enligt Das och Teng (2000) finns det även en tredje typ. Denna utgörs av de oönskade resurserna, eller dåliga resurserna. Utmärkande för denna typ av resurs är att företaget inte kan tillämpa dem i sin produktion och de är dessutom svåra att omvandla till något användbart.

Resurser kan sedan delas upp i olika kategorier för att bättre kunna skilja ut vilka resurser som är viktiga (Landström och Löwegren, 2009). Det finns således fem olika kategorier som en resurs kan fördelas inom.

- Humankapital
- Sociala resurser
- Organisatoriska resurser
- Fysiska resurser
- Finansiella resurser

Humankapital består främst av kapaciteten hos individerna som arbetar i företaget (Landström och Löwegren, 2009). Det vill säga erfarenhet, utbildning och kompetens. Sociala resurser liknar humankapitalet men skiljer sig på det sätt att det fokuserar mer till hur individerna i företaget interagerar och samarbetar med varandra. Ett brett nätverk är exempel på en social resurs. Organisatoriska resurser omfattar faktorer som administration och ledning inom företaget. Denna kategori kan likna de sociala resurserna eftersom båda kategorier fokuserar på samordning i företaget. Skillnaden mellan dessa två är att sociala resurser syftar mer till kommunikationer medan organisatoriska syftar till att organisationen funkar. Fysiska resurser utgörs av maskiner och råvaror som används i företaget men kan också utgöra teknologi. Den sista kategorin, finansiella resurser, innehåller ägarandelar och kapital som finns i företaget.

3.2.3 Anskaffning av resurser

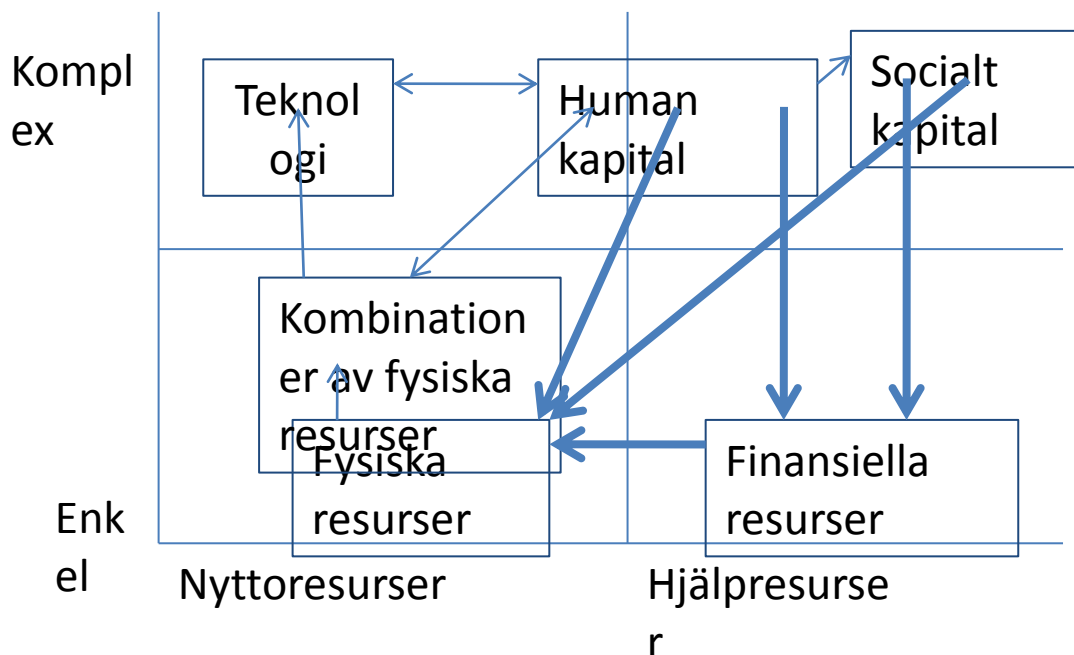
I föregående avsnitt presenterades hur resurser i företaget kan fördelas på olika kategorier beroende på deras egenskaper. I och med att resurserna har olika egenskaper är det logiskt att det även finns skillnader för hur företag tillhandahåller dem. Detta avsnitt syftar till att presenteras hur olika typer av resurser införskaffas.

Inom teorin finns det olika sätt för ett företag att utveckla nya möjligheter. Generellt går det att se tre olika sätt att införskaffa resurser på företagsnivå som presenteras nedan (Boon, 2000).

- Internt: Genom att företaget för över kunskap och resurser mellan sina olika avdelningar.
- Marknadsbaserat: Detta innebär att företaget köper till sig olika resurser som företaget sedan kombinerar med sina egna resurser.
- Sammanslagning och samarbeten mellan företag: Företag drar då nytta av varandras resurser för att öka sin ekonomiska vinning.

Generellt är det svårt för företaget att utveckla resurser av abstrakt karaktär genom marknadsbaserad anskaffning (Boon, 2000). Istället är intern anskaffning mer riktad mot att utveckla sådana resurser.

Landström och Löwegren (2009) menar vidare att det finns två sätt företag kan använda sina resurser för att komma över andra resurser. De menar att företag kan använda sina nyttoresurser och hjälpresurser i olika kombinationer och på så komma över olika typer av resurser. Avgörande för hur väll företaget kan få tillgång till olika resurser beror på hur komplexa resurserna är. Komplexa resurser är i regel svårare att komma över. I figuren nedan presenteras en karta över hur resurser anskaffas.



Figur 3. Resursanskaffningsprocessen (Landström och Löwegren, 2009)

Det som beskrivs i figur 2 är att komplexa resurser, som i regel är av abstrakt karaktär, används för att införskaffa konkreta resurser (Landström och Löwegren, 2009). De konkreta

resurserna kan sedan användas till att utveckla abstrakta och komplexa resurser. Resursanskaffningen kan alltså ses som ett kretslopp där resurser bytts eller kombineras till nya resurser. Exempelvis används socialt kapital för att införskaffa fysiska resurser.

Att företag kan utvecklas olika beror på att resurserna som de skaffar tillför olika nytta i företaget (Boon, 2000, m.fl.). Det blir således intressant att kunna värdesätta resurser i företag. Nästa avsnitt kommer därför att beskriva värdet av olika resurser i företag.

3.2.4 Resursers värde

För RBT menas att det inte är resursen i sig som är av värde för företaget (Boon, 2000). Det som utgör värdet är hur företaget tillämpar resursen i sin verksamhet. Detta avser först de resurser som är direkt tillämpbara för företagets verksamhet men även de resurser som enkelt kan omvandlas. Då företag kan tillämpa en resurs bättre än ett annat företag medför det att företaget har en komparativ fördel.

En komparativ fördel uppstår i och med att nyttan av resursen inom företaget är större än konkurrenternas (Boon, 2000). Med detta menas att alla resurser värderas olika mellan företag. Konkurrenskraften för ett företag kan således bedömas på olika sätt, men det är svårt att ange något konkret värde. Ett sätt att mäta konkurrenskraften är att se till den alternativa användningen av företagets resurser. Genom att mäta skillnaden i vinsten vid användning av olika resurser får vi ett mått på hur konkurrenskraft som kan jämföras med andra resurser inom ett företag. Det går också att göra jämförelser hur den ekonomiska vinsten generellt ser ut i förhållande till det resultat ägarna kan förvänta sig för samma uppsättning resurser. (Boon, 2000). Eftersom de ekonomiska fördelarna är baserade till de resurser och den kompetens som företaget innehar blir fördelen endast mätbar i förhållande till andra aktörer inom samma område.

Det som karakteriserar en komparativ fördel kan beskrivas med den så kallade VRIO modellen (Landström och Löwegren, 2009). VRIO står för Valuable, Rare, Imperfectly imitable och Organized. Dessa förutsättningar utgör att en resurs är så kallat imperfect mobile vilket innebär att resursen inte går att tillämpa i andra organisationer. Genom VRIO går det att värdesätta resurser utifrån hur pass stark den komparativa fördelen är. Das och Teng (2000) menar att det finns två typer av komparativa fördelar. Först property-based resources och knowledge-based resources. Property-based resources är resurser där företaget har säkrat sin användning av resursen genom patent, kontrakt m.m. Knowledge-based resources är istället kunskap som företaget på egen hand har utvecklat och är därmed ensam om att kunna tillämpa den.

För att bilda en komparativ fördel är det således viktigt att få tillgång till resurser som är viktiga för företaget. Das och Teng (2000) menar att företag kan införskaffa komparativa fördelar genom att fokusera på ytterligare resursanskaffning samtidigt som de håller sina egna resurser undagömda. Ett enkelt sätt för företag att få tag ytterligare resurser är att ingå i ett samarbete med ett annat företag.

3.3 Fusion och Merger of equals

3.3.1 Fusion

Samarbeten är ett alternativ för företag att öka sin produktions kapacitet (Das och Teng, 2000). Genom att samarbeta kan företag få tillgång till resurser som de annars inte skulle

erhålla. Vid samarbeten finns det flera typer av avtal som företagen kan teckna. Bland annat kan företag ingå i allianser, köpa upp andra företag samt fusioneras. Följande avsnitt kommer därför att fokusera på fusioner.

Att göra en fusion mellan två företag är en riskabel process som medför stor osäkerhet (Marti & Sánchez, 2006). Fusionen måste bidra till att den ekonomiska fördelen blir större för de båda företagen än innan fusionen. Företagsledningen måste även övertyga företagets intressenter om att en fusion kommer medföra en positiv utveckling. Detta argument kan i många fall vara svårt att bevisa då det är mycket som måste samordnas för att fusionen ska kunna fungera. Bland annat måste båda företagens kunder och leverantörer samordnas till att få likartade villkor. Processen av att bilda en fusion kan således bli problematisk och kostsam för företagen. När företag mellan olika nationer ska fusioneras kan denna process bli extra påtaglig i och med att skattesatsen och det politiska reglementet ofta skiljer sig.

Incitamentet till att bilda en fusion är främst att öka ägarnas förmögenhetsvärde samt att kunna erhålla storskalsfördelar (Marti & Sánchez, 2006). Då företag fusioneras får de tillgång till en större andel resurser som kan medföra ökad konkurrenskraft. Till exempel behöver inte företagen marknadsföra sina produkter i lika stor utsträckning, eftersom företaget får större plats på marknaden och har således bättre förutsättningar att synas på marknaden. Ett annat exempel på ökad vinst är då produktionskostnader kan reduceras. Genom att företag kan samla sin produktion i större lokaler samt dra nytta av den fusionerande partens resurser kan kostnader reduceras.

Till skillnad från att bilda en strategisk allians med ett företag medför en fusion att företagen får tillgång till samtliga resurser som finns hos de fusionerande företagen (Das och Teng, 2000). Denna typ av samarbete medför att företagen inte kan undanhålla resurser från varandra vilket är möjligt vid en strategisk allians. Samtidigt kan en fusion resultera i att ett flertal önskade resurser tillfaller företaget.

3.3.2 Merger of equals

Vid fusioner händer det att begreppet merger of equals tillämpas. Begreppet innebär att parterna som fusioneras anser sig likvärdigt värderade och därmed behöver de inte kompensera varandra vid fusionen (Nilsson & Madsen, 2007). Anledningen till att företag väljer att klassificera sig som likvärdiga är bland annat att ledningen för de olika företagen inte kan besluta om hur företagen förhåller sig mot varandra. För enkelhetens skull beslutas att företagen då uppskattas vara likvärdiga. Ett annat skäl till att tillämpa merger of equals är för att företagen ska slippa kompensera den svagare parten. Det medför att ingen part gör någon förlust eller vinst vid fusionstillfället. Detta är ett argument som brukar användas för att övertala övriga intressenter i företaget till att göra en merger of equals.

Vid en merger of equals händer det ofta att fusionen i efterhand blir ojämn (Nilsson & Madsen, 2007). Denna utveckling kan vara oplanerad eller nödvändig för att fusionen fortfarande ska vara försvarbar. Exempelvis kan politiska och geografiska förhållanden, skatt och lönenivåer, påverkar hur verksamheten utvecklas. En annan förklaring är att stödet för den ena parten i fusionen ökar, detta medför att den parten får en starkare ställning inför beslutsfattande. Att en mergers of equals blir ojämn en period efter fusionen kan tyckas rimligt i och med att det inte går att helt begränsa det fusionerande företaget till lika värdering. Det skulle då begränsa tillväxten i så hög grad att fusionen inte skulle vara lönsam (Nilsson & Madsen, 2007).

3.4 Sammanfattning

För att få en bild av hur företag använder sina resurser har vi tillämpat RBT. Från teorin kan vi se att resurser kan ha flera olika klassificeringar:

- *Abstrakta* eller *konkreta*
- *Direkt* eller *indirekt* tillämpbara
- *Komplexa* eller *enkla*

Resurser kan även delas in i mindre grupper beroende på deras karaktär. Eftersom resurser är olika finns det olika sätt för företag att införskaffa dem. Genom att *kombinera olika resurser* kan företaget komma över andra typer av resurser. För att komma över resurser finns det tre olika sätt ett företag kan använda sig av:

- *Interna överföringar*
- *Marknadstransaktioner*
- *Samarbeten med andra företag*

Att enbart se till införskaffande av resurser är ingen garanti för ekonomisk vinst i företaget. Istället gäller det att komma över rätt sorts resurser för företaget. Således går det att värdesätta resurser efter hur pass viktiga de är i ett företag. Det som företag vill eftersträva när de använder sina resurser är att komma över *komparativa fördelar* som skapar konkurrenskraft i företaget under en längre period.

En fusion innebär att minst två organisationer *går samman* till ett företag. Följden av att företag går in en fusion blir att de fusionerande parterna får *full tillgång till varandras resurser*. En fusion är alltså ett tillvägagångssätt för att skapa möjligheter i företaget och kan vara attraktivt när ett företag är i behov av nya resurser. Processen är riskfylld eftersom det finns flera osäkerheter som måste klaras ut för att fusionen ska kunna uppstå och bli lönsam. Den huvudsakliga tanken bakom en fusion är att företagen som har fusionerats ska kunna dra nytta av varandras tillgångar för att tillsammans uppnå en vinst som är större än vad de skulle kunna skapa på egen hand.

Vid fusion kan företag välja att göra en merger of equals som är en typ av fusion där företagen ser sig som likvärdiga. Anledningen till att företaget väljer att göra en merger of equals kan bero på att företag vill slippa göra kompensationer för skillnader som finns mellan företagen.

4. Empiri

4.1 Metod

Genomförandet av studien har baserats på hur ägandeförhållandet har skiftat i det fusionerade företaget. För att studien ska bli tillförlitlig har teorier som kan ge indikationer och förklaringar till varför en part kan få större inflyttande vid samarbeten. Data från företaget har sedan använts som kan tillämpas och analyseras utifrån teorierna.

Studiens teoretiska underlag består i grunden av resource based theory som förklarar hur företags resurser kan tillämpas. Resource based theory används för att utvärdera hur Arla Foods har använt sina resurser. På så sätt går det att se om en part utnyttjar resurserna i större utsträckning. Eftersom resource based theory inte är en enhetlig teori och dessutom väldigt omfattande har delar av teorin använts och sammanställts i arbetet. Arbetet tar också hänsyn till att beskriva konsekvenser som en fusion kan medföra. Slutligen presenteras också vad en merger of equals innebär för en fusion.

Vårt empiriska underlag baseras på information som har publicerats i media kring fallet Arla Foods. Då det finns en stor osäkerhet kring fakta som presenteras inom detta område kommer den mest trovärdiga informationen att presenteras.

Årsredovisningar från MD Foods och Arla innan fusionen kommer att användas samt årsredovisning för Arla Foods vid fusionen och tre år efter. I årsredovisningarna har balansräkningen varit i fokus för att studera hur företagets tillgångar har förändrats över tiden. Vi har även använt oss av händelser som presenterats i årsrapporten för att visa på hur resurser har använts i företaget Arla Foods. Slutligen har vi också sammanställt vilka personer som hade en styrelse post både innan fusionen samt tiden efter. Anledningen till detta är att ge en uppfattning om hur representationen mellan de två länderna har fördelats. En högre andel av den ena parten tyder på ojämna förhållanden inom fusionen.

4.2 Resurser i företagen

4.2. Jämförelse mellan resursuppsättningar

Nedan har vi sammanställt data från årsrapporter i fyra tabeller. De två första tabellerna visar hur de abstrakta och konkreta resurserna ser ut för hela koncernen medan de två andra visar likadana tabeller för moderbolagen. Data för tabellerna är baserade på värden från balans- och resultaträkningar. Alla värden står angivna i miljoner DKK, vilket innebär att värden för Arla år 1999 har räknats om⁴. Omräkningen har även inneburit att värden har avrundats till närmaste ental.

Bland de abstrakta resurserna utgörs den största delen kapital av kapitalandelar i andra företag och fodringar. Det är således enbart finansiella tillgångar som dominerar. Andra resurser som teknologi och socialt kapital har inte gått att bedöma från företagets balansräkning. Interimer i tabellen har beräknats som skillnaden mellan interimer på tillgångssidan och skuldsidan.

⁴ 1 SEK motsvarade 0,852 DKK år 1999 (www., valutakurser 2, 2011).

Tabell 1. Abstrakta resurser fördelade på typ av resurs i koncernen. Alla värden är angivna i MDKK.

Typ av resurs	Resurser	Arla	MD Foods	Arla Foods		
		1999	1999	2000	2001	2002
Finansiella resurser	Goodwill	36	360	418	594	642
	Varumärken och licenser	12			94	75
	Utjämnings		276	276	184	92
	Kapitalandelar långsiktiga säkerheter	180	1 558	2 026	1 597	1 327
	Långfristiga fordringar	22	98	10	9	3
	Kortfristiga fordringar	960	3 456	4 714	4 828	5 725
	Byggnader och mark under försäljning		57	48	62	77
	Interimer	163	57	36	60	48
Totalt		1 373	5 862	7 520	7 428	7 989

Tabell 2. Konkreta resurser fördelade på typ av resurs i koncernen. Alla värden är angivna i MDKK.

Typ av resurs	Resurser	Arla	MD Foods	Arla Foods		
		1999	1999	2000	2001	2002
Fysiska resurser	Byggnader och Mark	627	2 289	3 571	3 659	3 199
	Växter och maskiner	927	1 834	3 278	3 393	3 887
	Växter under utveckling	77	589	599	472	481
	Övrigt	153	410	584	521	547
	Varulager	1 045	2 170	3 583	3 483	3 760
Organisatoriska resurser	Administration och ledning	430	638	222	534	622
Finansiella resurser	Säkerheter	166	630	472	560	927
	Kapital	932	535	1 348	1 305	913
Totalt		4 357	9 095	13 657	13 927	14 336

De konkreta resurserna består i grunden av fysiska resurser och utgörs i största del av land och byggnader samt växter och maskiner. Posten övrigt består av diverse verktyg, växter och utrustning som inte är direkt tillämpbar i produktionen. Administration och ledning är baserad på kostnader som uppmätts i resultaträkningen för ledningens löner samt kostnader som härrör till administration. Slutligen finns det även en del resurser av finansiell karaktär som utgörs av kapital och säkerheter. Säkerheterna placeras som en konkret resurs då merparten av säkerheterna består av värdepapper.

Från tabellerna kan vi se att Arlas resurser var lägre värderade än MD Foods innan fusionen. De enda resurser, för Arla, som var större än MD Foods var andelen kapital och interimer.

Fördelningen mellan moderbolagens abstrakta resurser visar att MD Foods var högre värderat än Arla. Anmärkningsvärt är att Arla visade ett negativt resultat hos interimerna. Anledning till det är att Arla hade fler interimer på sin skuldsida än vad de hade på sin tillgångsida i balansräkningen. En annan del som är anmärkningsvärd är att Arla presenterade ett mycket högre värde för goodwill än MD Foods innan fusionen. Resultatet över åren visar även på att Arla Foods resurser har ökat progressivt.

Tabell 3. Abstrakta resurser fördelade på typ av resurs i moderbolaget. Alla värden är angivna i MDKK.

Typ av resurs	Resurser	Arla	MD	Arla		
		1999	Foods	2000	2001	2002
Finansiella resurser	Goodwill	27	3	24	296	277
	Varumärken och licenser	5		0	0	0
	Utjämnings		276	276	184	92
	Kapitalandelar långsiktigasäkerheter	451	2 035	3 772	3 642	3 084
	Långfristiga Fodringar	22	89	0	0	0
	Kortfristiga fodringar	926	4 310	5 535	4 992	5 945
	Byggnader och mark under försäljning		4	17	32	24
	Interimer	-200	20	16	-30	-27
Totalt		1 231	6 737	9 640	9 116	9 395

Tabell 4. Konkreta resurser fördelade på typ av resurs i moderbolaget. Alla värden är angivna i MDKK.

Typ av resurs	Resurser	Arla	MD	Arla		
		1999	Foods	2000	2001	2002
Fysiska resurser	Byggnader och Mark	550	1 036	1 367	1 380	1 389
	Växter och maskiner	876	419	1 516	1 682	1 898
	Växter under utveckling	72	49	74	151	142
	Övrigt	146	60	58	60	59
	Varulager	1 004	646	1 285	1 347	1 378
Organisatoriska resurser	Administration och ledning	401	225	59	191	223
Finansiella resurser	Säkerheter	167	0	0	0	0
	Kapital	883	264	317	445	502
Totalt		4 099	2 699	4 676	5 256	5 591

För de konkreta resurserna är Arla mycket högre värderat än MD Foods. De enda poster där MD Foods redovisade högre värde än Arla var inom byggnader och mark. Koncernens resurser har även här ökat progressivt men relativt sakta i förhållande till de abstrakta resurserna.

4.2.2 Omsättningen i företaget

För att studera hur fusionen kom att påverka de två företagen har nettoomsättningen för de olika marknaderna som företagen verkat inom presenterats. På detta sätt ser vi hur lönsamheten har förändrats i företaget från det att företagen agerade enskilt till tre år efter att fusionen ägde rum. I tabellen nedan har värden för Arla 1999 räknats om till DKK då värden från årsrapporten presenterades i SEK. Värdena står angivna i miljoner DKK.

Från tabellen kan vi se att Arla var det företag som redovisade lägst omsättning innan fusionen. Detta beror på att Arla inte hade lika stor omsättning på den globala marknaden. Istället antyder det höga resultatet på den inhemska marknaden att det är där Arla har haft fokus.

Vidare gjorde MD Foods en förlust genom att gå med i fusionen under det första året. Under året var omsättningen mindre för Arla Foods än för MD Foods innan fusionen. Omsättningen

utvecklades sedan med åren till det bättre och medförde en vinst som var större, i Arla Foods 2002, än vad båda företagen redovisade innan fusionen.

Tabell 5. Nettoomsättningen fördelad på olika marknader och årtal. Alla värden är angivna i MDKK.

Marknad	Arla 1999	MD Foods 1999	Arla Foods		
			2000	2001	2002
Sverige	10 005		5 060	10 062	10 281
Danmark		9 204	4 193	9 248	9 353
Andra EU länder	1 105	10 627	5 305	12 396	12 960
Andra europeiska länder	102	480	330	782	770
Mellanöstern	127	2 056	885	2 103	2 445
Nordamerika		630	412	928	1 018
Central- och Sydamerika		906	601	932	871
Asien		1 219	477	1 225	1 264
Afrika		235	175	430	457
Övriga		24	15	27	22
Totalt	11 339	25 381	17 453	38 133	39 441

Omsättning utanför Sverige & Danmark	1 334	16 177	8 200	18 823	19 807
Andel (%)	12	64	47	49	50

4.2.3 Resurser som inte härrör från balansräkningen

Majoriteten av de resurser som presenteras i företagens balansräkningar är finansiella och fysiska. Således presenteras inte värden för andra typer av resurser i balansräkningen. För att istället ge en bild av hur andra resurser i företaget ser ut har andra uttalanden och siffror från årsrapporterna använts. Nedan presenteras ett mått på humankapital där omsättningen är fördelad på antalet anställda i koncernen. Värdet indikerar hur stor del av omsättningen som fördelas på de anställda och ger således ett värde på hur värdefull varje anställd är i generella termer. Detta argument kan stärkas genom att det är de anställda som utför arbetet i företaget och är således direkt kopplade till företagets lönsamhet.

Tabell 6. Humankapital beräknat på omsättningen per anställd. Omsättningen står angiven i MDKK.

Humankapital	Arla 1999	MD Foods 1999	Arla Foods		
			2000	2001	2002
Antal Anställda i koncernen	5 612	13 604	18 622	18 200	17 866
Total omsättning	11 339	25 381	17 453	38 133	39 441
Omsättning/anställd	2,02	1,87	0,94	2,10	2,21

Att avgöra om värdet som presenteras i tabellen är höga blir svårt då det inte finns någon liknande koncern att jämföra med. Det som går att utläsa av tabellen är istället hur humankapitalet har förändrats i och med fusionen.

Genom att studera uttalanden i årsrapporter har händelser identifierats som kan ge en indikation på olika typer av resurser som finns i företaget och som företaget har kommit över genom fusionen. I tabellen nedan har sådana händelser listats och klassificerats utifrån hur

företaget har valt att agera. Således kan händelserna tolkas olika, det finns därför mer än en tolkning på hur händelsen kan ge inblick i företagets resurser.

Tabell 7. Listade händelser från årsrapporten som indikerar på resurser i företaget.

Årtal	Händelser i Arla Foods	Typ av resurs
2000	Utjämning till Kløver maelk skjuts fram ett år	Oönskad resurs
	Investering i mejeri (Götene)	Finansiell- & Fysiskresurs
	Investering i mejeri (Taulov)	Finansiell- & Fysiskresurs
	Arlakon som varumärke i Sverige	Finansiell resurs
	Certifiering ISO 9000 & 1 4001	Organisatoriskresurs
	Nya produktgrupper för barn	Fysiskresurs
	Ny försäljningsorganisation i Polen	Organisatoriskresurs
	Sammanlagning av ingredientsföretag ger ökat sortiment	Socialresurs & fysiskresurs
	Patenterad teknologi för syradeprodukter	Teknologi & Utveckling
	Investeringar i Sydamerika och Asien	Fysisk- & Socialresurs
	Fröding ökade sin satsning på utbildning	Humankapital & FoU
2001	Mejeriutbildningar i Dalum	Humankapital & FoU
	Organisering medför en hög lanseringstakt av produkter	Social- & organisatoriskresurs
	Nätverk för forskning	Socialresurs & FoU
	Avtal med NASA	Socialresurs
	Ökad Bekvämmatstrend ⁵ medför lansering av nya produkter	Humankapital
	Nytt kundservicecenter	Humankapital & Organisatoriskresurs
	Produkt med patenterad teknologi lanseras i England	Teknologi & Utveckling
	Politiska och valutamässiga skillnader	Oönskad resurs
	Ökat värde på varumärke och större sortiment för Rynkeby	Finansiellresurs
2002	Ny struktur kring marknadsföring	Organisatoriskresurs
	Projekt för att skapa gemensam arbetsrutin	Social- & organisatoriskresurs
	Ökad kundorientering	Finansiellresurs
	Samarbete för ökad försäljning i Sydamerika	Socialresurs
	Satsningar på marknadsföring och utveckling i Asien	Social- & Finansiellresurs
	Investeringar & samarbete i dotterbolag	Social- & Finansiellresurs

Typen av resurs har baserats på de olika indelningarna av kategorier som presenterats i teori avsnittet. Typen av resurs har bestämts utifrån vad i händelsen som utgör en resurs för företaget. Exempelvis presenterades den ökade bekvämmhetstrenden år 2001 som humankapital. Tolkning är således att personer i företaget identifierade en ökad trend för färdiglagad mat och såg möjligheten att utveckla sortimentet. På liknande sätt får vi tolka händelsen politiska och valutamässiga skillnader som uppstod 2001. Här blir det själva fusionen som är i fokus och följderna av fusionen, att det blev skillnader mellan företagen, som är den önskade resursen.

⁵ Bekvämmhetstrenden innebar att det fanns en ökad efterfrågan på färdiglagad mat.

Något som är anmärkningsvärt är de politiska och skattemässiga skillnader mellan Sverige och Danmark. I Arla Foods årsredovisning skriver Lars Lamberg, dåvarande styrelseordförande att det faktum att Danmark och Sverige har olika valutor leder till problem i företaget (Arla Foods årsredovisning 2001). På grund av den fallande svenska kronan har det varit svårare ekonomiskt att vara svensk mjölkproducent i jämförelse mot att vara dansk mjölkproducent.

Vidare har fler händelser från årsrapporter presenterats som tyder på effekter av fusionen. Data presenteras med avsikt att visa hur fusionen har påverkat de båda företagen genom olika händelser. I tabellen presenteras händelser fördelade på de tre första åren av fusionen. Tabellen ger även insyn i hur olika anläggningar/resurser i företaget har flyttats, bildats eller avvecklats mellan åren. De rutor som står tomma indikerar att ingen information gick att finna.

Tabell 8. Listade händelser från årsrapporten som indikerar på effekter av fusionen.

Årtal	Händelser i Arla Foods	Förflyttning	
		Ursprung	Flyttats till
2000	Arla Foods Specialostar AB	Danmark	Sverige
	UHT-produktion i Alingsås	Sverige	Danmark
	Produktion i Glosterup & Fredicia upphör	Danmark	
	Minskad Yoghurt produktion	Norra Europa	
	Sammanslagning av ingredientsföretag		
	Division produktion bildades		
	Dotterbolag är med och bildar Dana-Green 2000 A/S	Danmark	
	Plastförpacknings produktion	Sverige	Finland & Danmark
	Företaget Novodan såldes		
	AM Foods konsolideras	Sverige & Danmark	
2001	Storskalsfördelar från företagsstrukturen		
	Bekvämlighetstrend medför samarbete med Sverige	Danmark	
	UHT-produktion i kimstad avvecklas och flyttas till Ejsberg	Sverige	Danmark
	Minskad mjölkbudtjänst, Centrering av aktiviteter	England	
	Arla Foods är med och bildar danskt joint venture företag	Danmark	
	Storskalsfördelar i mellanöstern och Ryssland		
	Pulverproduktion centreras i Danmark	Danmark	
	Samarbete inom vassle förädling	Sverige & Danmark	
	Danapak ingår i allians		
	Danapak plastavdelning säljs bort	Danmark & Finland	
	Nutritioner flyttas från Kimstad till Ejsberg	Sverige	Danmark
	Försäljningskontor nedlagt i Brasilien	Beuenos Aires	
	Vasslefabrik i Argentina	Argentina	
Joint venture inom sockerproduktionen	Tyskland		
Nytt Mejeri i England	England		
2002	Produktionsavdelning tillförs Götene och Holsterbo	Sverige & Danmark	

Förflyttning av smör- och blandningsprodukter	England	Sverige
Ökande marknadsandelar i Danmark		
Nytt mejeri för specialprodukter i Linköping	Sverige	
Ändringar inom lokaler för division Sverige	Sverige	
Projekt med fokus att integrerar de fusionerade företagen		
Satsningar på mjölkpulver inom hemma marknaderna	Sverige & Danmark	
Förflyttning av färskostproduktion	Danmark	Sverige
Nytt lager i England	England	
Joint venture tillsammans med företaget Delta	Grekland	
Fokus på Saudiarabien	Saudiarabien	
Nedläggning av dotterbolag	Argentina	
Avvecklingar inom dotterbolag		

Händelserna som presenteras i tabell 7 och 8 har fördelats på de två tabellerna beroende på hur väll de stämmer in med det som tabellerna ska beskriva. En händelse från den ena tabellen kan därför mycket väl även tillämpas i båda tabellerna. Tabellerna har även inkluderat händelser som avser Arla Foods dotterbolag. Anledningen till detta är att händelser i dotterbolagen indirekt påverkar Arla Foods.

Att enbart lista händelser i företaget samt ange värdeförändringar av företagets resurser är inte tillräckligt för att utvärdera varför fusionen mellan Arla och MD Foods blev ojämn. Eftersom företagen fusionerades till ett företag är det väsentligt att se till hur det styrande organet utformades efter fusionen. Tabeller har därför utformats som redovisar vilka personer som hade en styrelsepost i företagen innan fusionen och vilka som sedan fick sitta i det fusionerade företaget.

4.3 Fördelning av styrelseposter

Nedan presenteras sammanställningar i tabellform av Arla Foods styrelse och koncernledning under verksamhetsåren 2000 till och med 2002. Den tidigare VD:n för MD Foods Jens Bigum blev vid fusionen VD för Arla Foods och vice VD blev den tidigare koncernchefen för Arla, Åke Modig. Ordförande i styrelsen blev vid fusionen den tidigare Arlastyrelseordföranden Lars Lamberg. Vice ordförande i Arla Foods styrelse blev den tidigare ordföranden för MD Foods styrelse Knud Erik Jensen.

Enligt Arla Foods hemsida är det styrelsen som är ansvarig för de långsiktiga och strategiska besluten, medan koncernledningen ansvarar för de vardagliga besluten i koncernen (www., Arla 5, 2011).

Arla Foods styrelsemedlemmar har tidigare varit aktiva i Arlas respektive MD Foods styrelser. Under det första året efter fusionen bestod Arla Foods styrelse av 22 personer, varav hälften representerade MD Foods och hälften representerade Arla. Fördelningen presenteras i tabell 9-14 nedan.

Idag består Arla Foods styrelse av 18 personer. Fördelningen av ledamöter från Sverige och Danmark bestäms utifrån mängden invägd mjölk samt antal kor i respektive land. I tabell 16 nedan går det att se vilka personer som satt i Arla Foods styrelse under verksamhetsåret 2010. Det finns fler tabeller över styrelsesammansättningarna under perioden 2002 till 2010 som bilaga, det går där att se utvecklingen av styrelsefördelningen.

Vid tiden för fusionen och en period framöver fanns ett samband mellan VD och ordförande. Detta samband är att om koncernens VD var från Danmark var styrelseordföranden från Sverige, idag är både VD och styrelseordförande för Arla Foods från Danmark.

Tabell 9. Denna tabell visar koncernledningen för Arla Foods under koncernens första år.

Arla Foods koncernledning verksamhetsåret 2000	
VD Jens Bigum	Tidigare MD Foods
Vice VD Åke Modig	Tidigare Arla

Tabell 10. Arla Foods styrelse under verksamhetsåret 2000.

Arla Foods styrelse verksamhetsåret 2000		
Titel	Namn	Reprenter
Styrelseordförande	Lars Lamberg	Arla
Vice Styrelseordförande	Knud Erik Jensen	MD Foods
Ledamot	Bertil Andersson	Arla
Ledamot	Christer Eliasson	Arla
Ledamot	Anders Ericsson	Arla
Ledamot	Gunilla Svensson	Arla
Ledamot	Peter Stoffersen	Arla
Ledamot	Leif Eriksson	Arla
Ledamot	Elisabeth Gauffin	Arla
Ledamot	Arne Olsson	Arla
Ledamot	Tommy Jacobsson	Arla
Ledamot	Sören Kihlberg	Arla
Ledamot	Niels Bøgedal	MD Foods
Ledamot	Kaj W Christensen	MD Foods
Ledamot	Hans Peter Nielsen	MD Foods
Ledamot	Jan Nørgaard	MD Foods
Ledamot	Ove Møberg	MD Foods
Ledamot	Hans Jensen Lund	MD Foods
Ledamot	Kr Ole Kristensen	MD Foods
Ledamot	Åke Hantoft	MD Foods
Ledamot	Kaj Ole Pedersen	MD Foods
Ledamot	Bernt Juul Sørensen	MD Foods

Tabell 11. Arla Foods årsredovisning för verksamhetsåret 2001

Arla Foods koncernledning verksamhetsåret 2001	
VD Jens Bigum	Tidigare MD Foods
Vice VD Åke Modig	Tidigare Arla

I tabell 11 går det att se hur koncernledningen ser ut inom Arla Foods för verksamhetsåret 2001. Detta är identiskt med föregående år, då Jens Bigum från MD Foods var VD och Arlas tidigare koncernchef Åke Modig var vice VD. Styrelsen under 2001 bestod av lika antal representanter från Danmark som Sverige vilka presenteras i tabell 12.

Tabell 12. Arla Foods årsredovisning för verksamhetsåret 2001

Arla Foods styrelse verksamhetsåret 2001		
Titel	Namn	Repsenterar
Styrelseordförande	Lars Lamberg	Sverige
Vice Styrelseordförande	Knud Erik Jensen	Danmark
Ledamot	Bertil Andersson	Sverige
Ledamot	Leif Eriksson	Sverige
Ledamot	Christer Eliasson	Sverige
Ledamot	Anders Ericsson	Sverige
Ledamot	Elisabeth Gauffin	Sverige
Ledamot	Tommy Jacobsson	Sverige
Ledamot	Sören Kihlberg	Sverige
Ledamot	Per Norstedt	Sverige
Ledamot	Sören Kihlberg	Sverige
Ledamot	Åke Hantoft	Sverige
Ledamot	Leif Backstad	Sverige
Ledamot	Niels Bøgedal	Danmark
Ledamot	Kaj W Christensen	Danmark
Ledamot	Kr Ole Kristensen	Danmark
Ledamot	Niels Bøgedal	Danmark
Ledamot	Jan Nørgaard	Danmark
Ledamot	Kaj Ole Pedersen	Danmark
Ledamot	Bent Juul Sørensen	Danmark
Ledamot	Ove Møberg	Danmark
Ledamot	Søren Rasmussen	Danmark
Ledamot	Peter Stoffersen	Danmark
Ledamot	Hans Peter Nielsen	Danmark

Tabell 13. Data från Arla Foods årsredovisning för verksamhetsåret 2002.

Arla Foods koncernledning verksamhetsåret 2002	
VD Jens Bigum	Tidigare MD Foods
Vice VD Åke Modig	Tidigare Arla

Arla Foods koncernledning och styrelse under verksamhetsåret 2002 bestod av lika många representanter från både Danmark och Sverige, i både koncernledning samt styrelse.

Tabell 14. Data från Arla Foods årsredovisning för verksamhetsåret 2002.

Arla Foods styrelse verksamhetsåret 2002		
Titel	Namn	Representerar
Styrelseordförande	Lars Lamberg	Sverige
Vice Styrelseordförande	Knud Erik Jensen	Danmark
Ledamot	Bertil Andersson	Sverige
Ledamot	Christer Eliasson	Sverige
Ledamot	Anders Ericsson	Sverige
Ledamot	Leif Backstad	Sverige
Ledamot	Leif Eriksson	Sverige
Ledamot	Elisabeth Gauffin	Sverige
Ledamot	Tommy Jacobsson	Sverige
Ledamot	Sören Kihlberg	Sverige
Ledamot	Åke Hantoft	Sverige
Ledamot	Per Norstedt	Sverige
Ledamot	Thomas Erling Johansen	Danmark
Ledamot	Kaj W. Christensen	Danmark
Ledamot	Kr. Ole Kristensen	Danmark
Ledamot	Ove Møberg	Danmark
Ledamot	Hans Peter Nielsen	Danmark
Ledamot	Jan Nørgaard	Danmark
Ledamot	Kaj Ole Pedersen	Danmark
Ledamot	Søren Rasmussen	Danmark
Ledamot	Pejter Andersen Søndergaard	Danmark
Ledamot	Bent Juul Sørensen	Danmark

Nedan följer en sammanställning över koncernledningen och styrelsen för år 2010. Anledningen till att fler koncernledningsposter presenteras för 2010 är att det inte gick att hitta information för de tidigare åren.

Tabell 15. Arla Foods årsredovisning för verksamhetsåret 2010.

Arla Foods koncernledning verksamhetsåret 2010	
VD Peder Tuborgh	Danmark
Vice VD Povl Krogsgaard	Danmark
Vice VD Andreas Lundby	Sverige
Koncerndirektör Frederik Lotz	Danmark
Koncerndirektör Ola Arvidsson	Sverige
Koncerndirektör Hans-Åke Hammarström	Sverige
Koncerndirektör Peter Lauritzen	Danmark
Koncerndirektör Tim Ørting Jørgensen	Danmark
Koncerndirektör Jais Valeur	Danmark

Tabell 16. Arla Foods årsredovisning för verksamhetsåret 2010.

Arla Foods styrelse verksamhetsåret 2010		
Titel	Namn	Representerar
Styrelseordförande	Ove Møberg	Danmark
Vice Styrelseordförande	Åke Hantoft	Sverige
Ledamot	Gunnar Pleijert	Sverige
Ledamot	Heléne Gunnarson	Sverige
Ledamot	Ingela Svensson	Sverige
Ledamot	Palle Borgström	Sverige
Ledamot	Björn Jakobsson	Sverige
Ledamot	Anne-Lie Nielsen	Sverige
Ledamot	Leif Eriksson	Sverige
Ledamot	Viggo Ø. Bloch	Danmark
Ledamot	Steen Nørgaard Madsen	Danmark
Ledamot	Torben Myrup	Danmark
Ledamot	Steen Bolvig	Danmark
Ledamot	Pejter Søndergaard	Danmark
Ledamot	Bjarne Bundesen	Danmark
Ledamot	Thomas Johansen	Danmark
Ledamot	Jan Toft Nørgaard	Danmark
Ledamot	Bent Juul Sørensen	Danmark

5. Analys och diskussion

Värden från balansräkningarna

Från de värden som presenteras i Arlas och MD Foods balansräkning (1999) går det att se en tydlig inriktning för de båda företagen. Arla arbetade i stort sett enbart på den svenska marknaden medan MD Foods agerade globalt. Detta speglar sig väl i balansräkningarna, då värden från koncernen är dominerande för MD Foods. När den totala värderingen i balansräkningarna, för moderbolagen, jämförs går det att se en tydlig dominans för Arlas värden. Detta resonemang speglas även i jämförelsen mellan företagens nettoomsättningar. Arla redovisar en omsättning där 12 % utgörs av den utländska marknaden medan MD Foods omsättning till 64 % kom från utländska marknader.

Utifrån balansräkningen för Arla och MD Foods (1999) visar data att MD Foods bidrog med störst mängd resurser till fusionen. Detta behöver inte stämma överrens med verkligheten, då balansräkningen enbart visar de tillgångar som företaget har införskaffat genom transaktioner. Således listar balansräkningarna upp finansiella och fysiska resurser och tar inte hänsyn till andra resurser. Genom att se till de händelser som presenteras i årsrapporten går det urskilja utveckling och teknologi som har bildats i samband med fusionen. Alltså finns det resurser i företagen som är värda att beakta. Eftersom det inte finns något specificerat värde för dessa händelser i företaget är det svårt att bedöma hur resurser som innefattas ska värderas. Detta behöver inte vara nödvändigt då resurser från dessa händelser trots allt ger en indikation på hur de påverkar fusionen.

Efter fusionen går det att se en progressiv utveckling för Arla Foods. De värden som presenterades för de två fusionerande företagen 1999 har i princip fått det samlade värdet under 2000. Därefter har värdet för majoriteten stigit.

Resurser från händelser i företaget.

Från händelserna går det resonera att en stor del resurser har lyckats anskaffas genom sociala resurser i företaget. Orsaken till att Arla Foods hade så mycket socialt kapital har troligen sin grund i fusionen. Genom att de två företagen har fått tillgång till varandras resurser öppnar det för stora möjligheter att sammanfoga produktionen, och således bildas sociala resurser. I tabell 7 är det sociala resurser som utgör merparten av de resurser som uppstod genom händelser i företaget. Det går därmed att argumentera för att de sociala resurserna mycket väl kan ligga till grund för det positiva resultatet som redovisades år 2001. Den resursanskaffningsmodell, som presenteras i figur 2, visar att socialt kapital kan utnyttjas som en hjälpresurs i stor utsträckning för att skapa andra typer av resurser. Då man ser till hur händelserna går det att se att Arla Foods tillämpat sina sociala resurser väl då företaget har slagit ihop flera produktionsanläggningar. Detta bidrar först och främst till en kostnadsreduktion men även till ökade möjligheter att stärka både humankapital och organisatoriska resurser. Det sociala kapitalet ger således möjligheter att utveckla både komplexa och enkla resurser.

Humankapitalberäkningar

Fusionen har medfört storskalsfördelar som gynnat Arla Foods på marknaderna. Bland annat har företaget lyckats genomföra flera investeringar och samarbeten på andra marknader än hemmamarknaden. Företaget har på ett flertal platser lyckats samarbeta och ta del av andra företags resurser samtidigt som det kunnat undanhålla de egna resurserna. Företaget har också

lyckats kombinera de egna komplexa resurserna så att komparativa fördelar i form av knowledge-based karaktär har bildats.

Detta speglar sig i beräkningarna av humankapital. Det finns en ökning av omsättningen i förhållande till antalet anställda. Alltså har varje anställd genererat mer kapital till företaget.

Fusionens påverkan på företagen

Efter fusionen fick Arla Foods en hel del förändringar som kom att påverka de båda fusionerade företagens ställningar. Under det första året arbetade Arla Foods med att omstrukturera produktionen. Detta medförde att Arla, som efter omstruktureringen kom att kallas division Sverige, fick tillgång till en ostfabrik. Division Danmark, som bestod av f.d. MD Foods hemmamarknad, fick delar av den svenska UHT⁶-produktionen. Även plastförpackningsproduktionen kom att flyttas från Sverige till Danmark och Finland. Division Sverige påverkades av en minskad yoghurtproduktion det första året av fusionen. Följden blev att delar av denna produktion avvecklades. Således gynnades division Danmark mest under det första året.

År 2001 visade en fortsatt trend vad gäller förflyttningar mellan Danmark och Sverige. Bland annat flyttades ytterligare delar av UHT-produktionen samt nutritionsproduktionen i Kimstad till Danmark. Samtidigt har division Danmark använt resurser för att utöka sin kapacitet. En del händelser från fusionen har även gynnat både den svenska och danska marknaden. Exempelvis kunde de båda divisionerna samarbeta för att utveckla den förädlade vassleproduktionen. Den ökade bekvämetrenden medförde också att divisionerna kunde ta fram nya sortiment tillsammans för att möta efterfrågan.

Under det sista året som studerades inträffade en ändring i den tidigare förflyttningstrenden. Division Sverige fick produktion av smör- och blandningsprodukter från ett företag som Arla Foods samarbetar med på den engelska marknaden. Mejeriet i Götene fick delar av smör- och blandningsprodukter från Skånemejerier. Divisionen fick även tillgång till ett nytt mejeri i Linköping, och produktion av färskost flyttades från Danmark till Skövde. För division Danmark fick endast mejeriet i Holstebo tillgång till smörproduktion från dotterbolaget Lurpak.

Således går det att se indikationer på ett danskt styre i Arla Foods. I och med att de första två åren bestod av att division Danmark gynnades är frågan om denna division prioriterades. Att fördelningen mellan produktionen på de olika marknaderna jämnades ut först efter tre år kan ses såsom att företaget i längden var jämnt fördelat. Frågeställningen blir då varför det inte fokuserade på den svenska divisionen från början. En förklaring kan vara att det inte var försvarbart att hålla en jämn utveckling mellan de båda divisionerna. Företaget hade bland annat problem med de politiska och skatterättsliga skillnaderna mellan länderna. Det kan också bero på att de danska representanterna i Arla Foods ville gynna de danska medlemmarna i första hand? Detta skulle kunna göras genom att först investera i division Danmark för att dessa resurser sedan skulle kunna utvecklas inom divisionen. Således skulle företaget vara först att kombinera resurser och därmed kunna utveckla komparativa fördelar.

Styrelseposter

⁶ UHT produktionen används vid framställning av förpackningar, till Arla Foods produkter.

Eftersom fusionen innebar att företagen gick ihop är det svårt att tolka vilket företag som är vinnande då vi enbart ser till resursers anskaffning och förflyttning i företaget. Det som har studerats är huruvida det i styrelsen finns fler representanter från ett land än ett annat.

Vid fusionen bildades en ny styrelse som bestod av representanter från Arlas och MD Foods styrelser. Det var lika många representanter från de båda företagen. Ordförande var från Arla och vice ordförande var ursprungligen från MD Foods. De följande två åren är fördelningen oförändrad. I dagens styrelse är fördelningen inte lika jämn. Styrelsen består till största del av danskar. Enligt företaget beror det på att de danska producenterna levererar mer mjölk, och således bör de vara mer representerade. Strax efter fusionen bestod Arla Foods koncernledningen av lika många representanter från Arla och MD Foods. I dagens koncernledning är det inte lika mellan representanter från de båda länderna. Koncernledningen består idag av nio poster varav sex innehas av personer från Danmark.

Då studien är avgränsad till perioden 1999 – 2002 går det inte att urskilja några skillnader mellan fördelningen av representanter i styrelse och koncernledning. Eftersom det finns lika många representanter från båda länderna under den angivna perioden kan det antas att beslutanderätten fördelades lika och att inget land dominerade över det andra i företaget.

Idag finns det skillnader vad gäller fördelning av representanter i både styrelse och koncernledning. Givetvis kan det diskuteras huruvida beslutet kring fördelningen av antalet styrelsemedlemmar, gjordes. Således har styrelsefördelningen blivit skev först efter den period som studien omfattar. Tabeller som tyder på detta finns att tillgå i form av bilagor.

En anledning till att det inte är stora förändringar i styrelseposterna mellan åren är den period, som studien täcker. Styrelseledamöterna sitter på sina poster två år i taget och under den perioden har det alltså ändrats vid endast ett tillfälle.

Övrigt

Vid Arla Foods bildande gick MD Foods in med högre värderade resurser än vad Arla gjorde, då man jämför tillgångar i balansräkningen. Det medför att det oklart om de två företagen var likvärdiga vid fusionen. Eftersom balansräkningen inte presenterar alla resurser, är det svårt att ge en korrekt bild. Det som går att jämföra är hur företagen använder sina resurser för att uppnå lönsamhet. Genom bedömningar av omsättningen hade MD Foods en betydligt högre omsättning som koncern. Detta kan tyda på att Arla och MD Foods egentligen inte var likvärdiga från början och att fusionen utannonserades såsom en merger of equals för att övertyga medlemskåren och på så sätt få tillgång till varandras resurser.

Under 2001 fanns det politiska och skattemässiga skillnader mellan de båda länderna. Den svenska kronan var betydligt lägre än den danska. Det var dyrare för de svenska medlemmarna att producera än de danska. Således hade de danska medlemmarna en fördel jämfört med de svenska. Enligt Nilsson och Madsen (2007) kan politiska och ekonomiska förhållanden påverka utvecklingen av verksamheten vilket kan leda till att ojämnligheter uppstår.

6. Slutsats

Studien indikerar att det finns en osäker bild av hur företagen förhöll sig till varandra innan fusionen. De ekonomiska värdena tyder på att MD Foods var högre värderat, vilket antyder att det fanns egenintresse från styrelserna att få tillgång till utökade marknader genom fusionen.

De första åren efter fusionen visar att företaget fokuserade främst på den danska marknaden. Orsaken kan vara att politiska och nationella regler medförde att danska marknaden blev mer fördelaktig. Samtidigt finns det även indikationer på att danskt inflyttande ville gynna den egna marknaden och således de danska medlemmarna.

Fusionen har utifrån de ekonomiska rapporterna redovisat ökade resurser. Slutsatsen är att fusionen blev lönsam för de båda företagen. Vid jämförelse med hur företagen såg ut från början har deras omsättning och tillgångar ökat till ett värde, som överstiger de värden som presenterades 1999. Eftersom det inte finns några värden att jämföra utvecklingen i företaget med är det svårt att utreda om företagen hade varit mer lönsamma på egen hand. Exempelvis skulle det varit intressant att jämföra värdena från fusionen med hur de fusionerande företagens utveckling skulle ha sett ut under den studerade perioden.

Fusionen har också medfört att andra resurser än de finansiella har utvecklats. Därmed går det att se fler fördelar med fusionen än motgångar. Bland annat har Arla Foods utvecklat en stor del sociala resurser. Dessa resurser har medfört att företaget lyckats utveckla flera andra typer av resurser. Exempelvis gick det att se en ökning i humankapital vilket även indikerar ökad teknologisk nivå.

Styrelseposterna, som angavs vara ojämnt fördelade under 2010, visade sig vara jämn under den studerade perioden. En anledning är att styrelseuppgiften omfattar en tvåårsperiod. Därmed har endast ett byte av styrelseposter ägt rum.

Slutsatsen är således att det finns indikationer på att Arla Foods har en dansk dominans. Trots det behövs det ytterligare studier som sträcker sig över fler år för att ge en helhetlig bild av fusionens utveckling.

Referenser

Litteratur och publikationer

Arlas årsredovisning för räkenskapsåret 1998/1999

MD Foods årsredovisning för räkenskapsåret 1998/1999

Arla Foods årsredovisning för räkenskapsåret 2000

Arla Foods årsredovisning för räkenskapsåret 2001

Arla Foods årsredovisning för räkenskapsåret 2002

Arla Foods årsredovisning för räkenskapsåret 2010

Boon, A. (2000). *Vertical Coordination of Interdependent Innovations in the Agri-Food Industry*. Danish Institute of Agricultural and Fisheries Economics Farm Management department.

Landström, H & Löwegren, M (2009). *Entreprenörskap och företagsetablering*, 1(1). Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, J., & Ollila, P. (2006) *The Dairy Co-operatives in the Nordic countries*. Report to the National Dairy Development Board of India. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences, institution of economics.

Marti, EM., & Sanchez M. D. M (2006). Merger as a Formula to Establish European Cooperatives Societies. *Journal of Rural Cooperation*, 34(1)2006:43-66

Nilsson, J & Ohlensch, O & Madsen, J (2007). Issues in cross-border mergers between agricultural co-operatives. *Journal of Co-operative Studie*, 40:3, 27 – 38.

Das, T.K., & Teng, B. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*. Vol. 26(1), 31 – 61.

Internet

Arla Foods hemsida <http://www.arlafoods.se>

1. Om företaget

<http://www.arlafoods.se/om-arla/foretaget/>

2011-04-04

2. Arlas historik

<http://www.arlafoods.se/om-arla/foretaget/historik/ekologisk-utveckling/>

2011-04-04

3. Fusionen mellan Arla Foods och Hansa-Milch

<http://www.arlafoods.se/news/eu-myndigheterna-godkanner-fusionen-mellan-hansa-milch-och-arla-/>

2011-04-06

4. Arlas historik och utveckling

<http://www.arlafoods.se/om-arla/foretaget/historik/historien-fran-1881-1999/>

2011-04-06

5. Arla Foods struktur

<http://www.arlafoods.se/om-arla/foretaget/demokratisk-struktur/>

2011-04-06

6. Arla Foods organisation

<http://www.cfn-presenterar-historien-om-arla.se/templates/Arla/Article.aspx?id=1997&ArticleID=1949&CategoryID=329&epslanguage=SV>

2011-04-06

7. Steget mot Fusionen

<http://www.cfn-presenterar-historien-om-arla.se/templates/Arla/Article.aspx?id=1997&ArticleID=1942&CategoryID=323&epslanguage=SV>

2011-04-06

8. Intåget på den danska marknaden

<http://www.cfn-presenterar-historien-om-arla.se/templates/Arla/Article.aspx?id=1998&ArticleID=1943&CategoryID=324&epslanguage=SV>

2011-05-03

9. Bonden som föreningsmedlem och arbetsgivare

<http://www.cfn-presenterar-historien-om-arla.se/templates/Arla/Article.aspx?id=1997&ArticleID=1950&CategoryID=319&epslanguage=SV>

2011-05-03

Hemsida <http://www.just-food.com>

http://www.just-food.com/analysis/md-foodsarla-merger-speeds-dairy-globalisation_id94049.aspx

2011-05-03

Valutakonverterare

1. <http://www.valutakurser.net/historik/> 2011-05-07

2. 2011-05-11

<http://se.rateq.com/historicalexchangerate/1999-06-30>

Personliga meddelanden

Jerker Nilsson. Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet. 2011-04-04

Bilaga 1:

Fördelningen av styrelseposter mellan svenskar och danskar i Arla Foods under perioden 2003 -2010. Undantag är 2005 eftersom det inte fanns några uppgifter för det året.

Tabell 15.

Arla Foods koncernledning verksamhetsåret 2003	
VD Jens Bigum	Tidigare MD Foods
Vice VD Åke Modig	Tidigare Arla

Tabell 16.

Arla Foods styrelse verksamhetsåret 2003		
Titel	Namn	Reprenter
Styrelseordförande	Knud Erik Jensen	Danmark
Vice Styrelseordförande	Åke Hantoft	Sverige
Ledamot	Anders Ericsson	Sverige
Ledamot	Christer Eliasson	Sverige
Ledamot	Leif Eriksson	Sverige
Ledamot	Sören Kihlberg	Sverige
Ledamot	Elisabeth Gauffin	Sverige
Ledamot	Leif Backstad	Sverige
Ledamot	Per Norstedt	Sverige
Ledamot	Gunnar Plejert	Sverige
Ledamot	Kaj Ole Pedersen	Danmark
Ledamot	Ove Møberg	Danmark
Ledamot	Bent Juul Sørensen	Danmark
Ledamot	Pejter Søndergaard	Danmark
Ledamot	Søren Rasmussen	Danmark
Ledamot	Jan Toft Nørgaard	Danmark
Ledamot	Bjarne Bundesen	Danmark
Ledamot	Viggo Ø. Bloch	Danmark
Ledamot	Steen Bolvig	Danmark
Ledamot	Thomas Johansen	Danmark

Tabell 17.

Arla Foods koncernledning verksamhetsåret 2004	
VD Åke Modig	Sverige
Vice VD Povl Krogsgaard	Danmark
Vice VD Andreas Lundby	Sverige
Ekonomidirektör Jørn Wendel Andersen	Danmark

Tabell 18. Egen bearbetning av data från Arla Foods årsredovisning för verksamhetsåret 2004.

Arla Foods styrelse verksamhetsåret 2004		
Titel	Namn	Reprenterar
Styrelseordförande	Knud Erik Jensen	Danmark
Vice Styrelseordförande	Åke Hantoft	Sverige
Ledamot	Anders Ericsson	Sverige
Ledamot	Elisabeth Gauffin	Sverige
Ledamot	Leif Eriksson	Sverige
Ledamot	Christer Eliasson	Sverige
Ledamot	Sören Kihlberg	Sverige
Ledamot	Per Norstedt	Sverige
Ledamot	Leif Backstad	Sverige
Ledamot	Gunnar Pleijert	Sverige
Ledamot	Bent Juul Sørensen	Danmark
Ledamot	Kaj Ole Pedersen	Danmark
Ledamot	Viggo Ø. Bloch	Danmark
Ledamot	Søren Rasmussen	Danmark
Ledamot	Pejter Søndergaard	Danmark
Ledamot	Steen Bolvig	Danmark
Ledamot	Ove Møberg	Danmark
Ledamot	Jan Toft Nørgaard	Danmark
Ledamot	Bjarne Bundesen	Danmark
Ledamot	Thomas Johansen	Danmark

Tabell 19. Egen bearbetning av data från Arla Foods årsredovisning från år 2006. Tabellen nedan visar koncernledningen för Arla Foods. Som det går att utläsa är antalet representanter från

Arla Foods koncernledning verksamhetsåret 2006	
VD Peder Tuborgh	Danmark
Vice VD Povl Krogsgaard	Danmark
Vice VD Andreas Lundby	Sverige
Koncerndirektör Jørn Wendel Andersen	Danmark
Koncerndirektör Hans-Åke Hammarström	Sverige
Koncerndirektör Kim Nielsen	Danmark
Koncerndirektör Mikael Sternberg Christiansen	Danmark
Koncerndirektör Peter Lauritzen	Danmark

I koncernledningen går det tydligt att se att representanter från Danmark dominerar i antal över de svenska representanterna. Tre fjärdedelar av koncernledningen utgörs av danska representanter.

Tabell 20. Egen bearbetning av data från Arla Foods årsredovisning för verksamhetsåret 2006.

Arla Foods styrelse verksamhetsåret 2006		
Titel	Namn	Reprenterar
Styrelseordförande	Knud Erik Jensen	Danmark
Vice Styrelseordförande	Åke Hantoft	Sverige
Ledamot	Erik Karlsson	Sverige
Ledamot	Leif Backstad	Sverige
Ledamot	Sören Kihlberg	Sverige
Ledamot	Bengt Darhult	Sverige
Ledamot	Gunnar Plejjert	Sverige
Ledamot	Johan von Schéele	Sverige
Ledamot	Leif Eriksson	Sverige
Ledamot	Anders Ericsson,	Sverige
Ledamot	Jan Toft Nørgaard	Danmark
Ledamot	Bent Juul Sørensen	Danmark
Ledamot	Viggo Ølgaard Bloch	Danmark
Ledamot	Bjarne Bundesen	Danmark
Ledamot	Ove Møberg	Danmark
Ledamot	Steen Nørgaard Madsen	Danmark
Ledamot	Thomas Johansen	Danmark
Ledamot	Steen Bolvig	Danmark
Ledamot	Torben Myrup	Danmark
Ledamot	Pejter Søndergaard	Danmark

Tabell 20 ovan visar styrelsemedlemmarna i Arla Foods styrelse för verksamhetsåret 2006, samt vilket land dessa representerar. Som det går att utläsa ur tabellen består styrelsen av nio representanter från Sverige och elva representanter från Danmark. Styrelseordförande och VD för koncernen är båda danska.

Tabell 21. Egen bearbetning av data från Arla Foods årsredovisning från år 2007.

Arla Foods koncernledning verksamhetsåret 2007	
VD Peder Tuborgh	Danmark
Vice VD Povl Krogsgaard	Danmark
Vice VD Andreas Lundby	Sverige
Koncerndirektör /CFO Jørn Wendel Andersen	Danmark
Koncerndirektör/HR Ola Arvidsson	Sverige
Koncerndirektör Hans-Åke Hammarström	Sverige
Koncerndirektör Peter Lauritzen	Danmark
Koncerndirektör Tim Ørting Jørgensen	Danmark
Koncerndirektör Jais Valeur	Danmark

Tabell 22. Egen bearbetning av data från Arla Foods årsredovisning från år 2007.

Arla Foods styrelse verksamhetsåret 2007		
Titel	Namn	Representerar
Styrelseordförande	Ove Møberg	Danmark
Vice Styrelseordförande	Åke Hantoft	Sverige
Ledamot	Leif Backstad	Sverige
Ledamot	Erik Karlsson	Sverige
Ledamot	Bengt Darhult	Sverige
Ledamot	Ingela Svensson	Sverige
Ledamot	Johan von Schéele	Sverige
Ledamot	Gunnar Plejjert	Sverige
Ledamot	Leif Eriksson	Sverige
Ledamot	Viggo Ø. Bloch	Danmark
Ledamot	Steen Nørgaard Madsen	Danmark
Ledamot	Torben Myrup	Danmark
Ledamot	Jan Toft Nørgaard	Danmark
Ledamot	Bent Juul Sørensen	Danmark
Ledamot	Pejter Søndergaard	Danmark
Ledamot	Thomas Johansen	Danmark
Ledamot	Bjarne Bundesen	Danmark
Ledamot	Steen Bolvig	Danmark

Tabell 23. Egen bearbetning av data från Arla Foods årsredovisning från 2008.

Arla Foods koncernledning verksamhetsåret 2008	
VD Peder Tuborgh	Danmark
Vice VD Povl Krogsgaard	Danmark
Vice VD Andreas Lundby	Sverige
Koncerndirektör /CFO Jørn Wendel Andersen	Danmark
Koncerndirektör/HR Ola Arvidsson	Sverige
Koncerndirektör Hans-Åke Hammarström	Sverige
Koncerndirektör Peter Lauritzen	Danmark
Koncerndirektör Tim Ørting Jørgensen	Danmark
Koncerndirektör Jais Valeur	Danmark

Tabell 24. Egen bearbetning av data från Arla Foods årsredovisning från år 2008.

Arla Foods styrelse verksamhetsåret 2008		
Titel	Namn	Representerar
Styrelseordförande	Ove Møberg	Danmark
Vice Styrelseordförande	Åke Hantoft	Sverige
Ledamot	Erik Karlsson	Sverige
Ledamot	Leif Eriksson	Sverige
Ledamot	Ingela Svensson	Sverige
Ledamot	Palle Borgström	Sverige
Ledamot	Thomas Johansen	Sverige
Ledamot	Heléne Gunnarson	Sverige
Ledamot	Gunnar Plejjert	Sverige
Ledamot	Leif Backstad	Sverige
Ledamot	Bjarne Bundesen	Danmark
Ledamot	Viggo Ø. Bloch	Danmark
Ledamot	Steen Nørgaard Madsen	Danmark
Ledamot	Steen Bolvig	Danmark
Ledamot	Bent Juul Sørensen	Danmark
Ledamot	Jan Toft Nørgaard	Danmark
Ledamot	Torben Myrup	Danmark
Ledamot	Pejter Søndergaard	Danmark

Tabell 25. Egen bearbetning av data från årsredovisning för år 2009.

Arla Foods koncernledning verksamhetsåret 2009	
VD Peder Tuborgh	Danmark
Vice VD Povl Krogsgaard	Danmark
Vice VD Andreas Lundby	Sverige
Koncerndirektör Frederik Lotz	Danmark
Koncerndirektör Ola Arvidsson	Sverige
Koncerndirektör Hans-Åke Hammarström	Sverige
Koncerndirektör Peter Lauritzen	Danmark
Koncerndirektör Tim Ørting Jørgensen	Danmark
Koncerndirektör Jais Valeur	Danmark

Tabell 26. Egen bearbetning av data från årsredovisning från år 2009.

Arla Foods styrelse verksamhetsåret 2009		
Titel	Namn	Representerar
Styrelseordförande	Ove Møberg	Danmark
Vice Styrelseordförande	Åke Hantoft	Sverige
Ledamot	Erik Karlsson	Sverige
Ledamot	Palle Borgström	Sverige
Ledamot	Heléne Gunnarson	Sverige
Ledamot	Ingela Svensson	Sverige
Ledamot	Gunnar Plejjert	Sverige
Ledamot	Leif Backstad	Sverige
Ledamot	Leif Eriksson	Sverige
Ledamot	Viggo Ø. Bloch	Danmark
Ledamot	Steen Nørgaard Madsen	Danmark
Ledamot	Torben Myrup	Danmark
Ledamot	Thomas Johansen	Danmark
Ledamot	Jan Toft Nørgaard	Danmark
Ledamot	Pejter Søndergaard	Danmark
Ledamot	Bent Juul Sørensen	Danmark
Ledamot	Bjarne Bundesen	Danmark
Ledamot	Steen Bolvig	Danmark

Arla Foods koncernledning verksamhetsåret 2010	
VD Peder Tuborgh	
Vice VD Povl Krogsgaard	
Vice VD Andreas Lundby	
Koncerndirektör Frederik Lotz	
Koncerndirektör Ola Arvidsson	
Koncerndirektör Hans-Åke Hammarström	
Koncerndirektör Peter Lauritzen	
Koncerndirektör Tim Ørting Jørgensen	
Koncerndirektör Jais Valeur	

Arla Foods styrelse verksamhetsåret 2010		
Titel	Namn	Representerar
Styrelseordförande	Ove Møberg	Danmark
Vice Styrelseordförande	Åke Hantoft	Sverige
Ledamot	Gunnar Plejjert	Sverige
Ledamot	Heléne Gunnarson	Sverige
Ledamot	Ingela Svensson	Sverige
Ledamot	Palle Borgström	Sverige
Ledamot	Björn Jakobsson	Sverige
Ledamot	Anne-Lie Nielsen	Sverige
Ledamot	Leif Eriksson	Sverige
Ledamot	Viggo Ø. Bloch	Danmark
Ledamot	Steen Nørgaard Madsen	Danmark
Ledamot	Torben Myrup	Danmark
Ledamot	Steen Bolvig	Danmark
Ledamot	Pejter Søndergaard	Danmark
Ledamot	Bjarne Bundesen	Danmark
Ledamot	Thomas Johansen	Danmark
Ledamot	Jan Toft Nørgaard	Danmark
Ledamot	Bent Juul Sørensen	Danmark