



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Transnationella kooperativa fusioner ur ett agentteoretiskt perspektiv

– med fusionen mellan Arla och MD Foods som utgångspunkt

Transnational co-operative mergers from an agencytheoretical view

– Based on the merger between Arla and MD Foods

Christoffer Lidén & Kristofer Stenvall

Transnationella kooperativa fusioner ur ett agentteoretiskt perspektiv

Transnational co-operative mergers from an agencytheoretical view

Christoffer Lidén & Kristofer Stenvall

Handledare: Jerker Nilsson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Agronomprogrammet – ekonomi, Ekonomi - kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2012

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 730

ISSN 1401-4084

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

Nyckelord: *Fusion, Arla, MD Foods, Arla Foods, agentteori, kooperativ, ledarskap.*



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Summary

The merger between Arla and MD Foods is “the merger that no one has tried before”, was the heading on Jens Bigums president's report in the annual report year 2000. As a result of the the merger the world's largest dairy cooperatives was founded. Previously there has been no detailed analysis of the merger between Arla and MD Foods. Cross-border mergers between two companies are often hailed as a solution. Possible benefits with a merger might be more resources and a secured future for dairy farmers. However, it is not always the mergers live up to the expectations. To investigate whether this is the case in the Arla Foods-merger conditions and limitations of cross-border cooperative mergers are analyzed. The aim of the present study is from a leadership perspective provide a theoretical understanding of the merger between Arla and MD Foods.

To perform the study, the agency theory and general theory of mergers is used. The empirical data is retrieved from annual reports of Arla Foods as well as from interviews with people involved in the merger process from Arla and MD Foods. In the case of Arla Foods the management and the board are considered to be the agent and the milk producers the principal. Among these parties there may be conflicting objectives. In the company board there are milk producers involved which may reduce the risk that the agent acts for his own gain. The study shows that the restrictions were not considered to be a major problem from the management of Arla and MD Foods since it was a common interest for the merger from both parties.

Sammanfattning

Fusionen mellan Arla och MD Foods är ”Fusionen som ingen har provat förut” har Jens Bigum verkställande direktör i Arla Foods som överskrift på sin VD-berättelse i årsredovisningen år 2000. I samband med fusionen bildades världens största mejerikooperativa företag.

Det har tidigare inte gjorts någon djupare analys av fusionen mellan Arla och MD Foods. Transnationella fusioner mellan två företag hyllas ofta som en lösning. Fördelar i samband med en fusion kan vara: mer resurser och säkrad framtid för mjölkproducenterna. Det är dock inte alltid fusionerna lever upp till förväntningarna. För att undersöka om detta är fallet analyseras förutsättningar och begränsningar vid transnationella kooperativa fusioner. Syftet med den föreliggande studien är att utifrån ett agentteoretiskt perspektiv ge en teoretisk förståelse av den transnationella fusionen mellan Arla och MD Foods.

För att genomföra analysen kommer agentteorin att användas samt allmän teori om fusioner. Empirin kommer från Arla Foods samt från intervjuer med personer som var inblandade i fusionsarbetet från Arla och MD Foods.

Studien påvisar att de begränsningar som fanns inte ansågs vara något större problem från ledningen i Arla och MD Foods. Eftersom det fanns ett gemensamt intresse för fusionen från båda parter. I Arla Foods är det ledning och styrelse som agerar agent och mjölkproducenterna principal, mellan dessa parter kan det uppstå målkonflikter. I styrelsen sitter det mjölkproducenter, vilket kan minska risken att agenten agerar för sin egen vinning.

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	4
2.2 ARLA FOODS ORGANISATION	4
2.3 ARLAS HISTORIA	5
2.4 MD FOODS HISTORIA	6
2.5 FUSIONEN MELLAN ARLA OCH MD FOODS	7
3. TEORI.....	8
3.1 AGENTTEORI	8
3.2 FUSIONER.....	9
4 EMPIRI.....	12
4.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
4.2 JENS BIGUM	12
4.3 FINN BITSCH	15
4.4 ÅKE MODIG	16
4.5 LARS LAMBERG	18
5 ANALYS	19
5.1 PROBLEM UNDER OCH EFTER PROCESSEN.....	19
5.2 HUVUDKONTORETS PLACERING I ÅRHUS	20
5.3 AGENTFÖRHÅLLANDEN.....	20
6 SLUTSATSER.....	22
REFERENSER.....	23
<i>Internet</i>	<i>24</i>
<i>Personliga meddelanden</i>	<i>25</i>
BILAGA 1: FRÅGEGUIDE.....	26

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Denna studie handlar om Arla Foods, som är en kooperativ förening, vars medlemmar är mjölkbönder från Danmark, Sverige och Tyskland (www, Arla 1, 2012). ”Fusionen som ingen har prövat förut” har dåvarande verkställande direktören för Arla Foods Jens Bigum som överskrift på sin VD-berättelse i årsredovisningen år 2000. Fusionen han skriver om är den mellan de båda mejeriföreningarna Arla och MD Foods, vilken ägde rum den 17 april tidigare samma år. Världens största mejerikooperativa företag, sett till mjölkproduktion, bildades och fick namnet Arla Foods (Årsredovisning Arla Foods 2000) Detta innebar den första transnationella fusionen mellan två kooperativa föreningar någonsin. En transnationell förening är en förening med medlemmar i olika länder (pers med., Nilsson, 2012).

På Arlas kretsmöten år 1998 behandlades en huvudpunkt, nämligen om företaget måste växa. Man kom fram till att Arla skulle växa för att bli konkurrenskraftigt. Därför måste Arla ha en samarbetspartner. Som sådan diskuterades MD Foods, eftersom det var det strategiskt mest intressanta i Norden (Årsredovisning Arla 1998/1999). Samarbetet de båda emellan ledde till den anmärkningsvärda fusionen (pers med., Nilsson, 2012).

I ”Medlemsinformation – Förslag om fusion mellan Arla och MD Foods” skriver de båda ordförandena Knud Erik Jensen (MD Foods) och Lars Lamberg (Arla) mer ingående till sina medlemmar om vilka tankar som drev fram förslaget om en fusion. Kombinationen av MD Foods stora exportkunnande och Arlas starka varumärke skulle skapa slagkraft på en marknad vars konkurrensintensitet hela tiden ökar. Detta är en viktig punkt eftersom både Arla och MD Foods innan fusionen hade som individuella mål att öka sin export.

En sammanslagning mellan de båda företagen skulle också leda till större resurser som skulle användas till produktutveckling och marknadsföring samt effektivisering av verksamheten. De båda ordföranden Lamberg och Jensen skriver också att de är övertygade om att fusionen säkrar framtiden för de danska och svenska mjölkproducenterna (Medlemsinformation, 2000).

1.2 Problem

Tidigare har ingen djupare analys gjorts av fusionen mellan Arla och MD Foods (pers med., Nilsson, 2012), och troligen inte heller av någon annan transnationell fusion inom den kooperativa sfären. Stora transnationella fusioner hyllas ofta som en lösning. Olika positiva faktorer som har lyfts fram är bland annat produktionsrationaliseringar, mer resurser till FoU och kostnadsbesparingar. Fördelarna som skulle följa av en fusion (exempelvis större slagkraft, större resurser och säkrad framtid för mjölkproducenter) har studerats för att se om det faktiska utfallet överensstämmer med visionerna (Medlemsinformation 1999). Det är dock inte alltid företagen kan leva upp till förväntningarna (Linnala, 1998). För att undersöka om detta är fallet analyseras förutsättningar och framför allt begränsningar vid transnationella kooperativa fusioner, särskilt den mellan Arla och MD Foods.

1.3 Problemanalys

Teori

Studien ämnar undersöka den transnationella fusionen mellan MD Foods och Arla. De två f.d. verkställande direktörerna, Jens Bigum i MD Foods och Åke Modig i Arla, var båda väldigt kraftfulla i sina företag. Med hänseende till det används agentteorin för att undersöka huruvida detta var ett problem eller en styrka. Agentproblematiken i detta fall går att applicera på både förhållandet mellan VD och styrelse och förhållandet mellan VD och medlemmarna.

Empiri

Empiri omfattar främst primärdata för att få en så bra bild av fusionen som möjligt. Det var främst en grupp personer som var aktiva i fusionen. Jens Bigum, Åke Modig och Finn Bitsch tillhörde denna grupp och har därför intervjuats. Jens Bigum har författat en självbiografi där han ger sin syn på fusionen. Dessutom har en intervju gjorts med den tidigare styrelseordföranden i Arla, Lars Lamberg. I och med att data härör från dessa ledande personer är det förståeligt att studien utförs ur ett agentteoretiskt perspektiv.

Övrigt empiriskt material innefattar publicerat material kring fusionen mellan Arla och MD Foods. Sådant hämtas från massmedia vid tiden för fusionen.

Syfte

Syftet med den föreliggande studien är att utifrån ett agentteoretiskt perspektiv ge en teoretisk förståelse av den transnationella fusionen mellan Arla och MD Foods.

Resultat av studien kan ge svar på till exempel följande frågor:

- Vilka problem dök upp under och efter processen?
- Vilka fördelar och nackdelar följde av att huvudkontoret placerades i Århus?
- Agentförhållandena.

1.4 Struktur

Arbetet inleds med en företagsbeskrivning där MD Foods och Arlas historia presenteras. Även Arla Foods organisation presenteras och en närmare beskrivning av fusionen ges. Kapitlet syftar till att visa hur de båda företagen såg ut innan fusionen samt belysa vilka faktorer det var som drev på förslaget.

Nästa kapitel är en teorigenomgång där litteratur om fusioner samt agentteorin presenteras. Genomgången av litteraturen om fusioner syftar till att ge en förståelse för den situation, som Arla Foods befann sig i samt att jämföra den med Arlafallet. Agentteorin presenteras för att det ska vara möjligt att undersöka om det fanns agentproblem när företagen fusionerade.

Kapitel fyra presenterar empiri, som består av primärmaterial i form av fyra intervjuer och en självbiografi. Personerna som intervjuats är Åke Modig, Finn Bitsch och Lars Lamberg från Arla samt Jens Bigum, alla direkt involverade i fusionsarbetet. Självbiografin är skriven av den före detta VD:n i MD Foods Jens Bigum som sedermera blev VD för Arla Foods. Efter empirikapitlet följer analys och slutsats.

2 Företagsbeskrivning

2.1 Arla Foods

Arla Foods är en kooperativ förening som ägs av svenska, danska och tyska mjölkbönder. Det är ett globalt mejeriföretag med produktion i 14 länder och försäljningskontor i 20 länder (www., Arla 1, 2012). Företaget bildades genom en fusion mellan danska MD Foods och Arla den 17 april år 2000 och har sitt huvudkontor i Århus, Danmark. Arla är ett av världens största mejeriföretag vars produkter saluförs i över 100 länder (Arla Foods Årsredovisning, 2010).

Arla Foods består av 8023 medlemmar som levererar mjölk till mejerierna. Av dessa medlemmar är 3500 från Sverige, 3700 från Danmark och 650 från Tyskland (www., Arla 2, 2012). Efter fusionerna med tyska Hansa-Milch i april och svenska Milko i november 2011 fick Arla Foods cirka 1200 nya medlemmar, varav 650 tyska och 550 svenska. Under 2011 omsatte Arla Foods 54,9 miljarder DKK och vinsten samma år var 1,3 miljarder DKK. Det egna kapitalet under år 2011 uppgick till 9,3 miljarder DKK (Årsredovisning Arla 2011).

Arla Foods marknadsstrategi består av tre marknader: kärnmarknader, tillväxtmarknader och värdeområden. Kärnmarknaderna består av Sverige, Danmark, Finland, Storbritannien, Holland och Tyskland. Här ligger fokus på att göra investeringar som ger Arla en ledande position på marknaden i de olika länderna.

Tillväxtmarknader är Ryssland, Polen, Kina och USA samt Mellanöstern och Nordafrika. Arlas fokus är här att investera för att få en stark plattform för framtida tillväxt. Tillväxten ska ske genom fusioner och uppköp av andra mejerier. Värdeområden består av Spanien, Kanada, Grekland, Brasilien och Norge. Här ligger Arlas fokus på att maximera vinsten från försäljningen i länderna där Arla säljer sin mjölk till olika industrier. I framtiden vill Arla sälja förädlade mejeriprodukter och skaffa sig samarbetspartners (www., Arla 10, 2012).

På världsmarknaden saluför Arla Foods fem huvudsakliga produkter. De är mjölkpulver, skummjölkpulver, ost, smör och vassleproteiner. Den lokala marknaden består till stor del av konsumentprodukter (Årsredovisning Arla Foods 2011).

Koncernen marknadsför sig globalt med tre varumärken: Arla, Lurpak och Castello. Lurpak ska vara Arlas ledande varumärke inom smör och bredbara blandprodukter. Lurpak är störst i Storbritannien och Grekland och i Danmark är Lurpak det ledande smörmärket. I framtiden ska produkterna lanseras i fler länder bland annat Sverige. Arlas varumärke ska finnas på alla produkter förutom Lurpak, Castello och lågprisprodukter. Castello är ett ostvarumärke och flera av Arlas ostar kommer att samlas under varumärket (www., Arla 11, 2012).

2.2 Arla Foods organisation

Arla Foods är en kooperativ förening (www., Arla 1, 2012). Varje medlem har en röst, vilket innebär att företaget styrs med representativ demokrati (www., Arla 2, 2012). Föreningen delas in i geografiska områden. I Sverige finns 29 kretsar och i Danmark 25. De olika kretsarna är fördelade på sammanlagt åtta regioner, varav fyra i Sverige och fyra i Danmark (Årsredovisning Arla Foods, 2011).

Kretsens medlemmar kallas en gång per år till ett kretsmöte, som är kretsens högsta beslutande organ. Vid kretsmötet väljer medlemmarna ett kretsråd som blir det verkställande organet. Från de kretsrådsledamöter som finns väljs därefter ett antal representantskapsledamöter som ska representera kretsen i regionstyrelsen. Sveriges fyra regioner har en regionstyrelse som således består av representantskapsledamöterna i regionen. Regionstyrelsens främsta arbete är att förbereda och följa upp olika ärenden till representantskapsmöten (www., Arla 2, 2012).

Föreningens högsta beslutande organ är representantskapet som har 160 ledamöter. Av dessa är 150 medlemmar och 10 är medarbetarrepresentanter från Arla Foods i Sverige och Danmark. Medlemmarna fördelar sig enligt följande: 85 från Danmark, 60 från Sverige och fem från Tyskland (Årsredovisning Arla Foods, 2011). Representantskapet ska mötas minst tre gånger per år (www., Arla 2, 2012).

Arla Foods styrelse består av 20 medlemmar från Sverige, Danmark och Tyskland. Antalet medlemmar i styrelsen bestäms av antalet mjölkbönder samt mängden mjölk som levereras från respektive land. Fördelningen mellan länderna ser ut enligt följande: åtta medlemmar från Danmark, sju från Sverige och en från Tyskland enligt fusionsavtalet. I styrelsen sitter fyra medarbetarrepresentanter, två från Sverige och två från Danmark (Årsredovisning Arla Foods, 2011).

Hur de två medarbetarrepresentanterna väljs skiljer sig mellan Sverige och Danmark. I Sverige är det den svenska styrelsen och representantskapet som utser vem som ska sitta som medarbetarrepresentant. Detta val sker på ett gemensamt årsmöte där de fackliga organisationerna är med. De svenska representanterna väljs på tre år. I Danmark väljer medarbetarna sex personer som ska sitta i representantskapet och två av de sex personerna väljs till medarbetarrepresentanter. De danska representanterna väljs på två år (Årsredovisning Arla Foods, 2011).

Styrelseledamöterna väljs ut på följande sätt: de fyra danska regionerna väljer varsitt styrelseledamot, de övriga svenska och danska ledamöterna utses av representantskapet (www., Arla 2, 2012). I Sverige ska en valberedning föreslå kandidater till Arlas styrelse. Ledamöterna i styrelsen väljs in ojämnt kalenderår (Årsredovisning Arla Foods, 2011).

Koncernledningen består av tio personer, tre från Sverige och sju från Danmark. Verkställande direktör för koncernen är Peder Tuborgh (Årsredovisning Arla Foods, 2011). Åke Hantoft tog över som styrelseordförande under 2011 när Ove Moberg avgick efter fyra år som ordförande i styrelsen (www., Arla 3, 2012). Eftersom Åke Hantoft tog över som ordförande i styrelsen är det inte endast danskar på ledande positioner inom Arla Foods.

2.3 Arlas historia

Sveriges första mjölkandelsförening startades på stora Arla gård i Västmanland år 1881 (www., Arla 4, 2012). Stockholms Mjölkförsäljnings AB bildades av bröderna Hildemar Albin Lidholm och Wilhelm Lidholm år 1880. Namnet Lidholm var då redan väl etablerat i mejerinäringen. Hildemar startade sitt första mejeri redan år 1869 och året efter bildades Mälardalens Mejeri AB (www., Arla 5, 2012).

De två bröderna hade som mål att få mjölkhandeln i Stockholm att fungera på ett tillfredsställande sätt. De startade därför Stockholms Mjölförsäljnings AB som även kallas mjölkbolaget och det bildades genom sammanslagning av flera mjölkhandelsaffärer som Mälardalen Mejeri AB drev (www., Arla 5, 2012).

Mjölkbolaget växte och behövde större lokaler. Därför påbörjades år 1912-1913 byggnationen av ett nytt mejeri. Bygget och centraliseringen blev aldrig klart eftersom mjölkbolagets VD Fredrik Benzinger kontaktades av Sigfrid Rålamb som satt i mjölkhandelskommittén vilken var tillsatt av Stockholms stad. Rålamb arbetade med att bilda ett producentkooperativt mjölkföretag i Stockholm och undrade således om Benzinger var intresserad av att upplåta Mjölkbolaget för detta ändamål. Benzinger och Rålamb arbetade fram ett förslag som presenterades år 1915 för ett 30-tal jordbruksrepresentanter. Förslaget röstades igenom vilket innebar att Lantmännens Mjölförsäljningsförening var bildad (www., Arla 5, 2012). Men namnet Lantmännens Mjölförsäljningsförening användes aldrig. Istället användes namnet Mjolkcentralen som år 1927 blev bolagsnamnet (www., Arla 6, 2012).

När den nya föreningen bildades övertogs de mejerier som ägdes av Stockholms Mjölförsäljnings AB, AB Victoria, Firma Henning Johansson, Linköpings Mejeri AB, AB Mälarmejeriet, AB Audumbla och Granhammarsbodarna. Totalt övertog Lantmännens Mjölförsäljningsförening 85 mejerier och när Eskilstunaortens mejeriförening överlät sin verksamhet tillkom ytterligare mejerier. Mellan 1915 och 1945 ökade antalet medlemmar i föreningen och antalet mejerier sjönk från 85 till 61 (www., Arla 7, 2012).

År 1950 skedde en radikal förändring av mjölkdistributionen då butikerna fick kylrum eller kylskåp för att förenkla distributionen och för att förbättra mjölkens kvalitet. Efter förändringen fraktades mjölken nedkyld från producent till konsument. Året efter skrev Aftonbladet om "Mjolk i papper" då Mjolkcentralen hade planer på att prova Åkerlund och Rausings nya pappersförpackning för mjolk som heter Tetra Pak. Det var först år 1953 som Mjolkcentralen levererade en produkt i Tetra Pak och det var förpackningar om 1 deciliter.

Under 1960-talet arbetade Svenska Mejeriernas Riksförening för att få ner antalet mejeriföretag i Sverige. Detta ledde till att mejeriföretagen i Jönköpings län och på Gotland erbjöds att fusionera med Mjolkcentralen. Senare fusionerade Mjolkcentralen med Sydöstmejerier, Örebroortens mejeriförening och LMC i västra Sverige. År 1972 gick den stora multifusionen igenom och alla föreningar gick samman. För att visa att det nu handlade om ett nytt stort mejeriföretag bytte Mjolkcentralen namn år 1975 till Arla (www., Arla 8, 2012).

2.4 MD Foods historia

Mejeriselskabet Danmark Amba bildades år 1970 när ett antal små landsbygdsmejerier och några regionala mejeriföretag gick samman. Målet var att föra samman den danska mjölken i ett företag genom uppköp och fusioner av andra mejeriföretag (www, denstoredanske, 2012). De två största mjölkleverantörerna i Danmark under denna tid var MD och Kløver Mælk med MD som största leverantör med 55 % av marknaden. MD hade som filosofi att tillväxt gav lönsamhet och ville därför bli ännu större. Det koncentrerade sig därför under 1980-talet på att optimera områden som var viktiga men små, till exempel hur företaget skulle kunna växa i Tyskland. Dessutom fanns en önskan om att även växa inom det ekologiska området. Denna önskan ledde fram till slutsatsen att utvecklingen antingen skulle ske genom produktion

utomlands eller att företaget skulle ge sig in i andra matvarubranscher inom Danmarks gränser. Det blev slutligen en kombination av de båda (Bigum, 2007).

År 1988 bytte Mejeriselskabet Danmark namn till MD Foods Amba för att få ett mer internationellt namn. Namnbytet markerade även att företaget inte bara skulle producera mejeriprodukter utan även livsmedel i allmänhet (www., denstoredanske, 2012). Efter flera år av priskrig inleder MD Foods och Kløver Mælk ett ekonomiskt samarbete år 1992, för att 1999 fusionera. Fusionen innebar att MD Foods sammanlagt hade 90 % av den danska mjölken. Under mitten av 1990-talet inledde MD Foods och Arla ett samarbete för att sedan fusionera år 2000 (www., mejeri, 2012). Förvärven genom uppköp och fusioner i Danmark och utomlands har gjort MD Foods till ett av Danmarks största företag (www.,denstoredanske, 2012).

2.5 Fusionen mellan Arla och MD Foods

Faktorn som drev på fusionen mellan Arla och MD Foods var att Sverige skulle ansluta till EU. Konkurrensverket signalerade att det inte skulle vara möjligt för Arla att växa mer i Sverige. Arla blev i princip tvunget att söka sig utomlands (www., Arla 9, 2012). Ett behov av att marknadsföra sig internationellt uppstod och det hade Arla varken produkter eller organisation till att göra och därför behövde det en partner. Danska MD Foods var denne partnern med sina exportkunskaper och expertis (Bigum, 2007). Förslaget påskyndades för att ha möjligheten att möta konsumenternas efterfrågan på spännande mejeriprodukter. Att klara nya utmaningar skulle bli lättare om företagen fusionerade än om de hade fortsatt som två självständiga föreningar. Efter fusionen förfogade Arla Foods över 74 mejerianläggningar i Sverige och Danmark med huvudkontor i Århus och divisionskontor i Köpenhamn, Stockholm och Leeds (Medlemsinformation, 2000).

Vid fusionen överförde Arla och MD Foods allt inkråm till Arla Foods Amba samt aktiviteter såsom transport, försäljning, produktion och marknadsföring. Fusionen var direkt efter genomförandet fullständig ur ett ekonomiskt perspektiv. Anledningen till att det i förslaget refereras till den första treårsperioden efter fusionen som en inkörningsperiod är att det juridiskt sett inte gick att slutföra fusionen år 2000 (Medlemsinformation, 2000). Fusionen kunde först slutföras när det var politiskt och juridiskt möjligt, och högt räknat innebar det tre år. Under denna period ägde Arla och MD Foods Arla Foods som anställde alla medlemmar (Danske mælkeproducenter, 1999).

Fusionen gjorde att världens största mejeriförening bildades med en omsättning på 43 miljarder SEK och 19 000 anställda. Koncerndirektionen placerades i Århus, Danmark med Jens Bigum som verkställande direktör. Åke Modig, som var VD i Arla, blev vice verkställande direktör i Arla Foods. Lars Lamberg fick samma position i Arla Foods som han hade i Arla, nämligen styrelseordförande (Hellbom, 2000). Dessa förutsättningar gällde under den första treårsperioden efter fusionen (Medlemsinformation, 2000).

Anledningen till att huvudkontoret hamnade i Danmark var främst att den danska kronan ansågs stabilare än den svenska eftersom den var knuten till euron. Huvudkontoret hamnade i Århus eftersom där fanns en stark exportavdelning och en stark inriktning på internationell handel (Danske mælkeproducenter, 1999).

3. Teori

3.1 Agentteori

Agentteorin är främst inriktad på relationen mellan en uppdragstagare (agent) och en uppdragsgivare (principal), där den ena parten (principalen) delegerar arbete åt en annan part (agenten). Under 1960 och 70-talet visade ekonomisk litteratur att problem som har med riskfördelning att göra uppkom då olika parter hade olika attityder gentemot risk (Eisenhardt, 1989). Agentteorin breddade litteraturen genom att inbegripa agentproblemet, dvs. det problem som visar sig då olika parter har olika mål och fördelning av arbetskraft (Jensen & Meckling, 1976).

Två problem kan uppkomma i agentrelationer:

- Agentproblemet uppkommer när principalen och agenten har olika mål eller när det är för komplicerat eller dyrt för principalen att veta vad agenten egentligen gör. Problemet blir då att principalen inte kan verifiera att agenten har agerat lämpligt.
- Principalen och agenten har inte samma attityder gentemot risk. Problemet blir att de båda agerar olika på grund av att de har olika riskpreferenser.

Området som agentteorin huvudsakligen verkar på är förhållanden som speglar den typiska agentrelationen mellan en principal och en agent. Mellan parterna finns det skillnader i mål och attityd gentemot risk till exempel gällande ledarskap och vertikal integration. Finns det ingen skillnad i målkonflikten mellan principalen och agenten kommer agenten att agera som principalen önskar. Att risk är ett problem har delvis att göra med att det inte bara beror av beteende. Statliga åtgärder, det ekonomiska klimatet, konkurrenters agerande och så vidare påverkar också (Eisenhardt, 1989).

Inom agentteorin används ofta begreppet kontrakt. Det finns två sorters kontrakt: beteendeorienterade och resultatorienterade. Det beteendeorienterade kontraktet innebär att kontraktet reglerar ett beteende som belönas på något sätt. I ett företag eller en organisation är lön ett exempel på beteendeorienterad belöning. Det resultatorienterade kontraktet innebär att uppdragstagarens ersättning baseras utifrån ett visst resultat. Till stor del är kontrakt en kombination av beteende- och resultatorienterade (Rapp & Thorstenson, 1994).

Det hänvisas till två aspekter inom agentteorin: *moral hazard* och *adverse selection*. *Moral hazard* refererar till när agenten "smiter" från sina åtaganden som denne har mot principalen. Till exempel kan det handla om en forskare vars forskning är för komplex så att ledningen på företaget inte vet vad det är forskaren faktiskt gör. *Adverse selection* har med agentens faktiska förmåga att göra. Själva problemet uppstår eftersom principalen inte kan verifiera agentens egentliga kunskap. Det självklara exemplet är en anställningsintervju: agenten blir intervjuad av principalen och uppger diverse förmågor men dessa kan inte principalen bedöma fullt ut (Eisenhardt, 1989).

Agentteorin har utvecklats åt två håll: den positivistiska och principal-agent. De båda har gemensamt att det är avtal mellan huvudmannen och agenten. Inom den positivistiska genren har forskare lagt fokus på att identifiera olika situationer där huvudmannen och agenten har olika mål. Den har till stor del fokuserat på förhållandet mellan ägare och chefer i stora företag (Eisenhardt, 1989).

Den positivistiska teorin beskriver flertalet kontraktalternativ medan principal- och agentteorin redogör för vilket kontrakt som är effektivast. I principal-agent-litteraturen ligger fokus istället på att avgöra hur det optimala kontraktet ser ut mellan principalen och agenten. I den enkla modellen antas en målkonflikt mellan principalen och agenten. Resultatet av modellen är att agenten och principalen inte har samma riskpreferenser och principalen är mer riskkänslig (Eisenhardt, 1989).

I fallet med fullständig information vet principalen vad agenten har gjort. Godtar principalen agentens beteende är ett kontraktbaserat avtal det mest effektiva. Ett resultatbaserat kontrakt i detta fall hade överfört riskerna i onödan till agenten som är mer benägen att ta risker än principalen. Det andra fallet är då principalen inte vet vad agenten har gjort (Eisenhardt, 1989).

Storleken på ett kooperativ och dess affärsaktiviteter tydliggör agentproblemet. Medlemmarna (huvudmannen) är med största sannolikhet inte lika involverade i affärsprocesserna som VD:n (agenten). Även i agentförhållandet mellan VD och styrelse uppstår det problem då VD:n har kontroll (Nilsson & Madsen, 2007). Förhållandet kan även påverkas av att VD:n är drivande och har den största kontrollen (Hendrikse, 2007). Medlemmarna bryr sig huvudsakligen om vilket pris kooperativet betalar för deras produkter. Cheferna däremot har ett intresse i att avancera till en bättre position inom affärsvärlden. Medlemmarna har förmodligen ett perspektiv som är mer kortsiktigt än chefernas (Nilsson & Madsen, 2007).

Ägarna av ett kooperativ är inte främst ägare utan ett slags kunder vilket gör att de blir direkt påverkade av kooperativets affärsaktiviteter. Det är därför viktigt att VD:n lyckas övertyga sin styrelse om att en fusion bör genomföras. Är inte hela ledningen bakom beslutet blir det omöjligt att övertyga medlemmarna (Nilsson & Madsen, 2007).

3.2 Fusioner

Fusioner har rent allmänt ökat i popularitet på senare år (Katsuhiko, Hitt, Vaidyanath & Pisano, 2004) medan antalet transnationella fusioner fortfarande är väldigt få (Bijman, 2005). Över 40 % av fusionerna som gjordes mellan 1999 och 2000 var mellan två företag vars huvudkontor låg i olika länder (Hitt, Harrison, Ireland & Duane 2001). Transnationella fusioner kan användas till att få tillgång till nya, lukrativa marknader och utöka marknaden för företagets existerande produkter. Dessutom uppstår en chans till att bättra på sina kunskaper och sin kapacitet (Katsuhiko, Hitt, Vaidyanath & Pisano, 2004).

Transnationella kooperativ kan skapas på olika sätt (Nilsson & Madsen, 2007):

- Ett nationellt kooperativ kan bjuda in medlemmar från ett annat land
- Förvärv i utlandet
- Upprättandet av ett nytt kooperativ
- En fusion mellan två nationella kooperativ

Det vanligaste är att transnationella kooperativ skapas genom att medlemmar rekryteras i andra länder. Transnationella fusioner mellan nationella kooperativ är däremot relativt ovanligt och det viktigaste exemplet är fusionen mellan Arla och MD Foods. Att etablera ett transnationellt kooperativ innebär ofta problem då medlemmarna i olika länder har olika kulturer, produktförhållande och lagar/regler etc. (Nilsson & Madsen, 2007).

Ett företag som fusionerar med ett bolag som har sitt huvudkontor i ett annat land möter alltså många utmaningar. Skillnader i kundpreferenser och ekonomi skapar problem. De ekonomiska skillnaderna kan vara på företagsnivå såsom organisatoriska rutiner, ledarskap och kommunikationssystem men även på nationell nivå, skatter till exempel (Kogut, 1989). Vid transnationella fusioner måste till exempel särskilt fokus riktas åt växelkurser, lokala skatter och bokföringssystem etc (Kissin & Herrera, 1990).

Dessa faktorer kan skapa problem när det gäller värderingen av de båda bolagens finansiella status. Studier visar även att chefer från olika länder vid transnationella fusioner implementerar olika kontrollsystem och använder olika ledarskap i de aktuella bolagen. Det är större risk att konflikter mellan chefer och anställda av de två bolagen uppstår om de institutionella skillnaderna är stora mellan länderna. Dessutom är risken för stress större i transnationella fusioner än vid fusioner inom samma land. All denna stress leder i sin tur till sämre ekonomiskt resultat (Very, Lubatkin & Calori, 1996).

De kulturella skillnaderna kan vara till exempel individuellt värde och riskbenägenhet bland de anställda. Detta behöver dock inte vara av ondo då de utgör barriärer som företagen och dess anställda utvecklas av att ta sig över. Humankapitalet får en bättre kunskap och högre kapacitet om de klarar av att vara mottagliga och göra främlingskapet till något positivt (Katsuhiko, Hitt, Vaidyanath & Pisano, 2004). Att kulturella skiljaktigheter mellan de fusionerade bolagen kommer uppstå är nästan garanterat och därför är det av stor vikt att de hanteras och åtgärdas (Core team, 2005). En del av de negativa konsekvenser som kan följa vid transnationella fusioner har med heterogenitet att göra. Det faktum att mejerikooperativen blir allt större gör att heterogeniteten ökar i medlemskårerna och detta kan bli ett hinder för medlemsstyrning. Ännu större problem uppkommer då kooperativen blir transnationella. Då medlemmarna kommer från olika länder och verkar under olika förutsättningar i termer av ovanstående faktorer uppstår svårigheter med samordningen (Nilsson & Ollila, 2009).

Det är viktigt att de som är drivande i fusionen inte är för ivriga på att slutföra fusionen utan utreder ordentligt hur svårigheter som uppkommer ska lösas. Risken är annars att problemen underskattas. Det är också av yttersta vikt att förhandlingarna kring hur makten i det nya företaget ska fördelas: styrelsens sammansättning, nationalitet på ordförande och VD, lokalisering av huvudkontoret och namnet på det nya företaget. Hur väl förhandlingarna kring dessa faktorer fungerar mellan parterna avgör ofta om det blir någon fusion eller inte samt hurvida fusionen blir lyckad eller inte (Nilsson & Madsen, 2007).

Något som också är viktigt för att få till en lyckad fusion är att fokus på förarbetet till fusionen samt själva ”dealen” inte blir för stort. Risken är då att efterarbetet blir lidande vilket kan få negativa konsekvenser (Core team, 2005).

Bolag som varit med i transnationella fusioner tidigare lär sig av sina tidigare erfarenheter. Företag med tidigare erfarenhet har större chans att ingå i en lyckad fusion (Hitt, Harryson, Ireland & Best, 1998). Även integrationen mellan de två bolagen som ingår i den transnationella fusionen får en positiv effekt om de båda företagen varit med i fusioner tidigare (Nilsson & Madsen, 2007).

Det finns flera sociala faktorer som underlättar vid en transnationell fusion:

- Likheter i kulturella avseenden.
- En av två verkställande direktörer ”försvinner” vid en fusion mellan två bolag. Därför är det bra om en av dessa är nära pension för att undvika eventuella konflikter.
- En framgångsrik VD som arbetat över en lång tid och med framgång i kooperativet har större möjligheter att övertyga styrelsen om att en fusion är nödvändig.
- Det måste finnas minst en ”stark man” som, med sin höga position, kan påverka och driva igenom fusionen.
- Personlig kemi är viktig, framför allt mellan de som kommunicerar under en förmodad lång tid, till exempel de verkställande direktörerna (Nilsson & Madsen, 2007).

Att involvera mellanchefer och medarbetare samt att skapa en entusiasm på den nya arbetsplatsen är viktigt för att underlätta fusionsarbetet (Core team, 2005).

4 Empiri

4.1 Tillvägagångssätt

Studien fokuserar på att finna begränsningar och förutsättningar för den transnationella fusionen mellan Arla och MD Foods. De båda verkställande direktörerna i MD Foods och Arla var drivande i fusionsarbetet. Därför kan det uppstå agentproblem då direktörerna för både sina medlemmars och sin styrelses talan. Därför utgör agentteorin en del av uppsatsens teoretiska bas. Annan teori är hämtad från artiklar om fusioner och liknande samarbeten.

Det empiriska underlaget utgörs av primärinformation och sekundärinformation. Primärinformation består av intervjuer med personer som var direkt involverade i fusionsarbetet, nämligen de tidigare toppcheferna inom Arla och MD Foods Åke Modig, Finn Bitsch och Jens Bigum. Åke Modig efterträdde sedan Jens Bigum som VD för Arla Foods. Även styrelseordföranden i Arla Lars Lamberg har intervjuats. Den sekundära informationen utgörs av vad dansk och svensk media rapporterade om och kring fusionen samt Jens Bigums självbiografi. Slutligen har även årsredovisningar från berörda företag analyserats.

Genom intervjuer med flera personer, som var involverade i fusionsarbetet, ges möjlighet till så kallad triangulering. Med triangulering menas att om två eller flera källor ger samma data ökar trovärdigheten.

4.2 Jens Bigum

Jens Bigum blev VD för MD Foods år 1992 efter att han arbetat inom företaget sedan 1970. När Sverige blev medlem i EU ville internationella mejerier ge sig in på denna marknad, däribland MD Foods. Arla var vid detta tillfälle dock inte intressant som fusionspartner då MD Foods såg Arla som ineffektivt. Åke Modig i Arla hade arbetat för en fusion med MD Foods men fick år 1988 beskedet att det inte var intressant. Detta ledde till att Arla sökte sig till Danmark med sina produkter för att bemöta MD Foods exportsatsning. Första steget blev att köpa upp aktier i Mejeriet Enigheden i Danmark. Den danska mejerimarknaden var vid tidpunkten uppdelad mellan MD Foods och Kløver Mælk.

För MD Foods blev ett samarbete med Arla mer intressant. Det innebar dock problem att Arla fortsatte att pressa konkurrensmässigt på den danska marknaden. Styrelsen i MD Foods ansåg det som motsägelsefullt då Arla agerade som konkurrent och samtidigt ville samarbeta. Nu blev det personliga förtroendet som Jens Bigum hade till Åke Modig viktigt. Bigum övertygade sin styrelse om att bortse från konkurrenssituationen. Ett annat problem som gjorde att en fusion mellan kooperativen verkade långt borta var MD:s samarbete med Kløver Mælk.

Under år 1999 hölls ett antal möten i MD Foods organisation med Arla som viktigaste punkt. Bland annat kom de fram till att det viktigaste, om en fusion skulle bli möjlig, var att pressa ner kostnaderna genom hela organisationen till lägsta möjliga nivå. På så sätt kan resurser anskaffas för att behålla den nuvarande positionen som Skandinaviens största mejeri. Dessutom behövde positionen på hemmamarknaden förstärkas för att möta den ökade nordiska konkurrensen. Om en fusion blev av mellan Arla och MD Foods skulle import av billiga produkter samt privatmarknader öka. Det skulle även vara nödvändigt att fortsätta den internationella expansionen på grund av ökande konkurrens på hemmaplan.

I och med att det var en fusion mellan två företag från olika länder var det viktigt att förloppet inte drog ut på tiden. Jens Bigum satte därför upp en hård tidsplan. De ekonomiska frågorna, valutaproblemet och eventuell ekonomisk ersättning, behandlades särskilt. Att skapa en faktureringsmodell så att betalningen till medlemmarna blev jämlik trots valutaskillnaden var viktigt. Förhandlingarna präglades av stor respekt för motparten.

Det var också viktigt att genomföra fusionen för att medlemmarna i Arla inte skulle känna att de blev uppköpta av MD Foods. Därför infördes en treårsperiod där det skulle vara likställdhet i styrelsen. Efter övergångsperioden skulle fördelningen av nationaliteter i styrelserummet avspeglas av hur det såg ut i representantskapet, där danskarna var i flertal. Arla hade innan fusionen sitt huvudkontor i Stockholm och deras inställning var att även Arla Foods kontor skulle ligga här. MD Foods övertygade dock svenskarna om att det ur ett europeiskt perspektiv inte var realistiskt. Arla kom då med Köpenhamn som förslag som med bra flygplats och närheten till Sverige var attraktivt. Danskarna menade dock att det skulle medföra för stora administrativa förändringar då kontinuitet ansågs viktig. Dessutom var de flesta danska medlemmarna och mejerierna verksamma på Jylland och det skulle inte vara populärt att bryta upp detta. Förslaget blev Århus med divisions- och representationskontor i Leeds, Stockholm och Köpenhamn och efter en viss betänketid accepterade Arla detta.

Förslaget om en fusion mötte visst motstånd bland de svenska medlemmarna. Huvudargumentet för de som röstade emot en fusion var att danskarnas beskrivning av omvärldens utveckling inte stämde. De ansåg inte den internationella konkurrensen och det växande inflytandet från dagligvarukedjorna som ett problem utan trodde att de svenska konsumenterna fortsatt var villiga att betala ett överpris för svenska produkter. En annan kritik som riktades mot förslaget var att det skulle ta väldigt lång tid för medlemmarna att ta till sig fördelarna med en fusion. Till slut var det dock över 90 % av representationskapets 283 medlemmar som röstade för förslaget.

Nästa steg var att få fusionen godkänd av myndigheterna. Fusionsförordningen som EU satte upp säger att om den sammanlagda omsättningen när företagen fusionerat är fem miljarder euro måste fusionen behandlas av EU. Därför ville MD Foods och Arla hålla sig under denna gräns för att fusionen skulle behandlas nationellt av konkurrensstyrelsen i Danmark. Dels på grund av att det tog kortare tid och dels för att man inte visste hur EU faktiskt skulle reagera på fusionsförslaget (Bigum, 2007). Den nedre gränsen för att en fusion ska granskas av konkurrensstyrelsen i Danmark låg vid tillfället på 3,8 miljarder DKK, vilket placerade landet i den absoluta toppen i Europa vad gäller gränser för fusionskontroller (Jyllandsposten, 27.09.2000). Innan fusionen blev godkänd var MD Foods tvungna att sälja av ett antal mejerier för att ge plats till konkurrerande mejerier på den danska marknaden. När de två mejerierna var sålda hade en produktionskapacitet på 220 miljoner kg mjölk per år frigjorts vilket ansågs kompensera de negativa konsekvenser fusionen skulle få för konkurrenssituationen i Danmark (Jyllandsposten, 25.01.2000).

Konkurrensstyrelsens direktör i Danmark, Finn Lauritzen, var noga med att poängtera att om det blev en fusion mellan Arla och MD Foods skulle inte de små mejerierna drabbas. Det låg ett stort politiskt fokus på denna punkt efter fusionen mellan MD Foods och Kløver Mælk. Det ständiga kriget om marknadsandelar dem emellan hade drabbat de små mejerierna hårt (Bigum, 2007).

MD Foods VD Jens Bigum satte upp tre mål för fusionen mellan Arla och MD:

- ”För det första ska fusionen säkra framtiden för danska och svenska mjölkproducenter”
- ”För det andra ska fusionen försvara ett konkurrenskraftigt avräkningspris”
- ”Och för det tredje ska fusionen skapa ökad slagkraft i en förstärkt konkurrens” (Bigum, 2007, p.506)

För att få alla medlemmar att känna sig som en del av Arla Foods blev de under arbetet med fusionen kontinuerligt informerade om händelseförloppet. Det gjorde att vissa kulturbarriärer övervanns. Att involvera anställda i processen och ha en hög informationsnivå har lett till att kulturplattformen har stärkts och skapat nya värderingar. Ett annat sätt att övervinna de kulturella skillnaderna mellan länderna var att flytta chefer och medarbetare från Sverige till huvudkontoret i Århus, för att de svenska anställda ska lära känna den danska kulturen. En som flyttade från Sverige till Danmark är Åke Modig, den tidigare koncernchefen i Arla: ”För mig hade det både symbolisk och praktisk betydelse” (Jyllandsposten, 18.10.2000). När Bigum år 2004 gick i pension blev Modig VD i Arla Foods (Bigum, 2007).

De nationella och kulturella skillnaderna var inte det problem som fick högsta prioritet. Det fick istället de strategiska aspekterna ur ett europeiskt perspektiv när Sveriges respektive Danmarks största mejerikooperativ skulle fusionera. Redan innan förhandlingarna om en fusion började kände personerna på verkställande- och styrelsenivå varandra väl och hade utvecklat en förtroendefull relation. Det var viktigt i flera förhandlingar före och efter fusionen. Enligt Bigum var danskarna mer beslutsorienterade och svenskarna var mer processorienterade (pers med., Bigum, 2012).

Bigum lade stor vikt vid att huvudkontoret skulle finnas i Århus eftersom många resurser var fördelade i MD:s huvudkontor. Dessa resurser var nödvändiga för att genomföra fusionen framgångsrikt (Bigum, 2007). Placeringen av Arlas huvudkontor i Århus orsakade en viss talangflykt av duktiga svenska medarbetare. Förlusten av duktiga medarbetare var dock aldrig kritisk för Arlas Foods fortsatta drift (pers. med., Bigum, 2012).

Under den tid som Bigum var VD för Arla Foods var det ingen stark dansk dominans inom företaget. De fyra viktigaste posterna var uppdelade 50-50 mellan Sverige och Danmark: Med Jens Bigum som VD och Åke Modig som vice VD samt Lars Lamberg som ordförande och Knud Erik Jensen som vice ordförande. I styrelsen fanns en liten dansk dominans som dock aldrig utnyttjades vid omröstningar under Bigums tid.

De prioriteringar som gjordes under fusionsarbetet anser Bigum ännu idag var rätt då fokus låg på strategi och ekonomi det första året. De problem som har uppstått senare i representantskapet och i styrelsen har till stor del varit externa, till exempel valutafluktuationer och fallande världsmarknadspriser på mjölk. De svenska mjölkproducenterna hade aldrig tidigare upplevt konsekvenserna av dessa problem. De som satt i styrelsen var medvetna om att fusionen på det känslomässiga planet skulle ta flera år. De konflikter som uppkom har inte bara varit negativa. Bigum är säker på att både den danska och svenska sidan har lärt sig av konflikterna och kommer göra sitt yttersta för att undvika dem i framtiden.

Bigum anser att fusionen är lyckad eftersom Arla Foods idag är ett framgångsrikt internationellt företag. Små mejerier i Danmark och Sverige har utmaningen att matcha Arlas mjölkpris. Priset på mjölk är ett rimligt sätt att mäta framgång på. MD Foods hade innan fusionen en välutvecklad exportsida då MD exporterade mellan 60 och 70 % av den totala omsättningen, medan Arla exporterade endast 10-15 %.

Bigum var personligen nöjd med hur beslutsansvaret fördelades. Han var den första anställda som fick en ny chef eftersom Lamberg tog över som styrelseordförande efter Jensen. Han upplevde samarbetet med Lamberg som en positiv upplevelse då denne var en väldigt kompetent och erfaren ordförande. Som VD hade Bigum stort stöd av Lamberg efter en period där det tagits många beslut.

Fusionsförslaget möttes inte av något större motstånd från de danska mjölkproducenterna. Danskarna hade precis avslutat en uppgörelse med Kløver Mælk. Kanske borde fusionen mellan Arla och MD Foods ha väntat ett par år men Bigum vågade inte. Han var rädd att svenskarna skulle ta andra beslut som kanske var oåterkalleliga och det ledde till att Bigum tryckte på hårt för att få igenom fusionen (pers med., Bigum, 2012).

4.3 Finn Bitsch

Medlemschefen och vice VD:n i Arla, Finn Bitsch, var involverad i fusionsprocessen från år 1996 då arbetet med fusionen påbörjades. Han tillhörde den högsta nivån i arbetet tillsammans med Åke Modig, Lars Lamberg och Bengt Mårtensson. Bitsch hade en roll som motiverade detta, som ansvarig för medlemmarna i Arla. Dessutom är han ursprungligen dansk vilket också hade betydelse för hans framskjutna roll i arbetet med tanke på hantering av språkbarriärer, kulturella skillnader och liknande.

Arla hade i princip stått still sedan 1970-talet då kooperativet bildades. Det hade inte hänt mycket i företaget storleksmässigt då en del fusionsförslag inte hade lyckats. Föreningen kände nu att det var dags att växa i och med en allt mer öppen marknad. Arla hade en fördelning på ungefär 80 % av omsättningen på hemmamarknaden och 20 % utomlands. Detta ledde till att importkostnader hela tiden ökade och det var inte längre hållbart. Försöken att bygga upp verksamheter i olika länder fungerade inte samtidigt som omvärldsanalysen visade att Arla var tvunget att lägga om strategin. Alla dessa faktorer ledde fram till valet att fusionera med danska MD Foods som redan hade en utbredd exportverksamhet. Det var även intressant med en fusion ur dansk synvinkel eftersom de hade den omvända situationen, det vill säga 20 % på hemmamarknaden och 80 % utomlands. Vid en fusion skulle MD Foods och Arla få en situation där fördelningen istället var jämnt fördelad, 50-50, mellan hemmamarknad och export. Detta skulle innebära en bra balans inför de utmaningar som bedömdes följa av den pågående strukturutvecklingen av mejerier i Europa.

Arla och MD Foods bedömdes ha en produktmix och kunskap som kompletterade varandra bra. Finn Bitsch menar dock i intervjun att dessa kunskaper inte tagits till vara på för att skapa det starka företag som det fanns potential till att göra. Förklaringen till att det blivit på det sättet kan till stor del tillskrivas problemen som de nationella kulturella skillnaderna medfört. Danskar har alltid varit duktiga på att handla och sälja och svenskar har varit framträdande när det gäller konsumenthantering. Det är dock skillnad på var det yttersta fokuset ligger när man arbetar. Gamla Arla till exempel byggde upp sin starka marknadsposition under 1990-talet genom konsumentdriven produktutveckling och varumärkesarbete medan danskarna mer är

inriktade på försäljning. Arlas tanke var att kombinera dessa två styrkor. De nationella kulturella skillnaderna i arbetet sitter dock väldigt djupt förankrade och även om det känns som att arbetssätten liknar varandra behöver det inte nödvändigtvis vara på det sättet. Att förstå språket är inte alltid synonymt med att förstå vad som menas. Detta är ett problem som är särskilt lätt att applicera på transnationella fusioner då länderna ligger nära varandra och språken är lika.

Arla hade ett antal viktiga frågeställningar innan fusionsarbetet började: ordförandeposten, huvudkontoret och namnfrågan. Huvudkontorets placering var en punkt som inte lyckades från svensk sida. Svenskarna ville att kontoret skulle placeras i Köpenhamn. MD Foods menade dock att det hade kostat för mycket pengar att flytta huvudkontoret från Århus till Köpenhamn. Arlastyrelsen sade slutligen ja till förslaget att låta huvudkontoret vara kvar i de gamla byggnaderna i Århus. Detta ledde till talangflykt av svenskar eftersom det var svårt att attrahera dem till Århus vilket var bekymmersamt ur svensk synvinkel. På koncernnivå däremot var det direkt efter fusionen en rimlig balans mellan danskar och svenskar.

Med tiden blev det en dansk dominans i koncernledningen. Finn Bitsch anser dock inte detta har drabbat de svenska medlemmarna. Grunden har hela tiden varit att det ska vara samma pris för samma vara, det vill säga lika mjölkpris för alla, dock med inslag som kan relateras till avstånd, storlek på gård och så vidare. Mjölkpriset ur svensk synvinkel har inte lidit av denna fusion, det har Finn Bitsch svårt att se: ”Tvärtom har den svenska mjölknäringen och de andra mejeriföreningarna tjänat på att Arla tog det här steget. Det var en defensiv tanke men också offensiv, Arla tog ansvar för att MD Foods inte skulle gå in som en dansk ångvält på den svenska marknaden”.

Det största svenska nederlaget var dock huvudkontorsplaceringen: ”Det hade varit bättre om huvudkontoret varit placerat i öresundsregionen med bättre tillgänglighet till Sverige”. Att det i ledningen är få inslag av svenskar är inget problem ur svensk synvinkel med hänseende på mjölkpriset och bönderna utan mer ett problem av företagskulturell natur (pers med., Bitsch, 2012).

4.4 Åke Modig

Den utlösande faktorn till fusionen var Sveriges intåg i EU som betydde att jordbrukspolitiken förändrades. EU var en öppen marknad från och med år 1995 och det innebar både möjligheter och hot men framförallt öppnades en större marknad för Arla. Svensk mejeriindustri hade inte möjlighet att exportera före år 1995. MD Foods hade kommit långt på detta plan då de byggt upp stora marknader i England, Tyskland. Därför var de attraktiva att samarbeta med för Arla.

De nationella kulturella skillnaderna visade sig mest på den företagskulturella nivån. Att företagskulturen mellan MD Foods och Arla skiljde sig åt var märkbart. MD Foods hade sin bas i Århus på Jylland och kulturen som råder där är annorlunda än den i övriga Danmark. Jylland ligger närmare kontinenten och där är de vana vid att jobba internationellt och har stor erfarenhet av detta. Arla däremot arbetade väldigt nära konsumenterna och var inte lika inriktade på ”business to business”-affärer. Det fanns även skillnader i förhandlingsteknik och språk som det ägnades tid till i början av fusionen. Jens Bigum hade stor kunskap om Sverige och dess historia vilket underlättade för att ”post-merger”-arbetet blev effektivt.

I alla fusioner finns problemet med företagskulturella skillnader men när fusionerna dessutom är transnationella kommer de underliggande nationella kulturerna fram. Olika erfarenheter, förhållningssätt, lagstiftning och det gör det mer komplicerat.

Arla Foods lyckades väl med att få med många svenskar till Århus och göra ett ordentligt avtryck i kulturen, men detta är något som blir svårt att vidmakthålla under en längre tid. I styrelsen upplevs inte någon landskamp mellan Sverige och Danmark, mycket beroende på att alla som sitter i styrelsen faktiskt är mjölkproducenter och lantbrukare. De har likartade problem och tänker likadant och här är kulturskillnaderna små jämfört med på tjänstemannaplanet.

Hade det inte varit genom en fusion som Arla Foods kom till utan som ett nystartat företag hade huvudkontoret hamnat i Köpenhamn för att både svenskar och danskar skulle bli rekryterbara. Det var dock aldrig aktuellt eftersom MD Foods centrum för teknologi fanns i Århus. Det finns ett kontor i Köpenhamn idag som fungerar som mötesplats för svenskar och danskar inom företaget. Bigum och Modig hade lätt att komma överens eftersom de hade ungefär samma strategiska perspektiv och såg samma långsiktiga utveckling.

Fusionen är enligt Modig lyckad. Det har funnits tider där de svenska medlemmarna varit kritiska till fusionen därför att de har sett att en del av hemmamarknadsmejerierna har varit mer lyckade. Arlafusionen har levererat till alla mejerier i Sverige och skapat stabila förutsättningar på den svenska marknaden. De små mejerierna har därför kunnat ägna sig åt den internationella marknaden under mindre stress. De senaste tre till fyra åren har flera mejerier haft det svårt t.ex. Milko som nästan gick i konkurs och Skånemejerier som blivit sålt utomlands. Det har troligen gjort att de svenska Arlabönderna känt sig trygga med att den fusionen de genomförde skapat en långsiktig trygghet.

Fusionsdiskussionerna mötte i princip inget motstånd från medlemmarna i Arla. Tvärtom fanns det en stor enighet när det gällde en eventuell fusion. De såg framtiden och den öppna marknaden och det var något som svenska bönder hade stor förståelse för. Arla var för stort för att bara agera nationellt och för litet för att klara den internationella marknaden. Arla var ett stort företag på en liten marknad och därmed känsliga för om inte en lyckad exportverksamhet byggts upp. Om bra volymer ska uppnås måste produkterna utvecklas så att de blir anpassade till den internationella marknaden. Där har danskarna varit ett föredöme och är fortfarande.

De danska medlemmarna var inte helt övertygade om att en fusion var av godo från början. Detta för att den danska strukturen hade kommit längre än i Sverige när det gäller mjölkproduktion. De var rädda för att strukturutvecklingen i Sverige inte kommit tillräckligt långt. De blev övertygade att det inte var på det sättet och efter det var de positivt inställda. I slutändan var det inte så mycket diskussioner egentligen, enligt Åke Modig (pers med., Modig, 2012).

Att Åke Modig fick ta steget från VD i Arla till vice VD i Arla Foods var inget problem för hans del. Han menade att det var en fråga om att anpassa sig och att han fått nya möjligheter i sin nya roll i form av att jobba med ett mer internationellt företag. Om de kulturella skillnaderna säger han: ”Danskarna har mer bråttom då beslut ska fattas. I Sverige involveras medarbetarna mer vilket skapar ett engagemang. Tas det positiva ur de båda metoderna blir resultatet bra”. Strax efter fusionen talar Jyllands-posten med flera mjölkproducenter inom Arla Foods som är nöjda med resultatet av fusionen och önskar till och med fler samarbetspartners (Jyllandsposten 18.10.2000).

4.5 Lars Lamberg

Knäckfrågorna i fusionsarbetet var vilka som skulle bli ordförande och VD, var huvudkontoret skulle placeras och vad företaget skulle få för namn. De båda parterna kom fram till en paketslösning som innebar att namnet på företaget innehöll Arla (Arla Foods) mot att huvudkontoret hamnade i Århus. Svenskarna hade snarare sett att huvudkontoret hamnat i Köpenhamn istället för i Århus det hade underlättat rekrytering av svenskar.

Språkskillnaderna gick bra att hantera i styrelsearbetet. Däremot i representantskapet och vid stämmor användes en tolk vilket kan medföra problem kring den underliggande förståelsen. Andra problem och skillnader som noterades var på det företagskulturella planet samt ute bland medlemmarna. Alla problem gick att överkomma eftersom det fanns respekt för respektive kultur. Gick inte skillnaderna att hantera gjordes det bästa av situationen.

I arbetet mellan ledningsgrupp och medlemmar i de båda kooperativen fanns det olikheter. I gamla Arla var det vanligt med stor öppenhet mot medlemmarna men den öppenheten fanns inte lika utpräglad på den danska sidan. De danska cheferna anammade den svenska policyn en del med tiden. Lamberg arbetade mer i själva företaget, och hade en nära kontakt med VD och koncernledning, än vad danskarna var vana vid. Han fortsatte med det i Danmark och det accepterades. Vid tidpunkten för fusionen bestod styrelsen av lika många svenskar som danskar. I representantskapet var det övervikt för danskar men det uppnåddes en bra balans som byggde på stor respekt.

Många svenska medlemmar i Arla var tveksamma till fusionsförslaget till en början. I slutändan var det några som fortfarande var emot men efter ett enhälligt ”ja” gick fusionen igenom. Mycket av osäkerheten kring hur en fusion skulle utveckla sig handlade om valutan. Ett starkt avräkningspris i Sverige och en dansk krona som inte var lika stark som idag var ett problem. Lamberg trodde att valutasidan skulle utveckla sig lite annorlunda mot vad den gjort. Det hade underlättat för avräkningspriserna om både Danmark och Sverige bytt till euro. Istället har prissättningen blivit beroende av valutaskillnader.

Lars Lamberg menar att fusionen blev lyckad även om vissa saker inte blivit som de inblandade hoppades och trodde på. Perioden efter fusionen präglades av en bra avräkningsprisutveckling som betydde en del i positiv bemärkelse (pers med., Lamberg, 2012).

5 Analys

5.1 Problem under och efter processen

Antalet problem hölls nere under ”pre-merger”-fasen tack vare de många underlättande faktorerna som fanns ur en social synvinkel. Den personliga kemin mellan de två verkställande direktörerna var bra sedan en lång tid tillbaka. Redan på 1980-talet träffades de båda och diskuterade ett möjligt samarbete. Kontinuerligt genom åren hade de sedan kontakt, både privat och professionellt. Modig och Bigum hade samma långsiktiga syn på fusionen och strategiska faktorer som var aktuella. Dessutom var Bigum väl insatt i Sverige som land och detta var också en underlättande faktor vid fusionsarbetet. Jens Bigum blev VD för MD Foods år 1992. Bigum var ledare för MD Foods under lång tid och det gjorde att han var en säker man att ta ryggen på för övriga involverade i fusionsarbetet. Han hade dessutom varit med om stora fusioner tidigare vilket säkert underlättade integration mellan Arla och MD Foods. Bigum klev fram som fusionsarbetets ”starke man” då han övertygade sin styrelse om att fusionera med Arla. Utan honom och hans goda relation till Modig hade förmodligen inte fusionen genomförts.

Från den svenska sidan fanns det fyra viktiga frågor i samband med fusionsarbetet: huvudkontorets placering, vem som skulle bli VD, namnet på det nya företaget och vem som skulle bli ordförande. För svenskarna ansågs tre av fyra punkter lyckade, den enda misslyckade är placeringen av huvudkontoret som hamnade i Århus. Det blev en pakettlösning där huvudkontoret hamnade i Århus och namnet på det nya företaget blev Arla Foods. Arla och MD Foods hade tidigare genomfört fusioner på den nationella marknaden vilket kan vara en bidragande orsak till att fusionen lyckades.

VD-posten var en fråga som kunnat innebära problem. Bigum blev VD med Modig som vice VD. Den senare hade inga problem med den fördelningen. Att Bigum endast var några år från att gå i pension kan ha fungerat som en förmildrande omständighet. De problem som uppstod var istället de nationella kulturella skillnaderna orsaken till. Även om Danmark och Sverige är grannländer var vissa olikheter problemframkallande. Det språkliga problemet hanterades med hjälp av tolk men att kommunicera är inte synonymt med att förstå varandra. En aspekt som är problematisk när två länder är kulturellt och geografiskt nära varandra är att skillnaderna underskattas, något som är applicerbart på denna transnationella fusion.

Det är viktigt att de kulturella skillnaderna hanteras vid transnationella fusioner. I fallet med Arla Foods blev medlemmarna kontinuerligt uppdaterade om händelseförloppet för att känna sig delaktiga och övervinna kulturbarriärer. Detta gjorde att en bra kulturgrund byggdes i det nya företaget som antagligen förmildrat problemen som skulle kunna orsakas av kulturella skillnader. En annan åtgärd för att övervinna de kulturella skillnaderna som fanns mellan länderna var att flytta chefer och anställda från Sverige till det nya huvudkontoret i Danmark för att de skulle ta till sig den danska kulturen.

En stor del av efterarbetet till fusionen präglades av diskussioner om valutan. Det är viktigt att fokus ligger på t.ex. växelkurser vid transnationella fusioner för att undvika framtida problem. I Arla Foods fall har det i efterhand inneburit en del svårigheter att räkna fram ett avräkningspris som gör både danskar och svenskar nöjda. Det hade underlättat om Sverige och Danmark hade haft en gemensam valuta.

Det lades ner mycket tid på att lyckas med efterarbetet till fusionen och därför hölls antalet problem nere även i denna fas. Återigen var Bigums kunskap om Sverige en bidragande faktor som underlättade arbetet. Det var även viktigt att personerna på ledningsnivå kände varandra sedan lång tid tillbaka, både i för- och efterarbetet till fusionen.

5.2 Huvudkontorets placering i Århus

En stor knäckfråga i fusionsdiskussionerna handlade om var huvudkontoret skulle placeras. Det fanns många anledningar till att det var en viktig punkt. Stora institutionella skillnader mellan två länder leder ofta till stress och sämre ekonomiskt resultat. I fall placeringen av huvudkontoret blir misslyckad kan kunskaper och den kapacitet som finns bli lidande och inte helt utnyttjad i det nya företaget. Huvudkontoret hamnade efter långa förhandlingar i Århus och Danmark. Svenskarna hade argumenterat för Köpenhamn eftersom de kulturella och institutionella skillnaderna ansågs mindre där i och med närheten till Sverige. Det svenska humankapital som blev förflyttat från Stockholm till Århus blev mindre eftersom inte alla var beredda att ge upp sina liv i Sverige. Ur Arla Foods synvinkel var och är detta ett problem eftersom man då går miste om potentiellt duktiga medarbetare. Problemet med talangflykt av svenskar är för tillfället inget som hotar Arla Foods verksamhet. Det är dock något som kommer bli mer påtagligt med tiden då även nyrekrytering av svenskar blir ett problem. Däremot spekulerar cheferna i att det är ett oundvikligt problem då en placering i Stockholm och Köpenhamn hade lett till motsvarande talangflykt av danskar; någonstans skulle huvudkontoret placeras och Århus innebar minst problem.

En faktor som både var ett problem och en möjlighet med placeringen i Århus var närheten till kontinenten. Denna hade gjort att de kulturella skillnaderna gentemot Sverige var större än i övriga Danmark. Närheten till kontinenten hade också gjort att danskarna hade byggt upp en stor erfarenhet av att arbeta internationellt vilket gynnade Arla. En nyckelfaktor till att Arla från början ville fusionerna med MD Foods var önskan att utöka sina marknadsandelar utomlands och de ambitionerna blev lättare att uppnå i och med danskarnas internationella erfarenhet. Att huvudkontoret hamnade i Århus innebar lägre kostnader i form av omorganisering och integration då teknologin redan fanns här.

5.3 Agentförhållanden

I ett kooperativt företag är ledningsgruppen och styrelsen agent åt medlemmarna. Att agenten skulle vara mindre känslig för risk än principalen är inte ett faktum i detta fall. Styrelsemedlemmarna är också mjölkproducenter med samma riskpreferenser som övriga medlemmar och därför minskar risken att agenten skulle agera för egen vinning. Det är ett rimligt antagande att både principal och agent hade ungefär samma mål med fusionen mellan Arla och MD Foods. Däremot går det att spekulera i att agenten, dvs. VD:n, i de båda kooperativen hade ett särintresse i att fusionen skulle gå igenom. Omsättningen blir högre i det nya bolaget vilket torde innebära en högre lön för den som blir VD. Det är mer stimulerande att vara VD i ett stort företag än i ett litet och dessutom ger det möjligheter att ta ytterligare steg på karriärstegen. I fall fusionen blir en dålig affär för företagen ligger den största risken på agenten enligt resonemanget ovan. Av intervjuerna med respektive VD att döma verkar inte denna sortens agentproblematik funnits i Arla Foods fall.

Då principalen inte kan verifiera agentens "kunskap" uppstår adverse selection. I fusionen mellan Arla och MD Foods var det de båda verkställande direktörernas uppgift att sälja in fusionen till sina respektive styrelser och medlemmar. Det kommunicerades till medlemmarna

(huvudmannen) från ledningen (agenten) att fusionen skulle säkra framtiden för danska och svenska mjölkproducenter samt att fusionen skulle försvara ett konkurrenskraftigt avräkningspris. Adverse selection uppstår i detta fall eftersom principalen dvs. medlemmarna inte kan verifiera hurvida utfallet blir som agenten kommunicerat. Lyckas ledningsgruppen övertyga medlemmarna om att fusionen kommer att leda till ett stabilt avräkningspris för mjölken kommer dessa ta till sig och acceptera fusionsförslaget. Strax efter fusionen mellan Arla och MD Foods och en tid fram låg avräkningspriset för mjölken på en stabil nivå vilket ledde till nöjda medlemmar.

Något som lindrade agentproblemet var att fusionsprocessen var öppen gentemot medlemmarna som blev kontinuerligt uppdaterade. Detta faktum medförde även att moral hazard inte var en faktor i fusionsarbetet. MD Foods styrelse var till en början skeptisk till förslaget att fusionera med Arla. VD Jens Bigum övertygade emellertid styrelsen vilket möjliggjorde en fusion. Om inte hela ledningen stått bakom förslaget hade medlemmarna varit i princip omöjliga att övertyga.

6 Slutsatser

Studien påvisar att fusionen mellan Arla och MD Foods trots begränsningar får anses som lyckad ur ett ledarskapsperspektiv. De nationella kulturella skillnaderna mellan länderna Sverige och Danmark är märkbara men löstes allt eftersom i fusionen mellan Arla och MD Foods. En bidragande orsak till detta var den förtroendefulla relationen mellan Jens Bigum och Åke Modig. Dessa två underskattade inte några svårigheter och lade en stabil grund för den fortsatta fusionsprocessen i sitt ”pre-merger”-arbete. Viktiga punkter såsom det nya huvudkontorets placering och vem som skulle bli VD i det fusionerade företaget måste präglas av komparationer. I fallet med Arla Foods blev dansken Bigum VD och svensken Lamberg styrelseordförande. Huvudkontoret hamnade i Århus och Arla blev komparerat genom att det nya företagsnamnet blev Arla Foods. Denna typ av respekt för motparten är en förutsättning för en lyckad fusion.

Att fusionera med ett företag från ett annat land ger nya möjligheter. Gamla Arla var för stort för den nationella marknaden men hade för lite resurser för att marknadsföra sig utomlands. I och med fusionen med MD Foods fick Arla tillgång till större resurser och en redan etablerad exportkanal. När företagen som fusionerar är från olika länder blir valutan en begränsande faktor. Speciellt i detta fall då det som är avgörande för huruvida ägarna (medlemmarna) är nöjda eller inte beror på avräkningspriset för mjölk.

Agentproblemet var inte en begränsande faktor i fusionen mellan Arla och MD Foods. Agenten agerade i principalens intresse, eftersom båda parter hade samma slutgiltiga mål och detta är en bidragande orsak till att fusionen kan anses lyckad. De verkställande direktörena var drivande och starka i sin övertygelse att en fusion mellan företagen var en bra sak. Mycket tack vare detta genomfördes fusionen tillslut med ett gott resultat.

Referenser

Arla Foods Årsredovisning för räkenskapsåret 2011

Arla Foods Årsredovisning för räkenskapsåret 2000

Arla Årsredovisning för räkenskapsåret 1998/1999

Bijman, Jos. (2005) Strategic alliances: Network and hierarchy in Dutch co-operatives: a critical analysis. *International Journal of Co-operative Management*, 2(2), pp.16-22.

Bigum, J, 2007, *Mælkevejen – fra landsbymejerier till global koncern*. Nørhaven, Viborg.

B. Rapp & A. Thorstenson, 1994. *Vem skall ta risken?*, Studentlitteratur, Lund.

Danske Mælkeproducenter, "Så ser fusionen ut", 1999

Eisenhardt M. K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1) pp. 57-74.

Hendrikse, G. (2007) Two vignettes regarding boards in cooperatives versus corporations. In K. Karantinis & J.Nilsson (eds.) *Vertical markets and cooperative hierarchies*. Dordrecht: Springer, pp. 137-150.

Hellbom, O. 2000. "Klart för fusionen Arla/MD Foods". Dagens industri, 20 april.

Hitt, M. Harrison, J. Ireland, D. Best, A. (1998) Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of U.S. firms. *British Journal of Management*, 9, pp. 91-114

Hitt, M. Harrison, J. Ireland, D. Duane, R (2001). *Mergers and Acquisitions: A Guide to Creating Value for Stakeholders*. Oxford University. New York

Jensen, M. & Meckling, W. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.

Katsuhiko, S, Hitt. M. A, Vaidyanath, D. & Pisano. V (2004) "Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: a review of current research and recommendations for the future". *Journal of international management*, 10, pp. 307-353.

Kissin, W.D. Herrera, J (1990). International mergers and acquisitions. *Journal of Business Strategy*. 11, pp. 51-55.

Kogut, B. (1989) Research notes and communications: a note on global strategies. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 383-389.

Linnala, T. 1998. "...men det finns risk för baksmälla". Dagens industri, 4 juni.

Medlemsinformation – Förslag om fusion mellan Arla och MD Foods, 2000.

Nilsson, J. & O. Ø. Madsen (2007) "Issues in cross-border mergers between agricultural co-operatives", *Journal of Co-operative Studies*, Vol. 40:3, pp. 27-38.

Nilsson, J. & Ollila, P. (2009). "Strategies and Structures in the European Dairy Co-operative Industry", *Journal of Co-operative Studies*, Vol. 42:2 (No. 126), pp. 14-23.

Very, P. Lubatkin, M. Calori, R. (1996). A cross-national assessment of acculturative stress in recent European mergers. *International Studies of Management & Organization*. 26, pp. 59-88.

Internet

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

1. Ägare
<http://www.arlafoods.se/agare/>
2012-03-29
2. Organisationen
<http://www.arlafoods.se/om-arla/foretaget/organisation/demokratisk-struktur/>
2012-04-15
3. Nyheter
<http://nyheter.arla.se/2011/05/26/ake-hantoft-ny-ordforande-i-arla-foods/>
2012-04-15
4. Om företaget
<http://www.arlafoods.se/om-arla/foretaget/historik/historien-fran-1881-1999/>
2012-04-16
5. Historia Arla
<http://www.cfn-presenterar-historien-om-arla.se/templates/Arla/Article.aspx?id=1997&ArticleID=1935&CategoryID=322&epslanguage=SV>
2012-04-16
6. Historia Arla
<http://www.cfn-presenterar-historien-om-arla.se/templates/Arla/Article.aspx?id=1997&ArticleID=1934&CategoryID=322&epslanguage=SV>
2012-04-16
7. Historia Arla
<http://www.cfn-presenterar-historien-om-arla.se/templates/Arla/Article.aspx?id=1997&ArticleID=2179&CategoryID=322&epslanguage=SV>
2012-04-16
8. Historia Arla
<http://www.cfn-presenterar-historien-om-arla.se/templates/Arla/Article.aspx?id=1997&ArticleID=2180&CategoryID=322&epslanguage=SV>
2012-04-16

9. Fusionen mellan Arla och MD Foods
<http://www.cfn-presenterar-historien-om-arla.se/templates/Arla/Article.aspx?id=1997&ArticleID=1943&CategoryID=323&epslanguage=SV>
2012-04-19
10. Marknadsstrategi
<http://www.arlafoods.se/om-arla/foretaget/koncernstrategi/marknads-strategi/>
2012-04-17
11. Globala varumärken
<http://www.arlafoods.se/om-arla/foretaget/koncernstrategi/3-globale-brands/>
2012-04-18

Mejerihemsida www.mejeri.dk

1. Om MD Foods
http://www.mejeri.dk/Mejerier/Mejerier_i_Danmark/Arla_Foods.aspx
2012-04-18

Den store danske hemsida www.denstoredanske.dk

1. Om MD Foods
http://www.denstoredanske.dk/Erhverv_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Erhvervsvirksomheder/MD_Foods
2012-04-18

Personliga meddelanden

Bitsch, Finn. Före detta vice VD Arla, telefonintervju. 2012-04-25

Bigum, Jens. Före detta VD Arla Foods, intervju via mail. 2012-05-04

Lamberg, Lars. Före detta styrelseordförande Arla Foods, telefonintervju. 2012-05-04

Modig, Åke. Före detta VD Arla Foods, telefonintervju. 2012-04-27

Nilsson, Jerker. Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet. 2012-04-04

Bilaga 1: Frågeguide

- Varför tyckte de det var viktigt att fusionera Arla med MD Foods (förutom påtryckningen från det faktum att Sverige skulle gå med i EU)?
- Hur skulle du beskriva den professionella relationen mellan dig och MD Foods VD Jens Bigum? Skiljer era ledarstilar sig åt?
- Upplevde du de (nationella) kulturella skillnaderna mellan Sverige och Danmark som något problem? Hur hanterade ni dessa problem? Vilka skillnader noterades?
- Hur snabbt efter själva fusionen år 2000 blev det politiskt och juridiskt möjligt att slutföra fusionen, inte bara ekonomiskt? Vilka politiska och juridiska faktorer med fusionen var det som fördröjde processen?
- Tror du att den danska dominansen inom Arla Foods drabbat de svenska medlemmarna på något sätt?
- Anser du att din och Jens Bigums vilja att driva igenom fusionen gjorde att ni underskattade någon svårighet? Om ja, vilken/vilka?
- Arbetet med en fusion kan delas upp i tre faser: ”pre-merger”, ”deal” och ”post-merger”. Anser du att ni lyckades bra med alla tre faser?
- Hur uppnåddes samordning när det gäller till exempel export?
- Innebar större resurser att FoU blev mer framgångsrikt inom företaget?
- Hur pass påtaglig var talangflykten (av svenskar) från företaget pga. förflyttningen av huvudkontor?
- Var du nöjd med hur beslutsansvaret fördelades?
- Det kommunicerades till medlemmarna att det var en ”merger of equals”. Var relationen mellan Arla och MD Foods sådan eller hade en av parterna mer makt än den andra (som sedan ledde till konflikter)?
- Anser du att din och Åke Modigs vilja att driva igenom fusionen gjorde att ni underskattade någon svårighet? Om ja, vilken/vilka?
- Hur pass påtaglig var talangflykten (av svenskar) från företaget pga. förflyttningen av huvudkontor?
- Vad tyckte du om placeringen av huvudkontoret? Upplevde du några problem med denna?
- Mötte ni något motstånd från de svenska medlemmarna till fusionsförslaget?
- Hur var tongångarna från medlemmarna efter fusionen?
- På vilket sätt var du involverad i fusionsarbetet?
- På vilket sätt skulle fusionen gynna de svenska medlemmarna?
- Fanns det några motsättningar mellan koncernledning och medlemmar?