



---

Universitetet  
i Stavanger

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Masteroppgave i endringsledelse  
av May Iren Thorsen og Silje Løland Bjerga

Våren 2012

## **”Suksessfaktorer ved oppkjøp”**

En casestudie av oppkjøp i National Oilwell Varco Norway AS



**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

---

**SEMESTER:**

Våren 2012

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

”Suksessfaktorer ved oppkjøp”

En casestudie av oppkjøp i National Oilwell Varco Norway AS

---

**FORFATTER:**

Silje Løland Bjerga og May Iren Thorsen

---

**VEILEDER:**

Kristin Engh - universitetslektor og organisasjonspsykolog

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Oppkjøp, bedriftssammenslåing, suksessfaktorer, synergi, integrasjon, strategi, ledelse

---

**SIDETALL:**

85

---

**DATO/ÅR:**

Stavanger, 14. juni 2012

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på vår studietid på Universitetet i Stavanger. Det har vært noen lærerike, travle, men spennende år. Tiden med oppgaveskriving dette siste halve året har gitt oss mye god og ny lærdom som vi tar med oss videre i livet.

I denne sammenheng ønsker vi å overrekke en takk til de som har vært med på å gjøre oppgaven mulig. Vi vil først og fremst rette en stor takk til National Oilwell Varco Norway AS, og alle deres medarbeidere som tok seg tid til oss i sin travle hverdag. Deres bidrag har vært uvurderlige og avgjørende for vår oppgave. Tusen takk!

Vi ønsker også å takke vår veileder Kristin Engh, som gjennom hele prosessen har vært en viktig ressurs. Hennes faglige støtte, tilgjengelighet og gode tilbakemeldinger, kunne vi ikke vært foruten.

Ellers ønsker vi å rette en takk til våre samboere, våre kjære familier og venner, som gjennom hele prosessen har vist stor tålmodighet og forståelse. Vi setter virkelig pris på deres støtte, og er svært takknemlige for deres rettleiing av oppgaven før innlevering.

*May Iren Thorsen*

&

*Silje Løland Bjerga*

Stavanger 2012

## Sammendrag

Organisasjoner preges i dag av stadig flere oppkjøp. Likevel viser undersøkelser at de fleste oppkjøp er mislykket i forhold til sine ambisjoner og mål. I denne studien var vi opptatt av å kartlegge hvorvidt bestemte faktorer kan virke avgjørende for om et oppkjøp blir vellykket. Det ble i den forbindelse gjort en kvalitativ studie i form av et case, som et forsøk på å finne suksesskriteriene. Caset var et bedriftsoppkjøp fortatt av virksomheten National Oilwell Varco Norway AS, som har erfaring med flere bedriftssammenslåinger. Data ble hentet inn fra tolv dybdeintervju, og informantene var personer som kjente til oppkjøpsprosesser i selskapet. I tillegg fikk vi tilgang på noen dokumenter fra bedriften selv.

Før innhenting av data, ble det samlet inn litteratur i tilknytning til vårt emne. Vårt teoretiske rammeverk består hovedsakelig av teori om bedriftssammenslåinger, spesielt oppkjøp. I tillegg er litteratur om strategi og synergi en sentral del av oppgaven.

I arbeidet med oppgaven, har vi valgt å bruke en hypotese om hva vi anslår er kritiske suksessfaktorer i oppkjøp. Et vellykket oppkjøp antar vi her at inneholder en god strategisk planleggings- og startfase, en gjennomtenkt integrasjonsfase og tilstrekkelig ledelse av begge fasene. Disse tror vi må være tilstede for å skape grunnlag for synergier.

Resultatene gir en sterk indikasjon på at noen bestemte kriterier er sentrale for hvorvidt et oppkjøp blir vellykket. Drøftingen viste at begge fasene i oppkjøp og ledelse av disse fasene var avgjørende, slik som antatt i hypotesen, men at den første fasen om strategisk planleggings- og startfase var av størst betydning. Analysen vår viste også at integrasjonsfasen i NOVNs oppkjøp var av mindre betydning enn litteraturen på feltet skulle tilsi. Basert på resultatene våre kan vi likevel ikke si noe mer om hvorvidt dette er gjeldende i andre case enn det som var utgangspunktet for vår studie.

Våre viktigste funn er dermed:

- ❖ Hypotesen stemmer, men betydningen av de ulike elementene varierer.
- ❖ Den strategiske planleggings- og startfasen er av størst betydning i for NOVNs oppkjøpssuksess.
- ❖ Integrasjonsfasen er av mindre betydning i NOVNs oppkjøp enn hva teorigjennomgangen anslår.

- ❖ Analysen indikerer at selskapets potensial for enda større synergieffekter kan foreligge, og at de ved et større fokus på å få inn mer ledelsesressurser i integrasjonsfasen og tydeligere kommunikasjon rundt strategi, bedriftens fremtid og forventninger til ansatte, muligens kunne forsterket synergiene enda mer.

## Innholdsfortegnelse

INNLEDNING .....	1
Temavalg .....	1
Oppgavens formål.....	2
Temaets aktualitet.....	2
Studiens kontekst.....	3
National Oilwell Varco Norway .....	4
Om oppkjøpet.....	4
Problemstillingen.....	5
Vår hypotese .....	6
Beskrivelse av oppgaven .....	6
Oppgavens oppbygging .....	6
TEORETISK RAMMEVERK .....	7
Sentrale begrep .....	7
Synergier .....	7
Endringskapasitet- og vilje .....	8
Strategi .....	8
Strategisk forberedelses- og startfase .....	10
Ekspansjonstrategier og – retning .....	10
Oppkjøpsstrategier og -motiver .....	11
Utnyttelse av intellektuell kapital .....	14
Synergieffekter.....	14
Strategisk klaff – en strategisk utfordring.....	17
Informasjon og kommunikasjon .....	19
Forberedelsesfasen .....	20
Integrasjonsfasen .....	21
Integrasjon.....	21
Integrasjonsmodell.....	22

Oppgaveintegrasjon .....	24
Sosial og kulturell integrasjon .....	24
Allokering av posisjoner og funksjoner .....	26
Deltakelse og eierskap .....	26
Tillit i oppkjøp .....	27
Ledelse gjennom begge fasene .....	27
Kritiske suksessfaktorer for oppkjøp .....	29
<b>METODE OG DESIGN .....</b>	<b>30</b>
Vitenskapsteoretisk forankring .....	30
Forskningsstrategi .....	30
Forskningsdesign .....	31
Case-studie .....	31
Valg av case .....	32
Datainnsamling .....	34
Databehandling .....	37
Transkribering .....	37
Dataanalyse .....	38
Troverdighetskriterier .....	38
Validitet .....	38
Reliabilitet .....	39
Etiske refleksjoner .....	40
<b>RESULTAT- OG ANALYSEKAPITTEL .....</b>	<b>41</b>
Strategisk planleggings- og startfase .....	41
Analyse av potensielle oppkjøpsenheter .....	41
Oppkjøpsstrategi .....	43
Refleksjoner .....	48
Integrasjonsfasen .....	48

Integrasjonsstrategi .....	48
Sentralisering og byråkratisering .....	50
Tidligere erfaring .....	51
Allokering av posisjoner og funksjoner .....	51
Oppgaveintegrasjonen.....	53
Sosial og kulturell integrasjon .....	54
Informasjon og kommunikasjon .....	57
Et tilbakeblikk.....	59
Refleksjoner .....	59
Ledelse av endringsprosessen.....	59
Håndtering av motstand .....	59
Ledelsens ansvar .....	62
Mer styring fra øverste hold.....	62
Relevante lederkvaliteter .....	62
Ledelsens tilstedeværelse.....	63
Endringsledelse .....	64
Refleksjoner .....	64
Synergier.....	64
Ingen effekt og negative synergier.....	67
KONKLUSJON .....	68
Hva kunne blitt gjort annerledes? .....	70
Videre forskning .....	70
REFERANSELISTE .....	72
Vedlegg 1 - Intervjuguide .....	74
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informanter .....	76



## Innledning

Virksomheter som skal lykkes i dag må håndtere stadig tøffere konkurransesituasjoner. For å møte den økende konkurransen i et internasjonalt marked, velger flere organisasjoner å styrke sin konkurranseposisjon ved å kjøpe opp eller fusjonere med andre organisasjoner. Markedet opererer ikke lenger med kun lokale kunder, men konkurrerer mer på et globalt nivå, om relativt få oppdrag. Ettersom virksomheter er stilt ovenfor en utfordrende konkurransesituasjon er det derfor viktig å posisjonere seg strategisk i forhold til sine konkurrenter, øke markedsandeler, utvide produktsortiment og sikre seg riktig kompetanse og teknologi. Gitt disse rammebetingelsene er noen bedre stilt til å lykkes. God teknologi, tilgjengelige ressurser og en evne til å levere til rett tid er kritiske faktorer for å oppnå suksess. I den sammenheng er det mange organisasjoner som bruker bedriftssammenslåinger som strategi for å tilegne seg kjernekompetanse eller å styrke sitt eget konkurransefortrinn (Stahl og Mendenhall, 2005).

I denne oppgaven ønsker forfatterne å rette oppmerksomheten mot bedriftsoppkjøp. Et bedriftsoppkjøp defineres som en sammenslåing der den oppkjøpte bedrift blir del av en større organisasjon (Gaughan, 2011). Oppgaven fokuserer på hva som skal til for at et oppkjøp blir vellykket. Interessen er i denne sammenheng å gå i dybden på en organisasjon, i et forsøk på å se hva det er bedriften gjør som fører til at de har god suksess med bedriftsoppkjøp. Dette vil vi gjøre ved å bruke et strategiperspektiv, og se nærmere på et bestemt oppkjøp som National Oilwell Varco Norway AS har foretatt.

Bakgrunnen for valget av dette temaet, formålet, problemstilling og oppgavens oppbygging vil bli presentert i den neste delen av kapittelet.

## Temavalg

Bedriftsoppkjøp kan organiseres på flere vis. Det kan organiseres som et holdingselskap, datterselskap, eller som en hel eller delvis integrert del av oppkjøper. Oppkjøpsstrategiene arter seg ulikt etter hva som er mest nyttig for selskapet. I det oppkjøpet vi har gått i dybden på, har selskapet en oppkjøpsstrategi rettet mot å gjøre oppkjøpt bedrift til en form for datterselskap. Dette skjer som oftest når et selskap kjøper opp nok aksjer til å få kontroll over et annet selskap (Gertsen, Søderberg og Torp, 2011). I vår studie rettes oppmerksomheten mot måten oppkjøper velger oppkjøpskandidater på, hvordan integreringen gjennomføres, i hvilken grad oppkjøpt selskap bevarer sin autonomi, og ledelsens rolle knyttet til oppkjøpet.

Vi vil også se i hvilken grad måten de gjennomfører oppkjøpet på fører til at det kan bli karakterisert som vellykket.

Oppkjøp er oftest en planlagt prosess hvor det trengs kapital og forberedelse for å være vellykket. Dette skyldes at bedriftsoppkjøp kan være krevende, og vanskelige å gjennomføre. Forskere har funnet ut at mellom femti og åtti prosent av bedriftssammenslåinger ”feiler”, som blant annet innebærer at de ikke når de forventende strategiske og økonomiske målene sine (Stahl og Mendenhall, 2005). Det er derfor interessant å se nærmere på NOVN sine oppkjøp og hvorfor de har suksess med kjøpene.

### **Oppgavens formål**

Med denne oppgaven ønsker vi å si noe om hva det er som må til for at en organisasjon kan lykkes med et oppkjøp, og følgelig greie ut om hva som kan være nøkkelfaktorer i et suksessfullt oppkjøp. Målet er derfor å studere hvordan en organisasjon, ved å gjennomføre oppkjøp, gjør seg mer robust å overleve.

### **Temaets aktualitet**

Temaet vi har valgt er aktuelt i samtiden da media ukentlig omtaler sammenslåinger av selskaper – fusjoner, oppkjøp, ventures og så videre. Her kan vi blant annet nevne kjente bedriftssammenslåinger som fusjonen mellom Statoil og Hydro, SAS Braathens, Googles oppkjøp av Motorola Mobility, Ciscos oppkjøp av norske Tandberg og ellers sammenslåinger av etater i kommunene.

Likevel er det slik at selv om vi hører om mange oppkjøp og fusjoner, er den generelle tendensen at de i gjennomsnitt har en lav suksessrate. På tross av den lave suksessraten, er det derimot fremdeles en kontinuerlig økende popularitet for ulike typer bedriftssammenslåinger (Stahl og Mendenhall, 2005). Colman et. al. (2011) påpeker i den sammenheng at dette tyder på at ledere dermed fremdeles opplever fusjoner og oppkjøp som verktøy til å forbedre et selskaps ytelse og vekst. Det ser derfor ut til at sammenslåinger i økende grad blir av mer sentral betydning for en organisasjons overlevelse og konkurranseevne.

Videre viser tall fra Konkurransetilsynet at det bare i fjor, i 2011, var 461 meldepliktige foretakssammenslutninger. Foretakssammenslutninger er fusjoner, oppkjøp og avtaler som fører til kontroll i andre selskaper. Tallet fra 2011 viser en økning fra 2008, som er det året

etter regelendringen om meldeplikt i 2007 med flest meldepliktige foretakssammenslutninger. Da var det 444 fusjoner, oppkjøp og avtaler som ble meldt inn. Dette viser at det er en økning i antall meldepliktige sammenslåinger, selv om det ikke er en markant økning. På tross av dette kan det ha funnet sted langt flere oppkjøp og fusjoner, men at disse ikke har vært meldepliktige. Det er heller ikke slik at det høye antallet meldepliktige foretakssammenslutninger sier noe om i hvilken grad disse har vært vellykkede.

Oppgavens aktualitet skyldes også at nøkkelfaktorene for oppkjøp sin suksess og hvorfor så mange mislykkes, ennå er lite forstått (Stahl og Mendenhall, 2005). Videre er en annen begrunnelse for oppgavens aktualitet at flere forretningsobservatører mener fusjoner og oppkjøp vil komme oftere og i større skala på lang sikt, og vi ønsker derfor å bidra til en mer positiv utvikling. I forbindelse med oppkjøp som et strategisk alternativ vet vi at visse kriterier må ligge til grunn for å lykkes. Dette er suksesskriteriene eller nøkkelfaktorene for oppkjøp, og vi ønsker av den grunn å kartlegge den eller de mest avgjørende faktorene for suksess.

Det er også sentralt at det innenfor temaområdet om oppkjøp finnes relativt mye litteratur knyttet til de økonomiske og juridiske sidene ved bedriftssammenslåinger. Det finnes imidlertid mindre litteratur rettet inn mot de strategiske og organisatoriske sidene. Stahl og Mendenhall (2005) viser til at det ikke eksisterer godt nok utviklede teknikker når det gjelder sosiale ressurser og kulturell integrasjon i bedriftssammenslåinger. Formålet med oppgaven er derfor å kunne bidra med forskning på et felt hvor vi opplever at enkelte emner kan og bør utbedres. Som sitatet til Stahl og Mendenhall (2005) viser:

“I have seen in my experience that the ”macroscopic” dimensions of M&A in the human resources context, such as having the ”right philosophy”, proper strategy, and multidimensional integration tactics, are almost completely overlooked by companies when engaging in M&A efforts. M&A in the twenty-first century seem to be still a frontier area in my view, and the lack of success of most M&A efforts over the part to decades bears this out” (s. 46).

## Studiens kontekst

Vi har valgt å se nærmere på en relativt stor bedrift med en historie bestående av over 200 oppkjøp. Selskapet har et ”rykte” for å ha flere suksesshistorier knyttet til oppkjøp, og har ledere med god erfaring. National Oilwell Varco Norway AS er av den grunn bedriften vi har valgt som utgangspunkt for studien vår.

## **National Oilwell Varco Norway**

National Oilwell Varco Norway AS er et heleid datterselskap til National Oilwell Varco, Inc. Vi vil videre bare referere til National Oilwell Varco Norway AS som NOVN.

Moderselskapet ble etablert for 170 år siden, og har hovedkontor i Houston, Texas i USA.

Selskapet lager blant annet produkter og komponenter for landbaserte rigger og offshore-rigger, og er en internasjonal anerkjent leverandør av sine høyteknologiske løsninger og produkter (National Oilwell Varcos hjemmeside, 2011). Selskapet har utført operasjoner i over 800 lokasjoner spredt ut over seks kontinenter (NYSEs hjemmeside, 2011). De har mer enn 50 000 ansatte spredt i over 50 land, og har rett over 3500 medarbeidere bare i Norge. Hovedkontoret i Norge ligger i Kristiansand, men det finnes også kontorer flere andre steder i landet.

Moderselskapet er i delt inn i tre ulike, finansielle rapporterende segmenter. Disse tre er (NOVN – Company Overveiw, 2011):

- Distribution Services (10%)
- Rig Technology (61 %)
- Petroleum Services and Supplies (28%)

Rig Technology kalles også for Rig Solutions, og det er her vi i hovedsak finner National Oilwell Varco Norway.

Ved å se på historien til bedriften ser vi at det er et selskap med lang historie knyttet til oppkjøp og fusjoner. For å ta det i store trekk, kan man si at det hele startet med en 50-50 joint venture av National Supply (Armco) og Oilwell Supply (USX) i 1987. Navnet var da National-Oilwell. Siden den gang har det blitt gjennomført flere oppkjøp, og i 2005 fusjonerte National-Oilwell med Varco Int'l. Navnet har siden da vært National Oilwell Varco, Inc.

### **Om oppkjøpet**

Det har blitt gjennomført flere oppkjøp i selskapet, og undertegnede ønsker å se nærmere på ett oppkjøp som ble gjennomført for godt over ett år siden. Valget falt på akkurat dette oppkjøpet, ettersom det er et av de nyeste. Dette var en fordel, da oppkjøpet ikke var for langt unna i tid til at informantene var i stand til å erindre prosessen. Det gjorde det også lettere å si hva som var blitt gjort på en tilfredsstillende måte og hva som kunne blitt gjort annerledes. Likevel var det slik at selv om mye hadde skjedd på ett år, var ikke alle brikkene på plass enda.

I forbindelse med oppkjøp vil det ofte foreligge et ønske om synergier, og det kan være en begrunnelse for å foreta et eventuelt oppkjøp. Det vil da være et minus at vi kun i mindre grad vil være i stand til å se synergieffekter etter så kort tid. Vil vi dermed ikke kunne si noe klart om suksesskriteriene i forhold til dette. For å veie opp ulempene med å velge akkurat denne sammenslåingen, har vi derfor også studert noen faktorer som har gjort seg gjeldende i andre oppkjøp hos NOVN.

Det oppkjøpet vi har valgt å se grundigere på er selskapets oppkjøp av Advanced Production & Loading, som nå er heleid av NOVN. Ettersom det nå er godt over ett år siden offentliggjøringen av oppkjøpet, blir bedriften i dag kalt NOV Arendal, og vil omtales som dette videre i oppgaven. Dette er et selskap som ligger langt fremme teknologisk innenfor flytende produksjon. Oppkjøpet ble fra NOVN sin side gjort som en del av deres langsiktige strategi, blant annet for å øke deres markedsandel innenfor FPSO-industrien (Sørlandsliv.no, 2012). FPSO-industrien er en forkortelse for ”floating, production, storage and offloading”-industrien. Det er denne industrien oppkjøpt selskap leverer teknologi til, og den handler om utviklingen av tankskip som blir brukt i forbindelse med oljeproduksjon til sjøs (ibid).

## Problemstillingen

Hva som kjennetegner et suksessfullt oppkjøp vil nok variere litt, men man tror at enkelte faktorer er felles for suksess i flere oppkjøp. I denne sammenhengen har vi valgt å definere et vellykket oppkjøp som et oppkjøp som gjør organisasjonen mer robust og tilpasningsdyktig i forhold til sitt nåværende eller framtidige marked, og dermed forbedrer konkurransesituasjonen sin.

Vår problemstilling er derfor følgende:

***Hva er de kritiske suksessfaktorene ved strategiske bedriftsoppkjøp?***

Dette inkluderer forskningsspørsmålene:

- ❖ Hvilke suksessfaktorer fremheves i litteraturen og forskningen på fagfeltet?
- ❖ Hva er de mest kritiske suksessfaktorene ved oppkjøpet av NOV Arendal?
- ❖ Hvilken gjennomføringsstrategi benyttes for å realisere et vellykket oppkjøp?

## Vår hypotese

På bakgrunn av vår forforståelse til bedriftsoppkjøp har vi satt opp en hypotese om hva vi antar er kritiske suksessfaktorer for oppkjøp. Hypotesen har vært utgangspunkt for vår studie, og det har vært denne vi har brukt til å sammenligne resultatene med.

### Hypotesen:

Vi antar at de kritiske suksessfaktorene ved et oppkjøp vil være delt i tre, og inneholder følgende;

- **Strategisk planleggings- og startfase:** God planlegging og forberedelse, tydelig strategi og filosofi, klare motiv og strategisk klaff mellom selskapene.
- **Integrasjonsfasen:** God sosial- og oppgaveintegrasjon, klarering av frihet og spillerom, tilstrekkelig kommunikasjon og informasjon, og organisasjonens endringskapasitet og – vilje, samt fokus på en felles enhet og identitet.
- **Ledelsen:** Relevante lederkvaliteter, leders ansvar og tilstedeværelse gjennom begge fasene i et oppkjøp.

Hypotesen og dens innhold vil vi går mer inn på i metodekapittelet.

## Beskrivelse av oppgaven

Vi har i denne kvalitative studien valgt å gjennomføre en enkelt, holistisk casestudie av NOVN. For å besvare problemstillingen valgte vi å gjennomføre et litteratursøk basert på hypotesen vi utarbeidet. På denne måten brukte vi litteraturen testende, for å se hvorvidt den teorien og forskningen som allerede finnes på feltet samsvarer med de funnene vi har gjort oss. Litteraturen ble også brukt illustrerende ettersom vi brukte datamaterialet for å illustrere litteraturen og forskningen. Dette fremstilles i resultat- og drøftingskapittelet, og det er på bakgrunn av analysen der vi har kommet frem til en konklusjon.

## Oppgavens oppbygging

Oppgaven består først av et kapittel som gir en presentasjon av vårt teoretiske rammeverk. Deretter kommer metodekapittelet som tar for seg metodebruk og utfordringer. Videre presenteres dataene som ble samlet inn fortløpende mens disse drøftes opp mot litteratur i resultat- og analysekapittelet. Dette avrundes med en konklusjon som gir svaret på vår problemstilling.

## **Teoretisk rammeverk**

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket bak oppgaven. Dette kapittelet vil i hovedsak omhandle bedriftsoppkjøp, og hva litteraturen peker på som viktige faktorer for et vellykket oppkjøp. Herunder er blant annet hvilken type strategi man har, integrasjonstype, ledelse, målsettinger og kvaliteter tilknyttet en bedrifts endringsdyktighet og endringsvilje.

Oppkjøp er som nevnt en stadig viktigere og mer brukt strategi for å øke konkurranseevnen til en virksomhet. Det er en prosess som kan svekke eller styrke de varige konkurransefortrinn bedrifter har, alt etter hvordan utfordringene håndteres. Det handler derfor om å kunne omstille og tilpasse seg, planlegge, få eierskap til endringsprosesser, evne og vilje til å lære, integrere, og ledelsens adferd og holdninger gjennom en oppkjøpsprosess. Forskjeller i bedriftenes kultur og bransje kan også spille inn på hvordan oppkjøpet og gjennomføringen går. Det foreligger ofte et ønske om synergier i disse sammenhengene; dette er ofte hele begrunnelsen for gjennomføringen av en sammenslåing. Problemet er at synergiene ofte ikke blir realisert slik man ønsker.

I dette kapittelet vil vi ta for oss elementene som kan være kritiske for hvordan et oppkjøp går i forhold til de ambisjoner man har i forbindelse med oppkjøpet. For å avgrense oppgaven, har vi likevel valgt å bare ta med det som er relevant for vårt tema og case. Det innebærer derimot en del fusjonslitteratur, som kan være av betydning. Dette skyldes at oppkjøp og fusjon i flere tilfeller glir over i hverandre i fusjons- og oppkjøpslitteraturen, der man ofte bruker en felles betegnelse for denne litteraturen; M&A-litteratur.

## **Sentrale begrep**

I den følgende delen vil de mest sentrale og fundamentale begrepene i forhold til avhandlingen presenteres. Dette er begreper det er nødvendig at det foreligger en forståelse for, ettersom mye av litteraturen i denne oppgaven handler om emner i tilknytning til disse.

### **Synergier**

”Synergier betyr at en kan skape verdier ved å fusjonere selskapene som en ikke kan skape i selskapene på egen hånd. Verdien av det fusjonerte selskapet overstiger med andre ord verdien av selskapene hver for seg” (Boye og Meyer 2008: 26). Aabø-Evensen utdyper og viser at begrepet om synergi kan brukes til å ”beskrive en situasjon der man ved å slå sammen to eller flere enheter oppnår en kombinert effekt som i sum er større enn hver enkelt enhets

individuelle effekt” (2011: 39). Synergier er derfor et begrep som sier at man kan oppnå bedre og større verdier sammen, for eksempel ved et oppkjøp.

### **Endringskapasitet- og vilje**

Endringskapasitet- og vilje handler om hvorvidt bedriften evner å være fleksibel og endre seg når det trengs, også ved bedriftssammenslåinger. Basert på teorigjennomgangen og våre egne antagelser, går vi ut i fra at organisasjonenes evne og vilje til endring vil være en avgjørende faktor i et oppkjøps suksess. Når det finner sted et oppkjøp vil det alltid forekomme endringer da den ene parten blir kjøpt opp av den andre. Endringene er ikke nødvendigvis omfattende og store, men er like fullt betydningsfulle. Forandringene kan i denne sammenheng skje i både kultur, arbeidsmåte, ledelse, med mer. Det er da av vesentlig betydning at partene er fleksible nok til å tilpasse seg den endrede situasjonen (Wanberg & Banas, 2000).

### **Strategi**

En vanlig definisjon på strategi er å si at det er noen bestemte og planlagte handlinger for å nå et konkret mål. Strategien er ikke her noe som blir til underveis, men bestemmes på forhånd. Videre blir det som regel dokumentert i en plan (Roos et. al., 2010).

Selv om dette er en vanlig måte å definere strategi på finnes det ingen allmenn akseptert definisjon av begrepet (Mintzberg et. al., 2003). Roos et. al. (2005) sier at en definisjon av bedriftsstrategi kan innebære ”(...) å se for seg en ønsket posisjon og ha en oppfatning om hvordan man kommer dit” (s. 14). Han utdyper dette videre med å si at man må tilpasse organisasjonen til omverdenen dersom man skal nå det strategiske målet (ibid).

Mintzberg har et strategisk perspektiv på endringsledelse. Han er opptatt av strategi ikke bare som en plan, men også som en pågående prosess. Det å kun fokusere på planleggingsperspektivet av strategi kan gi et skjevt bilde av situasjonen og dermed vill-lede organisasjoner. Mintzberg et. al. (2003) har utviklet et rammeverk kalt strategiens fem P-er, der planen bare er en av fem perspektiver på strategi. De fem P-ene er:

- Plan (plan): Strategi regnes her som noe man har forut for handlingene og som er utviklet bevisst og målbevisst.
- Manøver (ploy): Strategi innen dette perspektivet er som en slags manøver for å overliste konkurrenter.
- Mønster/adferdsmønster (pattern): Strategi som mønster handler om at man har en



overensstemmelse med adferden uavhengig av om adferden er tilsiktet eller ei. En strategi kan enten være bevisst eller veloverveid, der intensjoner blir virkelighet, eller de kan være ”plutselige” i den forstand at mønstre utvikler seg i fraværet av intensjoner eller på tross av dem.

- Posisjon (position): Når strategi blir oppfattet som en posisjon blir strategien en slags mellomliggende kraft, eller en ”match”, mellom organisasjonen og omgivelsene, altså mellom den interne og den eksterne konteksten.
- Perspektiv (perspective): Strategi som perspektiv betyr at strategiens innhold ikke kun består av en valgt posisjon, men at det er en inngrodd måte å oppfatte verden på. Strategi er det samme for organisasjonen som personlighet er for individet. Strategi er et perspektiv som er felles for medlemmene i en organisasjon gjennom deres intensjoner og/eller deres handlinger.

I denne avhandlingen vil vi vektlegge at strategi er mer enn bare en plan, og at det finnes flere måter å se strategi på.

Roos et.al. (2010) uttrykker at ”moderne strategiteori leder frem til følgende fire grunnleggende prinsipper” (s. 26):

### **1. Bedrifter anstrenger seg for å maksimere avkastningen**

Man ”antar (...) at avkastningsmaksimerende bedrifter kan tilpasse seg omgivelsene” (s. 27). Det handler ifølge Roos et. al. om at selskapene må handle rasjonelt og lære å tilpasse seg konkurransen i omgivelsene.

### **2. Strategi er en handlemåte som krever tankevirksomhet og kreativitet**

De fleste bedrifter er stilt ovenfor den samme utfordringen om å tjene penger i et konkurranseutsatt miljø. Hvordan bedrifter håndterer denne utfordringen er meget sentralt, men også et sammensatt problem.

### **3. Strategien etterstreber en god tilpasning mellom organisasjonen og omgivelsene. Jo bedre tilpasning, desto høyere avkastning.**

Den tredje grunnsetningen handler om at man bør velge den strategien som best evner å utnytte de interne strategiske ressursene i konkrete eksterne rammer, ettersom man ønsker en strategi som kan generere høyest mulig avkastning.

#### **4. Ettersom omgivelsene er dynamiske, må strategiprosessen være kontinuerlig.**

Konkurranse og andre ytre påvirkninger fører til at de ulike selskapene er nødt til å kontinuerlig tilpasse sine interne ressurser i forhold til de stadig skiftende omgivelsene. Problemet er imidlertid at organisasjonen aldri vil vite når den optimale tilpasningen er nådd, og vil dermed hele tiden forsøke å forbedre dagens situasjon.

I forbindelse med strategiarbeid er det ellers en nødvendig forutsetning at alle ansatte i bedriften ser beslutningene som tas og de handlingene en foretar seg ut i fra organisasjonens strategiske prosess. ”Hvis ikke dette er en integrert del av tankearbeidet og kommunikasjonen knyttet til strategiprosessen, kan hele prosessen raskt bli et alibi for ledelsens strategiske samvittighet” (s. 31).

### **Strategisk forberedelses- og startfase**

#### **Ekspansjonstrategier og – retning**

##### ***Vekststrategi***

Et oppkjøp vil ofte være en del av vekststrategien til oppkjøper. Organisasjoner kan vokse på to måter; ved strukturell vekst og ved organisk vekst. Organisk vekst innebærer en langsom og til tider usikker vekst som kan være basert på å ansette flere medarbeidere, utvide geografisk eller utvikle nye produkter. Strukturell vekst er på sin side at bedriften vokser gjennom oppkjøp og fusjoner, og er en mye raskere prosess. Likevel bringer denne med seg sin egen usikkerhet ettersom det kan være utfordrende å få til vellykkede bedriftssammenslåinger (Gaughan, 2011).

Når etterspørselen etter en industris produkter og tjenester går ned, blir det vanskeligere for en bedrift å fortsette å vokse. Det som ofte skjer da, er at bedriftslederne velger bedriftsoppkjøp ”as a way to jump-start growth” (Gaughan, 2011: 127). Man håper at dette vil føre til både forbedret lønnsomhet gjennom synergierrealisering.

##### ***Relatert og urelatert ekspansjon***

Stadig flere bedrifter velger å ekspandere med en strukturell vekststrategi. Innenfor slik ekspansjon kan man skille mellom relatert og urelatert ekspansjon. Jo nærmere man er sitt strategiske kjerneområde, jo mer relatert vil en ekspansjon være (Boye og Meyer, 2008).

”De fleste selskaper starter med å ekspandere innenfor sitt eget kjerneområde med den hensikt å styre

og beskytte sin posisjon i markedet. Etter hvert vil mange selskaper ekspandere inn i nye sektorer og over tid bli mer og mer diversifiserte” (s. 14).

### ***Strukturell vekst – fordeler og ulemper***

En fordel med en oppkjøpsstrategi er tilgangen til komplementære ressurser. Dette er ressurser som vil kunne gi bedriften konkurransefortrinn, og kan foregå på mange måter. For eksempel kan det forløpe gjennom utnyttelse og overføring av kompetanse. Det å ha tilgang på komplementære ressurser er ekstra viktig i de tilfellene hvor ressursene er vanskelige å kopiere eller bygge opp internt (Boye og Meyer, 2008).

En annen fordel med denne type strategi er tempoet i ervervelsen av komplementære ressurser. ”Gjennom oppkjøp kan en erverve seg en markedsposisjon nærmest over natten, en posisjon det ville ta lang tid å opparbeide gjennom nyetablering” (Boye og Meyer, 2008: 17).

Likevel finnes det også noen ulemper: ”Oppkjøp kan være en svært kostbar måte å inntre et marked på” (ibid). Det kan være vanskelig for oppkjøper å realisere verdier ut over det som må til for å betale det som det koster for selve oppkjøpet.

### **Oppkjøpsstrategier og –motiver**

#### ***Oppkjøpsstrategi***

Oppkjøpsstrategi innebærer handlinger for å gjøre organisasjonen robust i forhold til sine omgivelser, og å sørge for at bedriften ”overlever” i et konkurransepreget marked.

Et oppkjøp av en virksomhet, hele eller deler av den, kan på denne måten anses som en måte å nå målet man setter seg og veien mot det. Bedriften man kjøper opp kan ha en rekke kvalitativt gode egenskaper som kan gi konkurransefordeler til den bedriften som kjøper.

Bedriften må derfor ”ha en strategi som også streber mot å være bedre enn konkurrentene og skape konkurransefordeler” (Roos et.al., 2005: 14-15). Dette gjelder i hvert fall om bedriften ikke har monopol på markedet. Bedriftsressursene bør oppfylle fire krav om de skal kunne skape et grunnlag for konkurransefordeler (Roos et. al., 2005) (Lai, 2008). De må være:

- Verdifulle for organisasjonen.
- Sjeldne på markedet.
- Vanskelig å etterlikne eller kopiere.
- Vanskelig å erstatte.

I tillegg til dette er det en fordel om verdien som ressursen skaper både kan være til nytte for selskapet og i tillegg varig (Roos et. al., 2005). ”Jo mer sjelden en ressurs er, desto større er sannsynligheten for at den kan skape spesielt høy avkastning som går ut over normal avkastning, fordi etterspørselen er større enn tilbudet” (s. 15).

Før man bestemmer seg for å kjøpe opp eller fusjonere med en annen bedrift, er det viktig å vurdere om den nye sammenslåingen har vekstpotensial (ibid). En slik vurdering er det ofte bedriftsledere og andre beslutningstakere knyttet til det konkrete oppkjøpet som gjør, og det er derfor sentralt at disse har egenskapene som trengs for å kunne ta de ”rette” valgene. Bedriftsledelsen må ha evner til å se forbi kortsiktige resultater, og heller fokusere på hvorvidt et eventuelt samarbeid kan påvirke konkurransesituasjonen til egen organisasjon på lengre sikt. Problemet her er imidlertid at det er vanskelig ”å anslå hvor de beste mulighetene for økt verdiskaping gjennom utnyttning av hverandres intellektuelle kapital kommer til å oppstå” (s. 167). Det er av denne grunn ressurser knyttet opp mot intellektuell kapital som er mest utsatt for å gå tapt eller ødelegges ved bedriftssammenslåinger. I tillegg regnes dette også som årsaken til at sammenslåinger ikke lykkes i å nå sitt opprinnelige mål.

### ***Oppkjøpsfilosofi***

Stahl og Mendenhall (2005) viser i sin bok til noen anbefalinger for å lykkes med oppkjøp. Blant annet ser de det nødvendig med en klar og tydelig oppkjøpsfilosofi, som også burde bli laget, kommunisert og internalisert gjennom alle de deltakende organisasjonene. ”Mitt perspektiv” må endres til ”vårt perspektiv”, ettersom alle er i samme båt.

### ***Oppkjøpsmotiv***

Det finnes mange motiver bak bedriftssammenslåinger: “access to competencies, resources and market shares, and to internationalize” (Colman et. al., 2011: 17). I tillegg er det ofte tilfellet at bedrifter har mer enn et motiv for å gjennomføre et oppkjøp, ettersom at ”(...) bak enhver samarbeidsstrategi kan det ligge et mangfold av strategiske motiver” (Krogh og Roos, 1993: 21). Motivene kan også virke sammen på ulike måter.

Det kan for eksempel være snakk om en sammenblanding av det Boye og Meyer (2008) kaller for eier- og ledelsesdrevne motiver. Det betyr at ”de ulike aktørene som er involvert i oppkjøps- og fusjonsprosesser, kan ha forskjellige motiver, avhengig av deres ståsted og

interesser i organisasjonene” (s. 25). Ulike motiver kan skape ulike typer inngangsretning blant annet når det er snakk om integreringen eller implementeringen av et bedriftsoppkjøp.

### *Strategiske motiv*

Strategiske oppkjøpsmotiv er de motivene som ligger strategisk til grunn for at man ønsker å gjennomføre et bestemt oppkjøp. Før man går i gang med å gjennomføre et oppkjøp er det viktig at man tenker gjennom hvorvidt akkurat dette oppkjøpet kan oppfylle de strategiske målsettingene man har (Aabø-Evensen, 2011).

Noen av de viktigste strategiske motivene bak et oppkjøp kan være; verdiskaping, effektiv vekst, forbedringspotensial, ressurs- og kompetansetilgang, beskyttelse, legitimering, og imperiebygging. I tillegg til strategiske motiv, kan grunnene bak et eventuelt oppkjøp også være organisatoriske eller økonomiske.

Som vist over kan bedriftssammenslåingers formål og motiv variere, men man kan i hovedsak skille mellom to typer oppkjøp:

1. ”De som initieres for å øke aksjonærverdien på kort sikt, og som først og fremst dreier seg om å fange opp verdi” (Roos et. al., 2005: 168). Disse er enkeltstående hendelser nært knyttet til selve overføringen og handler om å flytte verdien av finansielle ressurser hos den oppkjøpte delen over til det selskapet som gjør oppkjøpet.
2. Den andre typen består av de bedriftssammenslåinger som finner sted for å sikre en mer langsiktig verdiskaping i selskapet, samt de som styrker bedriftens konkurransesituasjon (ibid). I slike sammenslåinger fokuseres det på at de organisasjonene som er involvert skal beholde samme grad av intellektuell kapital.

### ***Kompetanseoverføring***

Begrunnelsen bak et oppkjøp kan være å få ta i skjult, sosialt kompleks og unik kunnskap. Sosialt kompleks kunnskap er kunnskap som utvikles i relasjoner mellom mennesker i organisasjonen eller understøttes av bedriftskulturen (Boye og Meyer, 2008). Slik kunnskap er meget vanskelig å overføre, spesielt i en oppkjøpssituasjon. Det er derfor ikke sikkert at den overlever en bedriftssammenslåing, da relasjoner kan brytes opp og de sosiale strukturene i organisasjonskulturen ofte endres i slike situasjoner. I slike tilfeller blir blant annet viljen til

å dele og motta kunnskap satt på prøve. Det er akkurat det som har fått forskere til å vise at et sentralt dilemma ved overføring av kompetanse er integrasjonen. Integrasjon er nødvendig for å oppnå gevinster, men kan også føre til at verdifulle medarbeidere sier opp stillingen sin. Integrasjonen er dermed noe positivt i at det kan være det som skaper gevinster, likevel er realiteten at det også kan være med på å ødelegge kompetansen i et selskap.

Når det gjelder oppkjøp eller fusjoner, der partene tidligere har vært konkurrenter, blir stereotypene av de to partene forsterket i sammenslåingen. I en konkurransesituasjon vil man som regel skape avstand til konkurrentene, karikere og forvrengte dem. Dette kan bli en stor utfordring i tilfeller med bedriftssammenslåinger, hvor partene plutselig skal være forent i en og samme bedrift (Boye og Meyer, 2008). Partene kan da bli mindre villige til å dele kunnskap og kompetanse med sin nye samarbeidspartner.

### **Utnyttelse av intellektuell kapital**

Bedriftssammenslåinger gir tilgang til ressurser fra mer enn en organisasjon (Roos et. al., 2005). Oppkjøp kan derfor betraktes som en måte å raskt forandre organisasjonens ressursbeholdning på, og kan fungere som endringsmekanismer da de "(...) gir sammenslåtte bedrifter nye ressurser og nye muligheter til å utnytte intellektuell kapital" (s. 168). Utfordringen blir å hente ut synergiene, spesielt å hente ut gevinstene innenfor intellektuell kapital. Det er viktig å rette oppmerksomheten mot selskapets endringskompetanse. Man må være flink til å endre og tilpasse seg, for å best evne å utnytte kapitalen.

### **Synergieffekter**

"De fleste selskaper har et mål om å vokse, blant annet for å øke den økonomiske avkastningen til sine eiere" (Aabø-Evensen, 2011: 37). En av de viktigste måtene å gjøre dette på er ved hjelp av synergieffekter. Begrepet  $1+1=3$  benyttes ofte om vinningen ved synergier, som viser at effekten blir større sammen enn hver for seg. Dersom vi ser nærmere på det som kalles IC-perspektivet, eller intellektuell kapital-perspektivet, ser vi at bedrifter blir sett på som systemer av ressurser. Synergiene i bedriftssammenslåinger kan innenfor slike systemer "(...) beskrives som verdiskapende vinninger som oppstår i samspillet mellom to ressursystemer" (Roos et. al., 2005: 170). Dette betyr at synergi blir definert som samspillet mellom ressursene fra "tidligere uavhengige organisasjoner som i kombinasjon skaper en styrket effekt på verdiskaping og konkurranseevne som er større enn summen av effekten på hver av dem" (ibid).

Ifølge Stahl og Mendenhall (2005) finnes det hovedsakelig fire ulike typer for synergier som kan forekomme; kostnadsreduksjon, økt markedsinnflytelse, forbedret inntekt, samt immaterielle eiendeler i form av patenter og goodwill. Likevel regnes reduksjon av kostnader ofte for å være den mest reliable måten man kan realisere synergier på. Dette skyldes at det kan være vanskelig å oppnå synergier, men også å måle hvorvidt noen av de mindre synlige synergiene finner sted. Kostnadsreduksjon regnes gjerne derfor som sikrere, da det veldig ofte lar seg gjøre å slå sammen noen funksjoner i organisasjonen som for eksempel HR-funksjonen. Dette kan skape verdi på lengre sikt.

Ved hjelp av oppkjøp som vekststrategi har man mulighet for å oppnå synergieffekter av flere slag. Disse synergiene kan være knyttet til lokalisering, det teknologiske, markedsmessige, kompetanse og konkurranse. Når man skal måle synergiene er det derimot ofte begrenset til de økonomiske eller markedsmessige synergiene. Dette er nok også begrunnelsen for at selskap som foretar oppkjøp i så stor grad fokuserer på de økonomiske gevinstene ved dette, da kostnadsreduksjon er den vanligste og mest reliable måten å oppnå synergieffekter på. Andre økonomiske synergieffekter som lett lar seg måle, er at kjøper i enkelte tilfeller etter et gjennomført oppkjøp også har mulighet til å fordele enkelte av de faste utgiftene. Denne type operasjonell synergi gjør seg også gjeldende i tilfeller hvor organisasjonen får mulighet til å produsere mer for samme mengde ressurser. Finansielle synergier er en annen form for økonomisk synergi som ofte vektlegges ved oppkjøp. Dette er synergier hvor organisasjonen etter oppkjøpet lykkes i å oppnå en lavere kapitalkostnad, samt bidrar til å skape verdier. Dette kan for eksempel skje ved at man etter oppkjøp blir i stand til å kombinere overskuddslikviditeten i de to bedriftene til å finansiere nye investeringsmuligheter, samt få bedre lånebetingelser og lavere lånerenter (Aabø-Evensen, 2011).

Det er imidlertid ikke lett å vite hvordan synergier kan skapes, og heller ikke hvilke problemer man kan møte på i forsøk på å realisere disse. Roos et. al, (2005) viser til det faktum at ”(...) det finnes i realiteten lite kunnskap om hvilke omstendigheter synergier oppstår under, og samtidig som synergier er et begrep som mange ledere later til å forstå, har man vanskelig for å få dem til å fungere i praksis” (s. 170).

I forbindelse med synergieffekter velger vi å omtale det vi har valgt å kalle ”papirsynergier”. Dette er synergiene foretakene forventer og antar vil finne sted. Vi kan si begrepet er et

uttrykk for det regnestykket som er gjort om potensiell verdiøkning, og er ofte begrunnelsen for selve oppkjøpet. Her tenker vi på de strategiske markedsanalysene og due diligence som blir gjort forut for oppkjøpet, og gir dokumentasjon av forventede synergieffekter man kan regne med ved oppkjøp. I motsetning til dette finnes de gjennomførte synergiene, som er de reelle synergiene som faktisk finner sted. Som så mye av litteraturen viser, er det vanskelig å lykkes i å nå dette potensialet, og det er derfor viktig at man er obs på at man må arbeide både hardt og målrettet for å realisere potensialet. I virkeligheten er det bare ved unntak at de gjennomførte synergiene er like eller høyere enn papirsynergiene. Dermed opplever man som oftest at synergiene ikke samstemmer med forventningene og ambisjonene man har ved et oppkjøp (Stahl og Mendenhall, 2005).

Mye tyder på at selskapene gjerne ikke alltid vet hvordan de kan lykkes i å høste andre synergier enn økonomiske, da hovedvekten av all litteratur kun fokuserer på det økonomiske aspektet. Andre synergieffekter enn disse er mindre omtalt og får derfor mindre oppmerksomhet. Det kan være en mulig forklaring på hvorfor det i flere oppkjøp ikke oppstår synergier eller oppstår negative synergier.

### ***Ikke-eksisterende og negative synergier***

I fusjoner og oppkjøp er det nærmest en selvfølge at man forventer å oppnå synergier som resultat av sammenslåingen. Det de fleste glemmer å ta hensyn til er at det ikke alltid kun oppstår positive synergieffekter. Problemet i oppkjøp er at man i realiteten ofte ikke oppnår noen synergier i det hele tatt, eller at man faktisk skaper negative synergier (Krogh og Roos, 1993).

Dersom man ikke oppnår noen synergieffekter, hverken positive eller negative, betyr dette at bedriftssammenslåingen ikke har gitt noen nytte eller avkastning. Faren er da at man har brukt store summer på å skape positive effekter, uten at det har ledet til noen form for gevinst. Når slike situasjoner oppstår hadde selskapene sannsynligvis vært minst like nyttige hver for seg.

Bedriftssammenslåinger som skaper negative synergieffekter er en trussel for organisasjonene som foretar sammenslåingene. Mens positive synergieffekter innebærer at to enheter skaper mer sammen enn enkeltvis, handler negative synergieffekter om det motsatte. Negative synergieffekter innebærer at de to enhetene som slår seg sammen skaper mindre, enn det de kunne klart hver for seg. Her kan det være snakk om alt fra kostnader som ikke kan



rettferdiggjøres, til tap av nøkkelpersonell. For eksempel kan sammenslåingen føre til mer pengekapital ut av selskapet enn inn, og kan da overgå selskapets kapasitet. I disse tilfellene lykkes ikke selskapet i å gå rundt økonomisk. Et annet eksempel er dersom et selskap foretar et oppkjøp, og ikke lykkes i å ivareta ansatte med nødvendig kompetanse. Da vil man risikere å få mindre ut av oppkjøpet enn man hadde forventet og regnet med. Av andre negative synergier kan vi nevne: økt byråkratisering, fjernstyring, for omfattende systemer, økt krav til dokumentasjon med mer.

Det er viktig å se synergieffektene ut i fra hvilket potensial et oppkjøp har. Dersom due diligence før et oppkjøp viser at selskapene sammen har et potensial til å øke veksten fra 30 millioner til 80 millioner kroner, oppnår man ikke potensialet av synergieffekter dersom man kun øker veksten til 60 millioner kroner. Det er en økning, men ikke det man hadde potensialet for å nå. Disse tilfellene mener vi bør regnes som negative synergier, da det er av vesentlig betydning for oppkjøpets suksess at de ikke innfrir potensialet for avkastning.

Ettersom de fleste oppkjøp er skuffende kan det virke underlig at litteratur på hvorfor dette er tilfellet er så begrenset. Vi ser at ordet synergi blir brukt for å rettferdiggjøre oppkjøp, uten at de lever opp til ambisjonene og forventningene (Colman, 2010). Det at litteraturen nevner lite om negative og ikke-eksisterende synergier opplever vi som en undervurdering av problemene. Det er tydelig at ikke-eksisterende og negative synergier er et mer sentralt problem enn de fleste antar. Dette tolker vi dermed i retning av at det er noe ledelser og eiere dermed feilaktig ikke regner som en stor utfordring.

### **Strategisk klaff – en strategisk utfordring**

Strategisk klaff handler om hvor godt bedriftenes strategier og ressursbeholdninger passer sammen. Jo bedre disse passer sammen, desto høyere klaff. I bedriftsoppkjøp kan den strategiske klaffen beregnes ved å vurdere hvor godt organisasjonene som slås sammen, styrker eller utfyller hverandres strategi når det gjelder hvilken bransje man er i, type marked man opererer innenfor eller hva slags intellektuell kapital organisasjonen besitter. En bedriftssammenslåing vil bare lykkes dersom resultatet av sammenslåingen kan utnytte den intellektuelle kapitalen på en mer virkningsfull og effektiv måte enn det selskapene tidligere har klart hver for seg (Roos et. al., 2005).

Hvor god strategisk klaff man har mellom to bedrifter som slås sammen kan deles inn i de

som har lav, middels god og høy strategisk klaff. Lav strategisk klaff innebærer at man ved å ta utgangspunkt i de underliggende strategiske målene, ser at de to verdiskapningsmodellene man har ikke passer sammen eller utfyller hverandre godt. Videre betyr en lav strategisk klaff at det heller ikke finnes noen mulighet for å utbedre denne gjennom integrasjonsarbeid (ibid).

En middels god klaff innebærer at man strategisk passer middels god sammen, men klaffen er ikke åpenbar i den nåværende situasjonen. Dette betyr videre at man ser det kan oppstå god eller høy klaff i fremtiden. En slik type klaff er ganske vanlig, og ser ofte relativt lovende ut. I slike tilfeller er det likevel viktig å gjøre en grundig analyse. Dette er for å sørge for at de vinningene man oppnår gjennom synergiene overstiger de kostnadene selskapet får ved omskappings- og integrasjonsarbeidet (ibid).

Dersom den strategiske klaffen derimot er høy, betyr dette at verdiskapningsmodellene allerede passer sammen. Dette forventes også å fortsette i fremtiden (ibid).

### ***Betingelser***

Det finnes fem generelle betingelser som gjelder for oppnå strategisk klaff med integrasjon ved fusjoner og oppkjøp (Roos et.al., 2005). Disse er knyttet opp mot intellektuell kapital:

1. Vesentlighet for formålet med bedriftssammenslåingen: Den intellektuelle kapitalen må være avgjørende for den strategiske hensikten med bedriftssammenslåingen for at det skal være potensial til stede for synergier.
2. Flexibilitet: Skal man kunne skape synergier er det viktig at de underliggende ressursene og omdannelsen av disse er fleksible nok til at de kan skape ulike resultater, og grunnlag for synergier (s.177).
3. Tilgjengelighet: Ressursene må være tilgjengelige for at de skal kunne utnyttes og skape synergier. ”I spørsmål om menneskelige ressurser dreier dette seg ofte om organisasjonskultur, og da må man foreta en dypere analyse av organisasjonens rådende kultursystem” (s. 178).
4. Kapasitet: Den intellektuelle kapitalen må ha kapasitet til å kunne utnyttes for å skape synergier. Fysiske ressurser har sine kapasitetsbegrensninger, mens ressurser knyttet opp mot intellektuell kapital ikke har det. Dette skyldes at disse ressurser er ikke-rivaliserende. ”En organisasjonsressurs, som for eksempel en prosess, kan brukes av et ubegrenset antall mennesker på ubegrenset mange forskjellige steder” (s. 178).
5. Koordineringsfleksibilitet: ”Med koordineringsfleksibilitet menes ledernes evne til å

koordinere nye strategiske bruksområder for fleksibel intellektuell kapital ved å omdirigere, omkonfigurere og resirkulere ressursene” (s. 179). Her er evnen de to bedriftenes ledelse har til å integrere en kritisk fremgangsfaktor. Nøkkelen til verdiskaping ved bedriftssammenslåinger er derfor ”å styre gjensidige avhengighetsforhold på riktig måte” (ibid).

### **Informasjon og kommunikasjon**

Informasjon, og hvordan du kommuniserer denne, er viktig for å lykkes med organisasjonsendringer. Det er av denne grunn essensielt at man i sammenslåingsprosesser får kontinuerlig og god informasjon, ettersom en av de større farene ved oppkjøp er manglende informasjon (Krogh og Roos, 1993). Det at lederne har en klar og gjennomført kommunikasjonsstrategi kan derfor være et godt virkemiddel for å hente ut potensielle synergier ved oppkjøp. Spesielt viktig er det at oppkjøpsstrategien eller – filosofien til selskapet blir kommunisert og internalisert blant alle i organisasjonene (Stahl og Mendenhall, 2005). Vi ser for eksempel at det vil være vanskelig for ansatte i et selskap å hente ut synergier, dersom de ikke får tilstrekkelig informasjon som motiverer dem til å arbeide mot å oppnå gevinster. En del av kommunikasjonsstrategien kan dermed innebære å gi informasjon når medarbeiderne trenger det mest; når det ikke har skjedd noe. Ved manglende informasjon på dette tidspunktet er det en stor fare at medarbeidere kan få feilaktige forutsetninger for til å forstå hva som foregår i organisasjonen.

I forbindelse med informasjon skiller vi mellom dens kvalitet og kvantitet. Informasjonens kvantitet innebærer informasjonens ”hyppighet, varighet og kommunikasjonsmedia” (Boye og Meyer, 2008: 260). Informasjonens kvalitet innebærer på sin side ”faktorer som klarhet, realisme og ærlighet” (ibid). Både informasjonens kvantitet og kvalitet er viktige i oppkjøpsprosesser da de reduserer usikkerheten, skaper trygghet, bidrar til bedriftens resultater, men kan i tillegg bidra til å redusere angst og stress. Troverdige og relevant informasjon er også et særdeles nyttig redskap for at de ansatte i det oppkjøpte firmaet skal oppleve tillit til den nye organisasjonen. Kvaliteten og kvantiteten av informasjon gitt fra toppledelsen er derfor i denne forbindelse en av de anslåtte nøkkelfaktorene i M&A (Stahl og Mendenhall, 2005).

En av de viktigste informasjonskanalene i bedriftssammenslåinger er de nærmeste overordnede (Boye og Meyer, 2008). Av den grunn har mellomlederne noen av de mest

krevende jobbene i sammenslåingsprosesser, da ”de skal opprettholde daglig drift, delta i integrasjonsprosesser og dessuten sikre sin egen fremtid gjennom posisjonering” (s. 260). Nærmeste overordnede er også den som sannsynligvis har mest tillitt blant medarbeiderne under seg, og er personer man stoler på. Derfor er informasjon de kommer med essensiell.

Utenom informasjon fra de nærmeste overordnede er andre informasjonskanaler blant annet ”intranett, internaviser, allmannamøter, brev, besøk av toppleder og annet” (Boye og Meyer 2008: 261). Det som er viktig er likevel ikke nødvendigvis hvilken av disse man velger, så lenge de ansatte får informasjonen fra de formelle kanalene i organisasjonen. Det er derimot et problem i tilfeller hvor ansatte opplever å få informasjon via for eksempel media, venner og kunder. ”Rykter vil uunngåelig være en del av fusjonsprosesser, men en kan forsøke å begrense rykteflommen gjennom god og rettidig informasjon” (ibid).

Som en del av den strategiske forberedelses- og startfasen, er også informasjon og hvordan denne blir kommunisert, med å avgjøre hvordan integrasjonsfasen kommer til å bli gjennomført. Er informasjonen i oppstarten dårlig, kan konsekvensene av dette være motstand mot endringen, samt uriktig informasjon som spres gjennom uformelle kanaler. Dette kan videre skape dårlige holdninger blant medarbeidere, og fører til at man får utfordringer med integreringen i neste omgang.

### **Forberedelsesfasen**

”The M&A process can be characterized as three overlapping stages: transaction, transition, and integration”, hvor grensene mellom disse er noe flytende (Stahl og Mendenhall, 2005: 27). Transaksjonsperioden kjennetegnes ved at det er i denne perioden “valuations, synergy estimations, pricing, due diligence, and negotiations take place” (ibid). Her forsøkes det å skaffe nok informasjon før en bestemmer seg for å foreta et oppkjøp. En god forberedelses- og planleggingsfase er svært viktig for å lykkes med bedriftsoppkjøp.

“Successful integrators emphasize the importance of preparing well for the merger close and achieving significant momentum by the date. Many argue that the game may be won or lost in this early period: Recovery from a poor start may be impossible later” (Fubini et. al., 2007: 8).

I slutten av transaksjonsfasen kommer overgangsperioden som består av signering av avtalen. Det er i denne delen at planleggingen av integrasjonen begynner. Vi har valgt å slå sammen

transaksjonsfasen og overgangsfasen da vi ser disse i stor grad overlapper og er nært knyttet sammen.

## **Integrasjonsfasen**

”The integration stage begins after the closing and until after the target or merger partners are integrated” (Stahl og Mendenhall, 2005: 37). Denne fasen varer til de to selskapene har oppnådd det nødvendige samarbeidet for at man kan nå de forventede synergiene.

Et problem i forbindelse med integrasjonsprosesser innenfor bedriftssammenslåinger er “at den ene parten ofte føler seg dominert og overkjørt av den andre parten”(Boye og Meyer, 2008: 270). Dette er vanligvis et større problem i oppkjøp enn fusjoner, ettersom fusjoner ”signaliserer at partene er likeverdige ” (ibid). Det er et problem da dominans kan skape en kultur eller atmosfære hvor medarbeiderne i det oppkjøpte selskapet ikke vil ønske å dele sin kompetanse. Faren er da at individene heller vil klamre seg til det gamle og kjente fra sitt opprinnelige selskap.

En annen utfordring ved integrasjonsfasen kan være at den ene parten ser på seg selv som overlegen. ”Synet på seg selv som uovertruffen, utfordrer også viljen til å dele kunnskap” (ibid). Dette skyldes at tilhørigheten og samholdet til egen organisasjon vanligvis styrkes i bedriftssammenslåinger. På samme tidspunkt skjer det ofte at avstanden til den andre organisasjonen øker og ”organisasjonene vil skape bilder av den annen part som ofte er forenklet og negativt ladet” (ibid).

## **Integrasjon**

Når man står ovenfor et oppkjøp og skal integrere to selvstendige organisasjoner, kommer gjerne spørsmålet om hvordan man skal gjøre dette. Det handler om hvilket integrasjonsdesign man ønsker. Boye og Meyer (2008) sier at valget av integrasjonsdesign på organisasjonsnivå er styrt av to grunnleggende faktorer:

- 1) ”Hvilke synergier er det selskapene ønsker å realisere, og
- 2) I hvilken grad er det behov for å opprettholde autonomi?” (s. 248).

Når det kommer til hvilken implementeringsstrategi man skal velge, er det flere viktige hensyn man må ta. Man må vurdere valgene sine basert på hensyn knyttet til ”gevinster på kort og lang sikt, oppnåelse av et stabilt politisk regime og hensyn til den kulturelle

integrasjon” (s. 264).

I hovedsak finnes det to strategier å velge mellom, hvor en innebærer et ønske om å realisere gevinster på kort sikt. Problemet er imidlertid at den kulturelle integrasjonsprosessen kan bli skadelidende som følge da ”hurtig realisering av gevinster gjerne innebærer sentralisering av beslutninger, liten grad av involvering og kanskje også oppsigelser” (ibid).

”En annen strategi er å legge et langsiktig perspektiv på realiseringen av gevinster og prioritere den kulturelle integrasjonsprosessen gjennom bred deltagelse, desentralisert styring, unngåelse av oppsigelser og iverksetting av ulike tiltak. En slik strategi vil være kostnadskrevenende på kort sikt, men i større grad bidra til verdiskaping på lang sikt” (ibid).

I integrasjonsprosessen er det også avgjørende å være klar over at ”(...) holdninger overfor partneren kan være svært viktig, men også type av samarbeidsstrategi, motivet bak denne og toleranse for andre kulturer vil ha betydning for hvorledes integrasjonen vil forløpe” (Krogh og Roos, 1993: 104).

I M&A litteratur er det ellers stor uenighet om hvorvidt en ”fast-paced” eller ”slow-paced” hastighet i forbindelse med endringer under oppkjøp, er mest velegnet. I følge Stahl og Mendenhall (2005) har det vist seg at begge formene er uønsket, og at man heller bør strebe etter en moderat hastighet for integrasjonen. Ifølge dem bør endringen skje raskt nok til at den reduserer angst, men sakte nok til at den får mulighet til å kommunisere tilstrekkelig med alle de involverte partene. Det vises blant annet til at oppkjøpte firma normalt forventer store endringer som følge av å bli kjøpt opp, og at dersom man da blir fortalt at lite vil endres, fører dette ofte bare til at de ansatte blir mistenksomme.

### **Integrasjonsmodell**

Det har blitt identifisert fire ulike typer integrasjonstypologier. Disse er basert på behovet for å dele eller overføre strategiske ressurser, og behovet for å beholde autonomi (Boye og Meyer, 2008: 250):

## Strategisk avhengighet

		Lav	Høy
Behov for å beholde autonomi	Stort	Bevaring	Symbiose
	Lite	Holding	Absorbering

### *Bevaring:*

Denne integrasjonstypologien innebærer at grensene mellom selskapene beholdes, og at moderselskapet styrer den oppkjøpte bedriften på en armlengdes avstand (Boye og Meyer, 2008). I bevaring med lav strategisk avhengighet vil de sentrale gevinstene kunne realiseres, uten at de bryter de organisatoriske grensene. Motivet kan være basert på et ønske om å utvikle den strategiske kjernen i en organisasjon.

### *Absorbering:*

Absorbering vil si at grensene mellom oppkjøper og den oppkjøpte viskes bort. Drivkraften bak fusjonen eller oppkjøpet ligger som regel i deling av aktivitetene. Dette kan være vanskelig å få til da det er utfordrende å ”tvinge” gjennom visjoner og strategi til den andre parten i sammenslåingen. På grunnlag av dette, kan ofte slike integrasjoner nærme seg en symbiosetilnærming (Boye og Meyer 2008).

Vanligvis ved oppkjøp fjerner oppkjøper en del av autonomien, og oppnår dermed mer kontroll over oppkjøpsenheten (Stahl og Mendenhall, 2005). Dette kan være svært ødeleggende, sett fra de oppkjøptes synspunkt. Det å miste autonomi samtidig som man plasseres under en sterk overvåkning, er endringer som for de ansatte kan lede til følelser av hjelpeløshet, fiendtlighet og mistillit.

### *Symbiose:*

Integrasjonstypologien symbiose betyr at den oppkjøpte bedriften beholder høy grad av autonomi og har stor strategisk avhengighet. Her er det en fare for at kompetansen i den oppkjøpte bedriften vil gå tapt fordi den som kjøper opp ofte vil dominere (Boye og Meyer

2008). Det kan være tre årsaker til dette. Dersom oppkjøper er for dominant kan dette lede til at noen sentrale medarbeidere velger å forlate selskapet (ibid). Videre er det også slik at den kompetansen en organisasjon besitter ikke kun kan knyttes til enkeltpersoner, men også systemer og kultur. Problemet oppstår dermed dersom disse elementene blir endret i selve integrasjonsprosessen. Dette har ofte sin årsak i at det ofte vil "ta tid før en lærer en ny bransje å kjenne, og det er vanlig at en undervurderer kompleksiteten i nye næringer. Dette impliserer at det vil ta tid å finne frem til de optimale organisasjonsmessige løsningene for å ta ut synergier" (s. 251-252).

*Holding:* Denne typen integrasjon er lav på å beholde autonomi og lav strategisk avhengighet. Vi tror at denne type integrasjon er heller relativt sjelden.

### **Oppgaveintegrasjon**

Med oppgaveintegrasjon menes å integrere oppgavene mellom oppkjøper og oppkjøpt enhet for å skape mer verdi fra oppkjøpet. Integrering av oppgaver handler om å skape operative eller produksjonsmessige gevinster, og er viktig i oppkjøpsprosessen for å muliggjøre de potensielle operasjonelle synergiene. Det som ofte understrekes er hvordan ledelsen knytter sammen og integrerer oppgaver for å nå målet med prosessen. Det er altså prosessen både med å transformere oppkjøpt selskap, men også å dele evner og ressurser til å skape verdi fra bedriftssammenslåinger (Colman et. al., 2011).

Hvis en ikke lykkes med oppgaveintegrasjon, vil det bli vanskelig for selskapet å lykkes med integrasjon på andre områder. Dette skyldes at det er her du kan hente ut det største verdipotensialet og realisere synergier. Ledelsen bør derfor fokusere på dette området i størst mulig grad, da ansatte kan føle seg truet og være uenige når stilt ovenfor risiko om å miste ansvar for oppgaver (Colman et. al., 2011).

### **Sosial og kulturell integrasjon**

Det er viktig i både forberedelsesfasen og integrasjonsfasen, at man husker på de menneskelige faktorene., da de spiller en nøkkelrolle i oppkjøp. Det hender alt for ofte i sammenslåinger at nesten all vekt legges på de strategiske og finansielle målene.. Sosial integrasjon antas i den sammenhengen å være viktig for at man skal unngå kulturelle sammenstøt (Colman et. al., 2011). I oppkjøp henviser sosial integrasjon til aktiviteter forbundet med sosialisering og bevaring av de ansattes deltakelse i det oppkjøpte selskapet.



Fubini et. al. (2007) tror at den tilnærmingen som fungerer best på integrasjonsutfordringen er å hele tiden legge innsatsen mot det som kalles "the performance culture". "The performance culture" er det avgjørende settet av holdninger og adferd som kreves for å skape verdi i det nye selskapet. Man bør ikke henge seg opp i kulturelle kontraster mellom selskapene som skal slå seg sammen, for dette fører til at man bevarer de to kulturelle identitetene selskapene hadde før sammenslåingen (ibid). Istedenfor skal man vektlegge felles verdier og holdninger, som er gunstig for selskapet. Det er ved å fokusere på "the performance culture" man vil bli i stand til å skape synergier, og fokuset her vil også bidra til å lykkes med oppgaveintegrasjonen.

En metafor Stahl og Mendenhall (2005) viser til i forbindelse med integrering er ekteskap: "When values are not shared and understood by partners, it is difficult to blend two lives together" (s. 48). De viser at man må dele verdier og ha forståelse mellom partene for å lykkes med et ekteskap, hvor også evnen til å dele og forstå kommer frem.

Konflikt kan være nyttig eller destruktivt, alt etter hvordan det håndteres (Stahl og Mendenhall, 2005). For å løse konflikter på en konstruktiv måte som skaper synergier er det nødvendig og viktig med samarbeid. Det er derimot ikke lett med samarbeid dersom tillit, forståelse, respekt og aksept ikke ligger til grunn ved et oppkjøp, og måten man gjennomfører et oppkjøp på er derfor av stor betydning for oppnåelse av potensielle synergier.

Til slutt er det også viktig med dyp forståelse og interesse i nøkkelpersoner i det oppkjøpte firmaet. Dette skyldes at nøkkelpersoner ofte tenderer til å flytte til et annet selskap dersom deres fremtid i det nye firmaet ikke blir vektlagt i høy nok grad (Stahl og Mendenhall, 2005).

Det er viktig å være klar over at synergieffektene knyttet til sosial og kulturell integrasjon vil være av størst nytte for verdiskapingen i selskapet, dersom man allerede har lykkes med oppgaveintegrasjon. Kulturell toleranse og sensitivitet, som går ut på å kunne håndtere kulturelle ulikheter på sympatisk vis, er derimot likevel viktig for moral og produktivitet hos ansatte i det oppkjøpte selskapet (ibid). Det er derfor også nødvendig å ta hensyn til denne delen av integrasjonen, da forskning viser at kulturell sensitivitet kan øke sannsynlighet for strategisk integrasjon.

## **Allokering av posisjoner og funksjoner**

I forbindelse med fusjoner og oppkjøp vil det alltid være maktkamp, der partene som slås sammen kjemper for egne interesser (Boye og Meyer, 2008). ”Når to eller flere selskaper skal integreres, blir det oftere trangere i toppen av hierarkiene” (s. 254). Dette kan være et problem, da det kan skape usikkerhet og risiko. Folk vil være redde for å miste posisjonene sine, og dette kan være grunnlag for negative synergier. I slike situasjoner vil det være en fare at ansatte vil prioritere sitt eget beste fremfor selskapets beste.

Tidlig rolleavklaring er et grunnleggende behov ved omstilling, da partene trenger en viss forutsigbarhet (Saksvik, 2008). For at de ansatte skal kunne yte optimalt, både i arbeidet og gjennom et eventuelt oppkjøp, er det viktig at de vet hva som forventes av dem. Det er mye av denne grunn at posisjoner og funksjoner klargjøres tidlig i prosessen, slik at de ansatte i selskapene vet hva de har å forholde seg til.

Viktige posisjoner og funksjoner innebærer topp- og mellomlederstillinger, beliggenhet av hovedkontor, valg av produksjonssystemer og så videre. Når det gjelder selve fordelingen av disse mener Boye og Meyer (2008) at det er tre kriterier som synes å stå sentralt. Valg av slike posisjoner og funksjoner kan skje på basis av kompetanse eller effektivitet, på basis av likhet eller i sammenheng med at man skal bygge relasjoner og posisjoner i den ”nye” organisasjonen, for å sikre egen fremtidig jobbsituasjon.

Flere mener det er spesielt viktig med forbedring av belønning og jobbsikkerhet i oppkjøp. Dersom de oppkjøpte opplever oppkjøpet som en mulighet til bedre jobbtilfredshet, jobbsikkerhet, og kompensasjon og forfremmelser, kan dette redusere potensiell konflikt i etterkant av et oppkjøp. Det finnes også studier som viser at det er direkte tilknytning med hvilke muligheter man blir stilt ovenfor og i hvilken grad et oppkjøp blir vellykket (Stahl og Mendenhall, 2005).

## **Deltakelse og eierskap**

”Nyere forskning viser at betydningen av endringen for deg (...) er vesentlig for om endringen får et positivt utfall” (Saksvik, 2008: 22). Involvering gir eierskap til oppkjøp og letter integrasjonsarbeidet (Boye og Meyer, 2008). Det er likevel tre konkrete problemer med å involvere den oppkjøpte organisasjonen. Som Boye og Meyer viser til er en sentral innvending at høy grad av involvering og deltakelse er ressurskrevende for selskapet.

Samtidig fokuserer det oppmerksomheten på andre moment enn den daglige driften av selskapet. Dermed vil de ansattes deltakelse gå på bekostning av det bedriften egentlig driver med.

Et annet moment det er viktig å ta hensyn til i overveielser av deltakelse er at ved å involvere ansatte forplikter man seg også til å ta hensyn til de innspillene som kommer fra dem. Dersom man ikke gjør det, vil hele prosessen kunne få negativt utfall ved at de ansatte kan oppleve følelsen av et "skinndemokrati" (ibid). Deltakelse er dermed bare positivt dersom de ansatte har en reell involvering i prosessen.

Her er det også verdt å nevne at man bør ta hensyn til hvilke grupper og individer en velger å involvere i prosessen. Selve involveringen kan ha flere formål, enten å skape eierskap til oppkjøpet eller for å få kunnskap om hva som kan være kritiske suksessfaktorer i sammenslåingsprosessen (ibid). "Det å skille mellom hvilke grupper som involveres for å få eierskap og hvilke som involveres for å gi god input kan derfor være viktig for å få en vellykket fusjonsprosess" (s. 262). Likevel er det viktigste at man har en godt gjennomtenkt plan for hvordan en velger å legge opp integrasjonsprosessen. Ledelsen må ha klart for seg hvilke følger høy eller lav grad av involvering kan ha.

### **Tillit i oppkjøp**

Stahl og Mendenhall (2005) viser til tillit som en av de viktigste verdiene som ofte blir rystet av et oppkjøp. Tillit er svært sentralt ved oppkjøp, da det er en prosess som rokker ved tryggheten i en organisasjon. Forskning viser at tillit er av betydning i alt fra å bedre ansattes forhold til leder, til å ruste selskapets evne til endring (ibid). Tillit er ofte en faktor som bidrar til å forbedre kvaliteten i ansattes arbeidsinnsats, trygghet, engasjement, deres evner til problemløsning og kommunikasjon.

### **Ledelse gjennom begge fasene**

I forhold til kompetanseutfordringer ved fusjons- og oppkjøpsprosesser er det flere elementer som det er viktig å være klar hvis du er leder (Boye og Meyer, 2008):

- Graden av autonomi: Når lederne skal håndtere og overføre kompetanse i organisasjonene, er det viktig å tenke gjennom hvilken grad av autonomi som skal tildeles de ulike delene av organisasjonen.
- Tempo: Både raskt og tregt integreringstempo har sine fordeler og ulemper. Det er

- viktig for leder å være klar over disse når vedkommende velger sin fremgangsmåte.
- Kommunikasjon: Det er viktig at leder er flink til å kommunisere for å minimere usikkerhet, men også for å skape et godt kompetanseklima.
  - Utvelgelse av ledere: Valg av riktig leder spiller en viktig rolle i integrasjonen når det kommer til å sikre kunnskapsoverføring mellom medarbeidere.

Skal sammenslåinger gå bra, krever det en vilje til å anerkjenne verdien av et helt sett av immaterielle faktorer. Blant annet gjelder dette relasjoner med forretningspartnere eller engasjement fra ledere og medarbeidere til det ”nye” selskapet (Fubini et. al., 2007). Det er så lett å bare slå seg til ro med de kvantitative faktorene som man kan måle, men det er så mye mer enn det som er viktig for at en sammenslåing skal gå bra.

Det er et faktum at selv om oppkjøp bringer med seg muligheten for synergier, følger det også større etterspørsel på ledelsen da de skal drive en enda større virksomhet. Det er opp til ledelsen å sørge for at de oppnår et større overskudd og avkastning til sine eiere. Dersom de ikke lykkes betyr det at investorer hadde vært bedre stilt dersom ledelsen hadde prioritert å være et saktere-voksende selskap (Gaughan, 2011)

Videre er det at toppledelsen eller seniorlederne har erfaring fra tidligere integrasjonsprosesser en annen faktor som viser seg å være viktig for å lykkes med oppkjøp (Fubini et. al., 2007). Tidligere erfaring gjør at man lettere kan unngå at økonomien er dårlig før man setter i gang med en slik prosess, og at man i tillegg kan unngå ”poorly-quantified” synergier. Det viser seg også at slik erfaring forbedrer integrasjonsprosessen samt at det fører til at toppledelsen gir oppkjøpet mer oppmerksomhet.

”Betydningen av fusjoner og oppkjøp i konkurransestrategier krever et rammeverk som belyser relevante kvaliteter hos ledelsen, siden slike kvaliteter har mye å si for hvor vellykket fusjonen eller oppkjøpet blir” (Roos et. al., 2005: 167). Teorien vi har tatt for oss sier derimot ingenting mer spesifikt om hva disse avgjørende lederkvalitetene er. Derimot kommer det frem at det er spesielt viktig at lederne av slike prosesser er mest mulig klar i forhold til de valgene og avveiningene de tar, og at de ikke overforenkler ovenstående, komplekse utfordringer (Boye og Meyer, 2008).

## Kritiske suksessfaktorer for oppkjøp

Som vi ser ut i fra vår teorigjennomgang, er det flere elementer som anses som sentrale i forberedelsen og gjennomføringen av oppkjøp. De viktigste kriteriene som går igjen er en god oppkjøpsstrategi og – filosofi, samt et veltenkt strategisk motiv for selskapet. Litteraturen forutsetter videre en forberedelses- og integrasjonsfase, som hver innebærer viktige steg i form av god kommunikasjon og informasjon, nøye planlegging, kompetanseoverføring, oppgave-, sosial- og kulturell integrasjon, god ledelse, med mer.

Av de sentrale suksesskriteriene som har kommet frem i teorikapittelet, mener Boye og Meyer (2008) at lederne kan påvirke noen av disse. Blant annet er valg av integrasjonsdesign, allokering av posisjoner og funksjoner, posisjonering og nedbemanning, informasjon, kommunikasjon og involvering, kriterier hvor ledelsen kan ha en viss innflytelse. Ledelsen bør derfor tenke nøye gjennom de valgene de gjør forbundet med disse sidene av oppkjøpet.

Likevel er det slik at selv om man har forsøkt å tenke gjennom og ta hensyn til ”alt”, er oppkjøp vanskelige prosesser som kan få uforutsette konsekvenser. “Mergers are complex phenomena that involve causal ambiguity and the organizational outcomes of a merger are difficult to separate from other outcomes unrelated to the merger” (Colman et. al., 2011: 261). Oppkjøp kan også få helt andre resultat enn de man streber mot, på tross av beste intensjoner. Det er likevel verdt å forsøke å forberede og gjennomføre oppkjøpet på best mulig vis, for å øke sannsynligheten for vellykkethet.

## Metode og design

I dette kapitlet presenteres prosjektets forskningsdesign og metodiske tilnærminger. Vi redegjør for datainnsamlingen og databehandlingen som har blitt gjennomført. Kvaliteten på forskningen vil også drøftes til avslutningsvis.

## Vitenskapsteoretisk forankring

Oppgaven vår har en sosialkonstruktivistisk ramme, og er bygget på en ontologisk forståelse av at virkeligheten er sosialt konstruert (Blaikie, 2010). Dette innebærer at vi har tolket bedriftsoppkjøp innenfor rammen sosial konstruksjon. Oppkjøp er altså sosialt konstruert og er dermed et resultat av kontinuerlige tolkninger. I denne forståelsen er ”virkeligheten” noe som mennesker skaper ut i fra følgende:

- Sin egen tolkning av virkeligheten som er påvirket av de verdiene og perspektivene de har på verden,
- andre menneskers tolkninger og forståelse, og
- de kompromisser og avtaler som oppstår etter forhandlinger om de to første punktene (Fisher, 2010).

Vi har vi et konstruktivistisk syn på kunnskap. Det vil si at vi har fortolket den kunnskapen som informantene besitter innenfor vår teoretiske ramme (Blakie, 2010). Siden vi mennesker ikke er uten feil, er det umulig for oss å observere en ekstern verden ubeheftet av konsepter, teorier, bakgrunnsinformasjon og tidligere erfaringer. Det er umulig å gjøre ”sanne” oppdagelser i verden, da alle sosiale undersøkelser reflekterer synspunktet til forskeren. All observasjon er og neddyngnet i teori (ibid). Av disse grunner finnes det ingen permanente eller uforanderlige kriterier som kan bevise at kunnskap kan anses som sann (ibid). I denne oppgaven er derfor de funn vi har gjort oss et resultat av vår forståelse og tolkning.

## Forskningsstrategi

Med bakgrunn i vår vitenskapsteoretiske ramme har vi i denne oppgaven brukt en abduktiv forskningsstrategi for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

Forskningsstrategien heller i retning av en ”blaikiansk” abduktiv strategi der vi har fokusert på tolkning av de meningene, handlingene, motivene, intensjonene og tolkningene informantene selv legger til grunn. Dette har gjort at vi kan legge frem et syn på bedriftsoppkjøp som kommer fra informantene selv, og det er essensielt da vi hadde et ønske

om å se på hvordan informantene opplever og forklarer prosessen selv (Blaikie, 2010).

## **Forskningsdesign**

Forskningsdesign handler om å ha en logisk plan for hvordan man kommer seg fra her til der (Yin, 2009). Yin definerer ”her” som et innledende sett av spørsmål som skal besvares, og ”der” som et sett av konklusjoner eller svar på disse spørsmålene. Mellom ”her” og ”der” vil det selvfølgelig finnes flere ulike trinn i forskningsprosessen.

Forfatterne har i denne oppgaven valgt å bruke kvalitativ metode. Tankene bak valget henger sammen med ønsket om å gå mer i dybden på et bestemt fenomen. Fenomenet vi har studert er bedriftsoppkjøp, og vi ønsket i denne sammenheng å si noe om suksessen bak slike oppkjøp fremfor å si noe om for eksempel utbredelsen. Fokuset har vært hele oppkjøpsprosessen, fra tanken om å kjøpe opp til den oppkjøpte bedriften er integrert i oppkjøpers virksomhet.

## **Case-studie**

Vi har i denne avhandlingen valgt å bruke case-studie-design ettersom et vellykket bedriftsoppkjøp ofte er komplekst og sammensatt. Dette betyr at det er mange forhold som virker inn og som det ikke er lett å påvirke, samt at enkelte faktorer vanskelig lar seg identifisere.

I studier om oppkjøp må man se fenomenet fra flere sider, og det å se forskjellen mellom et vellykket og mislykket oppkjøp kan være utfordrende. På grunn av dette er det viktig, som i alle andre case-studier, at vi som forskere beholdt helhetlige og meningsfulle karakteristika av organisasjonsprosessen vi studerte.

Studien begynte med en grundig litteratur-review av tidligere teori, valgt ut i fra vår hypotese og problemstilling. Temaet for oppgaven er hvorfor suksess oppnås i bedriftsoppkjøp. Yin (2009) deler opp forskningsspørsmål i ulike kategorier, og sier at hvordan og hvorfor-spørsmål er typiske spørsmål i case-studier. Dette skyldes at disse er mer forklarende enn de andre typene, og de har å gjøre med operasjonelle koblinger som må spores over tid. Vår problemstilling er av både ”hvorfor” og ”hvordan”-form. Det er et ”hvorfor”-spørsmål da problemstillingen tar for seg hvorfor konkrete faktorer er sentrale for å lykkes med oppkjøp. Det er også et ”hvordan”-spørsmål ettersom vi ønsker å se nærmere på hvordan man oppnår

suksessen, hvilke kriterier må ligge til grunn.

En case-studie har vært passende i vårt tilfelle, ettersom case bør benyttes når man skal bidra med kunnskap om organisatoriske prosesser, som i vårt tilfelle (Yin, 2009). I tillegg er case-studier foretrukket når man skal studere noe i samtiden, og når forskeren har liten eller ingen kontroll over hendelsene (ibid). Case-studie er derfor gunstig, da fenomenet vi studerte er et samtidsfenomen, og ikke mulig å manipulere.

### **Valg av case**

Caset omhandler National Oilwell Varco Norway AS, ettersom de har et ”rykte” på seg for å gjennomføre suksessfulle bedriftsoppkjøp. Siden temaet i denne oppgaven er bedriftsoppkjøp og suksess i forhold til dette, synes vi at caset er velvalgt.

Case-studiets design kan deles inn i fire fundamentale grupper. De kategoriseres etter om de er holistiske eller ”embedded”, og om det er et enkelt case eller flere ulike case som skal sammenlignes (Yin, 2009). Vi har i denne oppgaven valgt et singel og holistisk case design. I de følgende avsnittene vil vi begrunne disse valgene.

Et enkelt case kan bli brukt for å beslutte om hypotesen utledet fra teori er korrekt eller om et alternativt sett med forklaringer kan være mer relevant (ibid). Det er nettopp dette vi ønsker å gjøre. Ut i fra våre antagelser og forforståelse om bedriftsoppkjøp har vi utledet en hypotese som vi ønsker å avgjøre om er tilnærmet riktig eller gal.

Bakgrunnen for valget ligger også i et ønske om å besvare problemstillingen etter beste evne i forhold til den begrensede tiden som var til rådighet. Datamaterialet vårt er mindre enn ved å velge et design som inneholder flere case, og det vil av den grunn ikke være like mye å analysere. Med mindre datamateriale kan vi likevel ha hatt en ulempe i forbindelse med analysene og konklusjonene som har blitt trukket i oppgaven, ettersom det kan bety at vi kan ha gått glipp av relevant informasjon ved å ikke intervju flere informanter. Dette er derimot en begrensning vi har sett at det er nødvendig å gjøre for å fullføre oppgaven på best mulig vis og innen den gitte tidsrammen. Dette er en kvalitativ studie, og det er i dybden vi har gått, ikke i bredden. Vi mente at tolv dybdeintervju med ulike informanter burde være tilstrekkelig med tanke på å fange fenomenet oppkjøp ut i fra en sosialkonstruktivistisk ramme.



Et enkelt case finnes i to ulike typer, enten holistisk eller embedded. Embedded case-studier tar for seg flere enheter i caset, for eksempel fire separate avdelinger i en organisasjon. Vi har valgt å ha et holistisk syn på organisasjonen vi skal studere, da vi ser det er nødvendig å undersøke bedriften ett. Bedriftsoppkjøp er et fenomen knyttet til organisasjonsprosesser, og finnes i vårt tilfelle ikke på avdelingsnivå i bedriften. Det er heller noe som organisasjonen som helhet må utføre. Med dette menes ikke at alle ansatte skal være inkludert og likeverdige i prosessen, men at ulike avdelinger i bedriften ene og alene ikke kan bestemme seg for å være med på en oppkjøpsprosess eller ei. Det finnes altså ingen logisk underenheter knyttet til oppgavens tema, og derfor er et holistisk case fordelaktig.

Vi tror gjerne også at dette caset kan være et typisk eller representativt case i den forstand at bedriften vi har valgt er en av flere som gjennomfører suksessfulle bedriftsoppkjøp. Det kommer også fram i empirien at oppkjøpet vi har sett på har flere likhetstrekk med andre oppkjøp innad i selskapet.

Det finnes også noen ulemper med å velge kun et case. En svakhet er at det på et senere tidspunkt kan vise seg at caset egentlig ikke var slik som tenkt i starten (Yin, 2009). Et eksempel er dersom vi velger bedriftsoppkjøp som tema, og velger et case som tilsynelatende ser ut til å ha en oppkjøpshistorikk med flere suksessfulle oppkjøp. Om det da ved grundigere undersøkelser viser seg at de egentlig ikke er så gode med oppkjøp eller ikke kjøper opp andre bedrifter, vil vi ha en slik svakhet. Det er derfor viktig å undersøke caset nøyaktig og grundig for å minimere sjansen for en feilaktig fremstilling. Dette ble i vår oppgave gjort ved å foreta uformelle samtaler og research om organisasjonen før vi faktisk bestemte oss for å bruke det aktuelle caset.

### ***Hypotese***

Yin (2009) mener at hypoteser kan være gunstige og hjelpe oss i letingen etter data. Vi har med utgangspunkt i dette utviklet en hypotese som er en ramme for oppgaven. Hypotesen er formulert med visse kriterier som vi antar, er sentrale for å kunne gjennomføre et oppkjøp på en suksessfull måte.

### ***Hypotesen er:***

Vår hypotese er basert på en inndeling vi har gjort om de ulike fasene ved et oppkjøp. Vi har valgt å se på denne prosessen som bestående av to faser, strategisk planleggings- og startfase,

og en integrasjonsfase, med ledelse som et sentralt element i begge disse. Vi antar videre i hypotesen at begge disse fasene i prosessen er betydningsfulle for hvorvidt et oppkjøp blir vellykket, men ser også ledelsens tilstedeværelse og deltakelse i disse fasene for avgjørende. Vi antar med dette at de kritiske suksessfaktorene for å lykkes med et oppkjøp vil være delt i tre:

- **Strategisk planleggings- og startfase:** Denne fasen bør inneholde god planlegging og forberedelse før valg av et eventuelt oppkjøp finner sted og iverksettes. Dette gjelder alt fra research av potensielle kandidater for oppkjøp til oppkjøpet annonseres og formidles til de ansatte. Dette innebærer altså fasen frem til og med de første dagene etter signert kontrakt. Fasen her handler også om å ha en strategisk klaff, tydelig strategi og filosofi, samt klare motiv.
- **Integrasjonsfasen:** Denne fasen handler om å ha en god integrasjonen av to organisasjoner, både sosial- og oppgaveintegrering. Dette dreier seg blant annet om hvordan bedriftskulturene tilpasser seg hverandre, hvilken frihet og spillerom de ansatte får i forhold til tidlige, tilstrekkelig og god nok kommunikasjon og informasjon, kapasitet og vilje til omstilling i forhold til oppkjøpet, og spesielt fokus på en felles identitet.
- **Ledelsen:** Den tredje faktoren som er vesentlig for hvorvidt prosessen om oppkjøp blir vellykket er ledelsen og deres rolle i begge fasene. Vår antakelse er her at relevante lederkvaliteter, leders ansvar og tilstedeværelse gjennom begge fasene i et oppkjøp er avgjørende.

Vi vil i tillegg studere om det er variasjon i de enkelte suksessfaktorenes betydning i forhold til om oppkjøpet blir vellykket.

### **Datainnsamling**

Ettersom vi ønsker å gå i dybden på et bestemt fenomen, valgte vi å gjennomføre dybdeintervju. I følge Yin (2009) er intervju en av de viktigste kildene til informasjon i en case-studie, og siden dette er primærkilden vår har det vært viktig å gjennomføre gode intervju slik at vi får et utfyllende datamateriale til analysen. Vi valgte nettopp dybdeintervju for å få tak i informantens syn på saken og for å fokusere på oppkjøpsprosessen i dybden. Avhandlingen er derfor hovedsakelig basert på innspill fra informanter, men også bakgrunnsdokumentasjon som har vært det teoretiske rammeverket og informasjon som bedriften gjorde tilgjengelig.

En kvalitativ prosess kan generere store mengder med datamaterial, noe som kan være en utfordring. Derfor har vi i datainnsamlingen forsøkt å være realistiske og ikke tatt på oss mer enn vi klarte. Med dybdeintervju som undersøkelsesmetode får vi gode muligheter til å innhente informasjon, men at det samtidig legges visse begrensninger.

### ***Utvalg av informanter***

Utvelgelsen av informanter til datainnsamlingen skjedde via en kontaktperson innad i bedriften. Vedkommende var behjelpelig med å skaffe informanter med kjennskap til og deltakelse i oppkjøpsprosesser i organisasjonen. Mulige informanter ble tilsendt informasjonsskriv på forhånd.

Det at utvalget ikke har blitt valgt av forfatterne, kan være en kilde til feil. Dette kan ha påvirket datamaterialet og resultatene, men på grunn av manglende kunnskap om hvem som besitter relevant informasjon ser vi at vi ikke kunne ha valgt ut informantene selv.

På grunnlag av at vi ønsket å intervju mennesker som hadde kjennskap til og deltakelse i tidligere oppkjøpsprosesser, ble ikke utvalget vårt helt representativt. Det er der i mot heller ikke nødvendig i en kvalitativ studie. I vårt utvalg finnes det en liten overvekt av menn og ledere, og dette kan muligens være kritikkverdig og gi et annet bilde med tanke på oppkjøpsprosesser enn hva vi ville fått med et mer representativt utvalg. Likevel er dette bare tilfeldig da det var disse som hadde kunnskap om det ønskede temaet, og da var det mest relevant for oss å snakke med de som har kjennskap til denne type organisasjonsprosess. På denne måten vil vi si at vi har valgt ut informanter på en ”judgemental or purposive sampling” som Blaikie (2010: 178) kaller det. Dette er en utvelgingsmetode som ikke gir et sannsynlighetsutvalg, men som kan være ideell for å velge ut etter spesielle kriterier. Valget handler om hvem som er hensiktsmessig å bruke til studien.

### ***Intervjuguide***

En intervjuguide ble utarbeidet før datainnsamlingen, med utgangspunkt i teorigjennomgangen og de antakelsene hypotesen fremstilte.

Intervjuene som ble foretatt var semistrukturerte da vi brukte en tematisk intervjuguide (Fisher, 2010). Denne intervjuguiden hadde åpne svaralternativer, som tillot at informantene ikke ble begrenset til låste svar. Informantene fikk mulighet til å svare det som falt dem

naturlig, og intervjuguiden ble brukt som en rettesnor for å holde den røde tråden. Vi kunne også når det passet, komme med oppfølgingsspørsmål der det var behov for det.

### ***Intervjuene***

Forut for datainnsamlingen satte vi oss inn i diverse dokumenter fra bedriften. Dette for å kunne gi et inntrykk av profesjonalitet og kunnskap om bedriften i møte med informanter. I tillegg ble det lettere å forstå hva informantene snakket om, og eventuelt komme med oppfølgingsspørsmål.

Intervjuene ble foretatt som personlige dybdeintervju. Vi hadde i utgangspunktet valgt å benytte båndopptaker til alle dybdeintervjuene, men på grunn av stor skepsis fra flere, valgte vi bort denne i de fleste tilfellene. Dette for å sikre at informanter ikke uteble fra på grunn av at de var ukomfortable med å bli tatt opp på lydbånd. Det ble derimot skrevet notater til alle intervjuene, og forfatterne delte på å ha hovedrolle som intervjuer og ”notatskriver”. Dette vil si at den ene hadde hovedansvaret for å intervjuer og føre en dialog med informanten, mens den andre hadde ansvaret for å notere det som ble sagt. Dersom den med hovedansvaret for notatene hadde oppfølgingsspørsmål, ble disse stilt underveis i intervjuet.

Intervjuene ble i hovedsak utført på to ulike lokasjoner. Først i Stavanger på NOVNs lokaler der, og etterpå i den oppkjøptes lokaler i Arendal. Siden Arendal ligger et stykke fra stedet oppgaven ble skrevet (Universitet i Stavanger), ble intervjuene foretatt med et intensivt program over tre dager.

Det var flere utfordringer ved gjennomføringen av intervjuene. Blant annet kom det frem at en del av informantene både med vilje og ubevisst tilbakeholdt informasjon. Dette skyldtes i stor grad at det er et børsnotert selskap, med tilhørende regler. I tillegg kan saker og tema som har virket uviktig for informanten ha blitt utelatt fra samtalen der de ikke opplevde relevans.

En annen utfordring ble den travle hverdagen som førte til flere informanter ikke hadde muligheten til å stille til intervju likevel. I siste liten måtte et par av intervjuene avlyses på grunn av reiser, annet pressende arbeid og møter. Ellers måtte flere av intervjuene flyttes for at de skulle kunne la seg gjennomføre.

Et par av intervjuene var i tillegg tidvis forvirrende. Et fåtall uttrykte at de ikke var helt

fornøyde med oppkjøpet, men var likevel mer fornøyd nå enn tidligere. Dette ble begrunnet i at de mente oppkjøper var mer ”rett eier” enn den forrige eieren. Noen sa derfor også at oppkjøpet kunne ikke gått bedre og de var fornøyde, selv om det kom tydelig fram at de ikke var helt fornøyde.

En annen utfordring var at noen gjerne ikke fortalte hele sannheten, spesielt innenfor temaer som var sarte. Dette inntrykket fikk vi basert på kroppsspråk, holdninger og måten man formulerte seg på.

Vi merker oss at det i et fåtall av intervjuene også var en manglende interesse for å snakke med oss. Dette begrunnet i unnvikende og/eller kortfattede svar. Hvorfor de ikke hadde interesse for å snakke med oss, kan vi bare spekulere i. Likevel tror vi sannsynligvis dette er begrunnet med ulike motiv, og spesielt at det kan ha sammenheng med at selskapet var i en sårbar fase på intervjutidspunktet. Det kan derfor være at noen av informantene ikke ønsket å eksponere seg mer enn nødvendig.

Det finnes altså flere mulige utfordringer og begrensninger med intervjuprosessen, selv om den også byr på gode muligheter for utdypende informasjon. Sistnevnt ønsker vi her derfor å påpeke at en styrke med dybdeintervju er at de gir primære data, og at det på den måten foreligger en viss kontroll over tolkningen ettersom vi selv sitter med inntrykk og notater fra datainnsamlingen. I slutten av hvert intervju, ble informantene spurt om vi kunne ta kontakt med dem dersom vi hadde flere oppfølgingsspørsmål, om noe var uklart og for eventuelt å få feedback på at det vi skrev om dem var korrekt. Det gjorde vi for å minske risikoen for at noe ble tolket feil. Dette har derimot ikke vært nødvendig, og det kommer klart fram at flere av informantene meninger er like. Mye tyder på at det er hovedresultatene som er kommet fram i intervjuprosessen.

## **Databehandling**

### **Transkribering**

Selve transkriberingsprosessen var et tidkrevende arbeid. Vårt fokus var at vi skulle transkribere så snart som mulig etter datainnsamlingen, da det var kritisk for at minst mulig ble tapt.

## Dataanalyse

En hypotese ble ved begynnelsen av arbeidet utarbeidet, og inneholdt det vi mente ville være kritiske suksessfaktorer for oppkjøp. Antagelsene i denne ble guiden for den videre delen av casestudieanalysen (Yin, 2009). Basert på hypotesen foretok vi litteratursøk, og har brukt teorien vi fant til fortløpende sammenligning med de empiriske funnene fra datainnsamlingen. Det var derfor gunstig å slå sammen analyse og resultatkapittelet.

En vanlig metode for å analysere kvalitative data er å se på resultatene om det er betydningsfulle mønster som oppstår (Yin, 2009). Dette har vi i vår undersøkelse gjort ved at vi forsøkte å finne generelle tendenser i uttalelsene til informantene. På den måten har vi fulgt en syklisk runddans mellom datainnsamling, datareduksjon og dataanalyse (Blaikie, 2010).

## Troverdighetskriterier

Yin (2009:40) har flere tester som anbefales for å skaffe kvalitet i forskning. Dette handler om at forskningen skal være både pålitelig og gyldig.

### Validitet

Å sikre gyldigheten i vår oppgave er vanskelig ettersom vi kanskje ikke kan stole helt på resultatene da informantene kan oppleve spørsmålene ulikt. Noen kan også være redde for å være ærlige i en intervjusituasjon. Vi er derfor stilt ovenfor flere validitetsutfordringer for å sikre god nok gyldighet i denne studien.

For å sikre *konstruksjonsvaliditet* i oppgaven har vi prøvd å sikre god nok validitet gjennom å definere sentrale begreper ved å knytte dem opp til spesielle kontekster. Det har vi gjort blant annet ved å definere hva et suksessfullt oppkjøp er i forhold til oppgaven vår, som igjen er vår kontekst (Yin, 2009). I tillegg har vi definert hvordan man kan oppnå dette, først gjennom en hypotese om hva vi antar og deretter i konklusjonen som et svar på problemstillingen.

Konstruksjonsvaliditet er noe av det vanskeligste å sikre i case-studier (ibid.). Yin sier det er tre tester som kan øke denne type validitet i oppgaven. Det er å ha flere kilder til bevis, at man etablerer en beviskjede eller får informantene til å se gjennom utkastet. I vår oppgave har vi fått informantene til å se gjennom der det har vært nødvendig. Vi har også brukt flere kilder til bevis, selv om hovedkilden vår var dybdeintervju. I tillegg har vi fått dokumenter fra bedriften som vi har brukt som bakgrunnsinformasjon til vår studie.

Det å etablere en bevisskjede vil si at svarene informantene kommer med henger sammen og blir bekreftet av andre. I vår oppgave ser det ut til at bevisskjeden er tilsynelatende konsekvent. Dette ble synlig da informantene henviste til det samme i intervjuprosessen. Et eksempel på dette var at de fleste opplevde ledelsen som viktig, og satte pris på informasjonsmøtene som ble holdt like etter annonseringen av oppkjøpet.

*Intern validitet* er også sentralt og handler om å etablere årsakssammenhenger. Det betyr at enkelte omstendigheter eller begivenheter fører til andre omstendigheter eller betingelser (Yin, 2009). Dette har vært viktig for oss, for å sikre at vi trekker de rette konklusjonene om hvilke suksessfaktorer som fører til et vellykket oppkjøp. Dette er knyttet opp mot analysen og drøftingen vi har gjort hvor har vi prøvd, så godt det lar seg gjøre, å trekke korrekte slutninger. I tillegg har det vært viktig å være kritisk til egne slutninger.

*Ekstern validitet* dreier seg om hvorvidt resultater kan bli generalisert ut over det umiddelbare case-studiet (Yin, 2009). Nå vet undertegnede selvfølgelig at kvalitative studier vanskelig lar seg generalisere. Likevel har vi hatt et ønske om å bidra med noe i forskningen og legge grunnlag for videre forskning. Ekstern validitet vil derfor til en viss grad være viktig for oss slik at vi kan være en inspirasjon for andre. Yins (2009) taktikk for å sikre ekstern validitet er å bruke teori i enkle case. Dette har vi forsøkt på så godt som mulig, og vi vil si at vi har klart det bra. Vi har brukt mye tid på å legge det teoretiske rammeverket, og å være kritisk til litteraturen som ble valgt ut.

## **Reliabilitet**

For å sikre påliteligheten i oppgaven har vi underveis i arbeidet skrevet ned en god del av det vi har gjort, men innser at vi burde hatt en egen protokoll til dette arbeidet. Det skyldes at notatene våre sannsynligvis ikke er detaljerte nok, og reliabiliteten i oppgaven kunne derfor kanskje vært noe bedre. Forfatterne kunne for eksempel ha vært grundigere i nedskrivningen av de enkelte trinnene som er utført underveis i studieprosessen, slik at andre lettere kan gjennomføre studien vår på samme vis. Likevel er det ikke lett å innfri kravet for reliabilitet ettersom vi foretar en kvalitativ undersøkelse, og kun tar for oss et case. Det er dermed nesten umulig for andre å gjennomføre studien vår på ny, etter samme metode, ved et senere tidspunkt.

## Etiske refleksjoner

De forskningsetiske retningslinjer har fungert som ramme for utøvelsen av vårt prosjekt. Forskningsprosjektet er meldt inn til og godkjent av personvernombudet i Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Her fylte vi ut et meldeskjema og leverte inn intervjuguide og informasjonsskriv som ble gitt til informantene.

Vi har i datainnsamlingen tatt hensyn til informantene, ved at vi fått samtykke fra informantene om at de ville intervjues. Vi ga dem også et løfte om konfidensialitet og taushetsplikt. Det vil si at de holdes anonyme, og enkeltpersoner skal ikke kunne gjenkjennes. Empiriske data i denne oppgaven inneholder derfor ikke opplysninger om navn og gjenkjennende informasjon om informantene. Likevel hadde vi personnavn og kontaktinformasjon under gjennomførelsen av oppgaven, og det var blant annet grunnen til at prosjektet ble meldt inn til NSD. Alle disse rådataene vil bli slettet når sensuren foreligger.



## Resultat- og analysekapittel

I dette kapitlet presenteres de viktigste empiriske funnene og disse analyseres fortløpende opp mot oppgavens teoretiske rammeverk. For å teste hypotesen er dataene presentert og drøftet i samme kategorier som man finner i beskrivelsen av hypotesen. Dette for å teste våre antagelser opp mot innsamlede data og det teoretiske grunnlaget. Analysen vil på denne måten si hvorvidt og i hvilken grad hypotesen vi har lagt frem stemmer.

### Strategisk planleggings- og startfase

Oppkjøpsprosesser er store strategiske grep, og både Stahl og Mendenhall (2005) og Fubini (2007) viser at en god strategisk planleggings- og startfase ofte regnes som essensielt for å lykkes med oppkjøpsstrategier. Vi regner i vår analyse den strategiske planleggings- og startfasen som den fasen som varer frem til oppkjøpets ”closing”. Fubini et. al. fremhever at det vil kunne være umulig å hente seg inn et ved et senere tidspunkt om man har fått en skuffende startfase, noe som videre peker til viktigheten av å gjennomføre denne fasen på en god og gjennomtenkt måte.

Roos et. al. (2005) viser til er det viktig at ledere og andre aktuelle beslutningstakere vurderer hver enkelt oppkjøps vekstpotensial, for å kunne vurdere dets muligheter for vekst og verdiskapning. NOVNs ledere fokuserer mye på denne prosessen før offentliggjøringen av oppkjøpet. For å få til en god prosess er det viktig for dem å vite hva man kjøper, slik man kan forhindre at potensielle oppkjøpskandidater kan ha ubehagelige overraskelser som viser seg på et senere tidspunkt. Nøye planlegging og forberedelse mener selskapet at også kan være avgjørende for at man skal være sikre på at den aktuelle oppkjøpskandidaten er det neste strategiske steget et selskap må ta for å nå sine ambisjoner. På denne måten ser vi at NOVN legger et godt grunnlag for integrasjonsfasen, da de gjennomfører en strategisk god og grundig planleggings- og startfase.

### Analyse av potensielle oppkjøpsenheter

NOVN vektlegger i sin oppkjøpsstrategi å bruke god tid til foranalyse av aktuelle kandidater, og legger mye arbeid i å kartlegge relevante oppkjøpskandidater. I dette arbeidet er selskapet tålmodige og bruker tid på å identifisere den rette oppkjøpskandidaten. For dem er analysen før man bestemmer seg for å kjøpe opp et annet selskap av særdeles viktighet, da de kun ønsker samarbeid med selskaper som er økonomisk sunne. Godt forarbeid blir også gjort for å sikre at en eventuell oppkjøpt bedrift er komplementær til produkter eller tjenester som

NOVN allerede har i sin produktportefølje. Dette skyldes at de av flere grunner er sterkt opptatt av å ikke erverve konkurrerende virksomheter. Som Boye og Meyer (2008) viser til, er det flere ulemper ved å slå sammen bedrifter som tidligere har vært konkurrenter. Det kan skape store utfordringer, og samtidig føre til at de ulike medarbeiderne ikke ønsker å dele sin kompetanse med sin nye partner.

En god planleggingsfase er essensiell for å vite om det foreligger en god strategisk klaff mellom bedriftene. Ifølge Roos et. al. (2005), er det fem betingelser som må være til stede for å oppnå god klaff:

1. Intellektuell kapital er den første betingelsen og den mest avgjørende betingelsen. Denne er vesentlig for sammenslåinger, og det å få tak i intellektuelle ressurser har også vært begrunnelsen for oppkjøpet av NOV Arendal.
2. Den andre betingelsen er at ressursene i selskapet er fleksible slik at man kan oppnå unike resultater. Bedriften som ble kjøpt opp, er en organisasjon som er langt fremme innenfor det de driver med, også globalt. Kreativitet og nyskaping står i sentrum av organisasjonens bedriftskultur.
3. Den tredje betingelsen er at ressursene må være tilgjengelige for at de skal skape grunnlag for ønskede synergier. Tilgjengelighet på ressurser har med kulturelle og strukturelle forhold i organisasjoner å gjøre. Dette handler først og fremst om hvorvidt selskapets kultur kan bidra på tvers av organisasjonen for å utnytte de tilgjengelige ressursene. I tillegg handler tilgjengelighet om hvorvidt selskapet har strukturert seg på en formålstjenlig måte. Vi ser ut fra våre data at bedriftene involvert i oppkjøpet har arbeidet aktivt for å gjøre ressursene tilgjengelige.
4. Den neste betingelsen angår ressursenes kapasitet. Intellektuell kapital har i mindre grad kapasitetsbegrensninger enn andre typer ressurser, og kan brukes av flere mennesker samtidig. Dette kommer til uttrykk ved at den intellektuelle kapitalen er nedfelt i teknologiske løsninger som er tilgjengelige for flere på den samme tiden. Dette skaper grobunn for læring og videre teknologiutvikling. Vi ser dermed at ressursene i NOV Arendal har god kapasitet.
5. Det siste kriteriet for strategisk klaff dreier seg om koordineringsfleksibilitet. Det omhandler informasjon, kultur, planlegging og at selskapet klarer å utnytte totalressursene. Hvordan lederne håndterer integrasjonen er en fundamental del av koordineringsfleksibiliteten. Vi kommer derfor tilbake til dette senere i oppgaven.

Roos' betingelser for strategisk klaff har vært viktige for NOVN. Selskapet forsøker i tillegg å sikre god klaff ved at de "(...) plukker bedrifter de mener passer inn, og betaler høyt". Av ovenstående vurdering tyder derfor mye på at det dreier seg om en strategisk klaff mellom organisasjonene. Den strategiske klaffen er per i dag likevel ikke åpenbar. Man kan dermed i dette tilfellet si at det foreligger en middels god strategisk klaff, som gir gode muligheter for fremtiden.

I tillegg til å sikre strategisk klaff gjør et oppkjøpsteam fra NOVN en due diligence for å identifisere potensialet for synergier mellom oppkjøper og oppkjøpt bedrift. De er i den forbindelse nøye med å tilfredsstille tilknyttede regelverk, og resultatet av due diligence har betydning for om de går videre med oppkjøpet eller ei.

### **Oppkjøpsstrategi**

En tydelig oppkjøpsstrategi er, i følge Stahl og Mendenhall (2005) avgjørende. Dette er også tilfelle i NOVN, og kommer til uttrykk ved følgende utsagn: "(...) de er tydelige, vet hva de vil og hvor de vil". Strategien går ut på å kjøpe komplementære selskap som kan øke egen konkurransevne. I tillegg må disse ha en sunn økonomi. Dette er også tilfellet ved oppkjøpet av NOV Arendal, hvor selskapet har fått tilgang på kunnskap og kompetanse som det ville vært vanskelig å tilegne seg over tid selv (Boye og Meyer, 2008). Boye og Meyer (2008) peker på at en fordel med en strukturell vekststrategi kan være tilgang til komplementære ressurser, da disse vil kunne gi bedriften konkurransefortrinn. Dette henger sammen med Roos et. al. (2005) sine kriterier for strategisk klaff. Har man oppfylt kriteriene for god strategisk klaff, har man også tilgang på ressurser som kan komplementere og sannsynligvis gi et konkurransefortrinn.

Ved å ha en strukturell vekststrategi og tilgang på mer intellektuell kompetanse, kan NOVN også tilby sine kunder en større produktpakkeløsning. Dette er på mange måter bedre for kundene da de får færre leverandører å forholde seg til, samtidig som de får en bedre garanti for at de ulike delene skal fungere godt sammen. I følge lederne har selskapet vært utrolig gode i denne prosessen, og det kommer frem at dette kan ha vært en av nøklene for at oppkjøpene lykkes i selskapet. Bedriften fremstår som meget vellykket, og det ekstra konkurransefortrinnet de får i ervervelsen av komplementære ressurser kan være sentralt for å få et suksessfullt oppkjøp.

Oppkjøpene NOVN har forandret seg fra tidligere å være fokusert på relatert ekspansjon til å bli noe mer urelaterte. Som en av lederne sa, ”nå har vi altså brent alt som finnes av utstyr innenfor boring. (...) hva mer kan vi finne på?”. Valget ble dermed NOV Arendal og flytende produksjon. I denne sammenheng kan vi se nærmere på det Roos et. al. (2005) viser til, at verdien ressursen skaper bør være både til nytte for selskapet og i tillegg varig. Oppkjøpet er nyttig da det skaper en varig konkurransefordel, i at oppkjøpet er med på å komplementere pakkelsesstilbudet. Ettersom selskapet også satser videre på flytende produksjon tyder mye på at det er en varig verdi av ressursen. En annen fordel av en strukturell vekststrategi er at man raskt kan erverve ressurser som det ellers hadde tatt lang tid å bygge opp (Boye og Meyer, 2008).

Ifølge Roos et. al. (2005) og Lai (2008) finnes det fire krav som må ligge til grunn for at bedriftsressursene skal kunne skape grunnlag for konkurransefordeler ved en sammenslåing. Først og fremst gjelder dette at ressursene skal være verdifulle for organisasjonen. I oppkjøpet av NOV Arendal mener man at dette kravet er oppfylt da oppkjøpet fører med seg flere fordeler og muligheter for NOVN. Kjøpet har blant annet sikret at selskapet har kommet sterkt inn i et nytt marked, som igjen kan øke konkurransefordelene deres gjennom de komplementære ressursene som blir ervervet. Det skaper også muligheter i form av at oppkjøpet utfyller det selskapet allerede har av kompetanse, og er i stand til å tilby kundene sine en større pakkelsesløsning. Videre er oppkjøpet verdifullt, ved at synergier med tiden kan føre til både kostnadsbesparelser og mulig avkastning. Ved å få en god andel av markedet flytende produksjon, har selskapet også fått sjansen til å være med på å legge føringer for videre utviklingen av markedet. Dette kan styrke organisasjonen, samtidig som det kan gi dem en fordel i at de kan mye om flere relaterte kunnskapsområder. Kravet om sjeldenhet kommer også inn her. Flytende produksjon er noe kun et fåtall driver med. Når NOVN nå har kjøpt NOV Arendal har de videre tilegnet seg ny kunnskap som er vanskelig å etterlikne og kopiere. Dette er spesielt tilfellet når de ønsker å videreutvikle disse ressursene. Har man sjeldne ressurser, er sjansen spesielt høy for at den kan skape høy avkastning (Roos et. al., 2005). Er ressursene er sjeldne, følger det også naturlig at bedriftsressursene blir vanskelige å erstatte. På denne måten har selskapet et godt grunnlag for å skape konkurransefordeler og god avkastning.

Det blir ofte påpekt av M&A-teoretikere at en av de største ulempene med sammenslåinger er at det er en kostbar affære. Likevel ser ikke dette ut til å være en ulempe for NOVN da de

finansielt er i en meget sterk posisjon. Som en leder viser til er det derimot ikke viktig hvor mye penger du har, men at man lykkes i å bruke de fornuftig for å øke egen konkurransevne. Flere av lederne fremhevet i denne sammenhengen at bedriften er god på å bruke pengene sine klokt, nøkternt og at de er flinke til å opprettholde fortjeneste, også i veksttilfeller.

NOVNs oppkjøp handler videre om å beholde medarbeiderne i kjøpsorganisasjonene. Med den vekststrategien de har, er man i sammenslåingen avhengig av å ikke miste sentrale medarbeidere. Dette er en svært viktig del av strategien, ifølge Stahl og Mendenhall (2005), da manglende interesse i nøkkelpersoner ofte fører til at disse forflytter seg til andre selskap. Det at medarbeiderne i NOV Arendal ønsket å bli i selskapet etter oppkjøpet var avgjørende, da det er disse menneskene som nødvendige for å kunne videreutvikle teknologien. Ifølge informantene mistet ikke selskapet noen ansatte som følge av dette oppkjøpet eller de fleste andre oppkjøp, og alt tyder derfor på at deres strategi på dette området fungerer godt.

Et annet viktig hensyn som prioriteres i strategien er at de forsøker å ta vare på de kundene som det oppkjøpte selskapet hadde før det ble kjøpt opp. Bedriften er opptatt av å ivareta tidligere løfter, og tilbyr derfor kundene å supportere alle produktene. Dette skyldes at de ønsker å vise kundene at de fremdeles skal få kjøpe akkurat de samme produktene, til samme pris.

### ***Klare motiv***

Det finnes flere motiv for bedriftssammenslåinger, og det ser ut til at det kan ha vært et par samvirkende eier- og ledelsesdrevne motiver i dette oppkjøpet. Vi ser at det blant annet kan være flere parter som tjener på det. Blant annet er det gunstig for eierne, da det bidrar til å utvide det komplementære pakketilbudet til kundene, og dermed blir i stand til å tjene mer penger. Likevel ser vi at også lederne i selskapet kan tjene på oppkjøpet da det styrker deres posisjon, ved at de får en posisjon i et større og svært stabilt selskap.

NOVN er store og betydningsfulle innenfor rigg, men ønsket et mer solid fundament med flere produkter som kunne komplementære de produktene som allerede fantes i selskapet. Flere i ledelsen uttalte blant annet at de ønsket å tilby en mer differensiert produktportefølje til sine kunder. I følge Aabø-Evensen (2011) er det sentralt at man tenker gjennom hvorvidt oppkjøpet man foretar seg kan oppfylle de strategiske målene man har. Så vidt man kan se, oppfyller oppkjøpet ønsket om mer komplementære og differensierte produkter.

Hvorvidt motivene bak de strategiske målsettingene har vært motiv for å sikre verdiskaping, forbedringspotensial, ressurs- og kompetansetilgang, beskyttelse eller legitimering, kan man ikke si sikkert da dette ikke kom frem i empirien. Med sikkerhet kan vi likevel si at oppkjøpet har ført til mer effektiv vekst og imperiebygging, da oppkjøpet har gjort dem enda større og mer sentrale innenfor et nytt marked. Oppkjøpet har også ført til at organisasjonen har sikret seg kompetansetilgang de ellers ikke ville fått. NOVN har dermed lyktes i å tilegne seg sosialt kompleks og unik kunnskap som det ville vært svært vanskelig å utvikle på egen hånd. Siden den kunnskapen er i "hodene" til medarbeiderne har den fortsatt å eksistere etter kjøpet, da man ikke hadde noen oppsigelser i oppkjøp bedrift som følge av sammenslåingen. Ut i fra empirien vår, var det også lite som tydet på at det hadde vært særlig motstand mot oppkjøpet. Viljen til å dele eller motta kunnskap så heller ikke ut til å ha blitt svekket.

Av ovenstående er det dermed tydelig at dette oppkjøpet har blitt gjort for å sikre langsiktig verdiskapning i selskapet og styrke bedriftens konkurransesituasjon. Dette er en av hovedtypene av oppkjøp i følge Roos et. al. (2005). Roos et. al. nevner og at det er viktig å beholde det man har av intellektuell kapital i de involverte organisasjonene, noe som selskapet også har gjort.

### ***Tidlig involvering***

Involvering av ansatte kan ha både fordeler og ulemper, og NOVNs strategi i planleggings- og startfasen har vært lite involvering. Kun de som absolutt måtte involveres, ble involvert. Dette kan ha være lurt å gjøre, da man forplikter seg til å ta hensyn til innspill som kommer fra dem man involverer (Boye og Meyer, 2008). Selskapet unngikk dermed at ansatte opplevde "skinndemokrati", og risikerte heller ikke å frata ressurser fra den daglige driften (Boye og Meyer, 2008).

I planleggingsfasen ble et fåtall av lederne i oppkjøpt organisasjon bedt om å bistå når NOVNs oppkjøpsteam utførte kontroller og due diligence før oppkjøpet ble et faktum. Deres deltakelse bestod i å bidra med tilstrekkelig informasjon om selskapet. I selve startfasen av oppkjøpet, etter det ble et faktum, ble HR og markedsføringsføring involvert i prosessen hvor man skulle skape eierskap internt i oppkjøpet.

## *Informasjon og kommunikasjon*

I evalueringsfasen før oppkjøpet var det begrenset hvor mye informasjon ledelsen kunne kommunisere til de ansatte. Kun et fåtall ble involvert på grunn av informasjonsplikten selskapet har overfor børs. Det var også nødvendig å begrense informasjonen da det lett kunne forårsaket uro internt og i markedet ellers. Resultatene våre viser at selskapet har lykket godt med å overholde informasjonsplikten, og samtidig klart å bevare roen i selskapene. Etter det vi vet var det ingen form for rykter eller informasjon fra andre kilder enn fra selskapet selv, før oppkjøpet ble annonsert av ledelsen (Boye og Meyer, 2008).

NOVN var likevel opptatt av å formidle tilstrekkelig informasjon, så snart det var mulig. Umiddelbart etter oppkjøpet var realisert, ble ansatte informert av den øverste ledelsen. Dette hevder ledelsen at har hatt en positiv betydning. Denne innledende informasjonen handlet om å skape ro internt, i tillegg til å gi en klar begrunnelse for oppkjøpet. Det ble ved begynnelsen av oppkjøpet gitt noe informasjon om prosessen videre, blant annet at ingen kom til å miste jobben sin på grunn av denne endringen. Informasjon ble ellers videre formidlet via intranett og ved interne møter. oppfatte

Måten kommunikasjonen ble håndtert på av ledelsen ble oppfattet relativt positivt og informasjonen ble forstått som seriøs. Det kom frem i intervjuene at de fleste var greit fornøyd med kvaliteten på informasjonen på dette tidspunktet, men at de kunne fått noe mer og jevnlig informasjon (Boye og Meyer, 2008). Disse informantene fremhevet at de opplevde at selskapet kunne ha kommunisert forandringer noe tidligere, og for eksempel bidratt med mer informasjon om at oppkjøpt selskap nå var den nye satsingen innenfor FPSO-området. Det er derfor tydelig at selv om NOVN har prøvd, og til en viss grad lykket, har de ikke helt klart å gi en kontinuerlig og god informasjon til medarbeiderne sine (Krogh og Roos, 1993). Informasjonen har heller skjedd i perioder, og i noe varierende kvalitet.

Som et fåtall av informantene også fremhevet, var forventningene til medarbeiderne noe uklare etter oppkjøpet. Sammen med det de så som delvis uklare visjoner for selskapets fremtid, ble det opplevd en viss grad av stress og usikkerhet til sin plass i selskapet og dens fremtid (Boye og Meyer, 2008).

Det som derimot ikke kom frem i dataene var hvilken rolle mellomlederne hadde i forbindelse med informasjon og kommunikasjon i denne fasen (Boye og Meyer, 2008). Informasjonen

som ble meddelt kom ifølge informantene nesten utelukkende fra øverste ledelse eller intranett. Funnene våre indikerte derfor at mellomledelsen var lite sentral i formidlingen av informasjon og kommunikasjon i planleggings- og startfasen til oppkjøpet.

## **Refleksjoner**

Det er avgjørende å ta for oss den strategiske planleggings- og startfasens plass i litteraturen. Det er svært interessant hvordan litteratur og forskning i stor grad glimrer med sitt fravær her, og at det kun finnes et relativt begrenset antall referanser som omhandler denne innledende fasen i en oppkjøpsprosess. Dette opplever vi som både interessant og betenkelig ut fra vår egen erfaring i denne studien. Ledelsen i NOVN beskriver den første fasen i en oppkjøpsprosess som svært betydningsfull, og som en fase hvor mye avgjøres. Vi erfarte at virksomheten vektla denne første fasen i stor grad, mer enn de vektla integrasjonsfasen og ledelse av de ulike fasene. Som vi ser og erfarer er denne fasen tydelig noe selskapet er dyktige til, og vår erfaring er derfor at den strategiske planleggings- og startfasen er helt kritisk for å lykkes med oppkjøp. Vi mener også at resultatene kan tyde på at deres grundige gjennomgang her kan være en av de viktigste suksessfaktorene til hvorfor selskapet er så flinke til å lykkes med oppkjøpsprosesser. Hvordan kan det da være slik at det finnes så lite litteratur og forskning på området, når så mye kan bli vunnet eller tapt i denne første fasen (Fubini, 2007)? Vi stiller oss også spørrende til hvorvidt dette videre kan begrunne at de fleste oppkjøp sliter med å lykkes.

## **Integrasjonsfasen**

Hvordan bedrifter blir integrert i en oppkjøpsprosess, antas å spille en rolle i hvordan bedriftsoppkjøp blir gjennomført. I denne delen presenteres hovedfunnene våre angående integrasjonen, og drøftes fortløpende opp mot det teoretiske grunnlaget.

## **Integrasjonsstrategi**

Som Boye og Meyer (2008) viser til finnes det flere ulike integrasjonsstrategier man kan velge. I hovedsak står valget om å realisere gevinster på kort eller lengre sikt. I følge empirien bruker NOVN i hvert fall ett til to år på å integrere oppkjøpte organisasjoner inn i selskapet. Dette viser at selskapet har valgt et integrasjonsdesign som vektlegger å tenke mer langsiktig i denne prosessen, og er blant annet basert på ønsket om å oppnå varige synergieffekter for selskapene.



Selskapet iverksetter ulike tiltak for å sørge for en god integrasjonsprosess. Dette er og noe som Boye og Meyer (2008) mener er sentralt i en integrasjonsstrategi med et langsiktig perspektiv. Blant tiltak som ble iverksatt i dette oppkjøpet var blant annet at ”slagord” fra NOVN ble hengt opp i oppkjøptes lokaler. Andre tiltak var at ledere fra oppkjøpt organisasjon ble sendt på lederkurs med ledere fra oppkjøpers selskap for å få ledertrening og for å bli bedre kjent. Dette er eksempler på noen av tiltakene som har blitt satt i gang, og vi ser derfor at selskapet iverksetter flere tiltak raskt etter oppkjøpet foretas. Dette er blant annet for å få fart på integreringen i begynnelsen.

Selskapet vektlegger ellers å unngå oppsigelser som følge av sammenslåinger, og dette er gunstig for å unngå at kulturen blir skadelidende (Boye og Meyer, 2008). En strategi om å beholde mennesker kan derfor være formålstjenlig, og kan nok i større grad bidra til økt verdiskapning. Mye av forretningene til NOV Arendal handler om å utvikle teknologi, noe som ikke kan gjøres uten dyktige mennesker. Det å ikke beholde medarbeidere, ville sannsynligvis ført til tapt markedsverdi.

I integrasjonsprosessen er det enkelte momenter som fremhever seg når det gjelder hvordan prosessen skal foregå. Dette fremgår som retningslinjer, og blir kommunisert innad i bedriften blant lederne. Her er det for eksempel sentralt i integrasjonsprosessen å begynne integrasjonen så tidlig som mulig, helst rett etter annonseringen av oppkjøpsavtalen. Det er viktig å handle raskt, og i løpet av det første året skal det nye selskapet inn i de ordinære operasjonene i selskapet. Videre endring kan bli nødvendig underveis, og vil ifølge selskapet håndteres etter behov.

Integrasjonstempoet er en viktig del av strategien, og har alt etter hvordan det håndteres betydning for tilliten til selskapet. For eksempel kan rask integrering føre til at ansatte opplever oppkjøpet som truende, og de kan miste tillit til selskapets evne til å utføre integreringen. Går det imidlertid for tregt, kan det føre til at de ansatte ser dette som useriøst, og av denne grunn mister tilliten. Stahl og Mendenhall (2005) understreker derimot at en moderat hastighet på integreringen sannsynligvis vil være mest gunstig. Har man moderat tempo på integreringen vil man ha tid nok til å kommunisere tilstrekkelig med alle og i tillegg reduserer eventuell angst for oppkjøpet blant medarbeidere. Det ser ut til at NOVN har en versjon av moderat tempo i sin integrasjonsprosess. Det kan begrunnes med at de prioriterte å komme kjapt i gang med integreringen uten å overkjøre oppkjøpt selskap med mange

endringer på en gang. Noen endringer ble ikke satt i gang før oppkjøpt organisasjon selv mente at det var hensiktsmessig. Man reduserte også ansattes mistenksomhet mot oppkjøpet ved å ikke gjennomføre prosessen for treigt (Stahl og Mendenhall, 2005).

Det finnes mange måter for å lykkes med integrasjonen mellom to bedrifter som skal slå sammen. Boye og Meyer (2008) viser til en integrasjonsmodell som kan være interessant i denne forbindelsen, og den indikerer hvilken taktikk oppkjøper legger for integreringen. Modellen handler om i hvilken grad oppkjøpt organisasjon beholder selvstendighet og størrelsen på behovet for å dele eller overføre strategiske ressurser mellom selskapet. Blant de fire typologiene som blir vist til, ser man at NOVN har valgt bevaringstypologien, noe som betyr at de styrer oppkjøpt bedrift på litt avstand. I en slik typologi er det typisk lite behov for å overføre eller dele ressurser mellom selskapene. Imidlertid er det slik i oppkjøpet at ressurser til en viss grad overføres mellom selskapene, og at virksomheten i denne sammenhengen heller litt mot symbiose som integrasjonstypologi.

I bevaringstypologien får oppkjøpte bedrifter oftest stor autonomi, noe som også er tilfellet her. Valget av denne typologien er nyttig for å videreutvikle den strategiske kjernen i organisasjonen, som i dette oppkjøpet er teknologien. Selv om selskapet kanskje ikke har kunnskap om de ulike typologiene, tyder likevel mye på at de valgene de har tatt i forhold til autonomi og avhengighet er strategisk bevisste valg. Dette kan begrunnes med at samme strategi har blitt brukt i andre oppkjøp de tidligere foretatt seg.

I virksomheten fremhevet flere ledere at det er praksis i strategien å sette noen som ansvarlige for gjennomføringen integrasjonsprosessen. Nøkkelpersoner fra begge selskaper skal i denne forbindelse identifiseres, blant annet for å forsikre seg om at man plasserer ansvar hos de riktige personene. På denne måten fører det til at prosessen gir integritet.

Støttefunksjonene kom også raskt inn i oppkjøpet, noe som ser ut til å være en styrke. Det bidro til at man kom raskt i gang med integrasjonsprosessen på de områdene selskapet anså som avgjørende. Dette var også viktig for å få en flyt i støttefunksjonenes arbeidsoppgaver på tvers av alle i selskapets lokasjoner.

### **Sentralisering og byråkratisering**

Styringen av selskapet er sentralisert. All rapportering skjer til ledelsen i Houston, gjennom

nærmeste leder. Styringen skiller seg fra den langsiktige integrasjonsstrategien som Boye og Meyer (2008) fremhever, der de hevder at desentralisert styring er mest hensiktsmessig når man har et langsiktig perspektiv. Likevel vil vi si at det å sentralisere ledelsesstrukturen ser ut til å fungere for NOVN, da deres mål om å realisere gevinster på lengre sikt allerede har begynt å vise resultater.

I selve integreringen er en vanlig utfordring at selskapets sentralisering av beslutninger fører til mindre grad av involvering av organisasjonens medarbeidere. Mange av informantene pekte på at det nå var en lengre vei til beslutningene, og en mer tidkrevende prosess enn før. Flere oppgaver ble også byråkratisert. Informantene fremhevet likevel ikke dette som negativt, men sa derimot at det for eksempel var positivt at det ikke var så lett å bruke mye penger. I følge informantene førte dette til mer gjennomtenkte beslutninger.

### **Tidligere erfaring**

Innsamling av data viste at NOVN har foretatt over 200 oppkjøp. På samme tidspunkt har de lyktes i å vokse på bunnlinjen. Selskapet har god erfaring med at de faktisk går i overskudd, også i periodene med vekst. De har dermed dyktige ansatte som har vært gjennom oppkjøpsprosesser flere ganger og vet hva de skal gjøre når en integreringsprosess settes i gang. En av deres styrker for å lykkes kan derfor være nettopp denne erfaringen (Fubini et. al., 2007).

### **Allokering av posisjoner og funksjoner**

Tidlig rolleavklaring er vesentlig i forbindelse med endringer. Sentralt i dette oppkjøpet var at man fikk raskt beskjed om at alle beholdt sine stillinger i selskapet. Dermed fikk ansatte tidlig avklart roller og funksjoner, som igjen skapte forutsigbarhet (Saksvik, 2008). Det kom klart til uttrykk at dette var noe medarbeiderne verdsatte.

Til tross for tidlig avklaring, følte likevel medarbeiderne noe usikkerhet. Informantene klaget på strukturelle utfordringer, og viste blant annet til at det ikke var like tydelig for dem hvilke arbeidsoppgaver de hadde, som det har vært for dem tidligere. Dette er ikke en urimelig reaksjon da man i oppkjøp ofte blir stilt ovenfor en ny organisasjonsstruktur. Det vil sannsynligvis ta lenger tid før dette kommer skikkelig på plass. Nå, et års tid etter oppkjøpet, er det derimot likevel blitt lettere å utnytte ressursene på tvers i selskapet. Man har allerede oppnådd noen fordeler med oppkjøpet i at man nå kan samarbeide på tvers av

organisasjonene. Det tyder derfor på at oppkjøpt organisasjon, uavhengig av uklarheter, har lykket i å videreutvikle en bedre samarbeidsordning.

NOVN har ellers en konkret metode å gjøre deler av allokeringen på, som kjennetegner deres oppkjøpsstrategi. Det innebærer, at de i alle tilfeller det lar seg gjøre, velger å beholde den ledelsen som allerede finnes i oppkjøpselskapet. De vektlegger videre å ikke endre beliggenhet, med mindre det er helt nødvendig. I dette oppkjøpet forble både ledelsen og beliggenheten den samme. Dette uttrykte informantene glede over.

### ***Beholdt ledelsesstrukturen***

Som Boye og Meyer (2008) viser til, er det viktig å være klar over at valg av riktig leder spiller en viktig rolle i integrasjonen når det kommer til å sikre kunnskapsoverføring. Det at man beholdt ledelsesstrukturen opplevde ansatte som en styrke, og noe som var sentralt for selskapets suksess. Hvordan man allokerte toppledelsen spiller en rolle i hvordan man vil lykkes når det kommer til selve integrasjonen. Det var en sentral avgjørelse for de medarbeiderne at NOVN beholdt ledelsesstrukturen. De var ”opptatt av å opprettholde identiteten” til oppkjøpt bedrift, noe informantene verdsatte. Gjennom at ledere var opptatt av dette, ser vi en link til bedriftskulturen, der NOVN er interessert i å beholde hovedtyngden av organisasjonskulturen i selskaper de kjøper.

Som Stahl og Mendenhall (2005) viser til, er tillit en av viktigste verdiene som rystes av et oppkjøp. Ledelsens rolle er essensiell for å skape den tilliten som trengs i oppkjøpsprosessen. En informant påpeker at det var noen sentrale momenter som bidro til å skape trygghet i forbindelse med oppkjøpet, og en av de viktigste av disse var at selskapet fikk beholde ledelsen. ”Miljøet hadde blitt skadelidende om lederen hadde blitt skiftet”, kommenterer en av informantene. Vi fikk inntrykket av at dette valget også førte til at de ansatte også lettere aksepterte oppkjøpet. Dette kan virke meningsfullt, da situasjonen naturlig nok ble mindre truende enn om det hadde skjedd flere store endringer.

Boye og Meyer (2008) sier at det i sammenslåinger alltid vil finne sted maktkamper der partene kjemper for egne interesser. Det at man beholdt ledelsen førte likevel til mindre maktkamp mellom organisasjonens medlemmer, og ga sannsynligvis også en roligere integrasjonsprosess.

## **Oppgaveintegrasjonen**

Som Colman et. al. (2011) viser til, er det essensielt å lykkes med oppgaveintegrasjonen for å kunne lykkes med integrasjon på andre områder. Ledernes rolle er kritisk på dette området, og faren ved å mislykkes er at det kan skape usikkerhet og uenighet blant ansatte som risikerer å miste ansvar for arbeidsoppgaver. Ved å mislykkes med oppgaveintegrasjonen, foreligger også en risiko for at man heller ikke evner å nå de potensielle synergiene. Dette er muligens bakgrunnen for at NOVN-ledelsen er så opptatt av oppgaveintegrasjonen. Mye tid blir brukt på å integrere oppgaver på tvers av selskapene, og ut i fra våre data ser vi at selskapet i stor grad har lyktes. Vi vil i det følgende kort si noe om de områdene som har betydning for oppgaveintegrasjonen i dette oppkjøpet.

### ***Samordning av støttefunksjoner***

HR- og finansfunksjonene ble endret etter overtakelsen for å tilpasse seg systemet i NOVN. De ønsket samme systemer på tvers av selskapene, slik at medarbeidere effektivt kan ha de samme betingelsene uavhengig av geografisk plassering. Dette er noe som har blitt vektlagt i oppkjøpsstrategien, og er nyttig for medarbeiderne i at man innen disse områdene dermed har fått et større faglig nettverk.

Endringer ble også foretatt innen både administrasjon og it. It-avdelingen ble kraftig redusert i oppkjøpt bedrift, og slått sammen med NOVNs avdeling. Administrasjonen ble på sin side innskrenket, da man ikke hadde behov for en like stor avdeling i NOV Arendal som før. Det fremgår ikke helt klart fra informantene hva dette nøyaktig innebærer av endringer.

### ***Selvtendighet***

Sammenslåinger innebærer ofte at nye kontrollsystemer innføres. Dette oppkjøpet har medført endring blant annet i rapporteringsrutinene, og har ført til at medarbeidere og ledere har mindre selvtendighet i forhold til oppgaver og prioriteringer enn tidligere. Allikevel opplever de ansatte i oppkjøpt bedrift at de nå har en større frihet i forhold til produktutvikling og innovasjon. Medarbeidere blir oppfordret til å bruke denne friheten på en positiv måte, og NOVN setter aldri grenser for medarbeidernes kreative utvikling. Selskapet arbeider for å bevare bedriftskulturen som støtter opp om og fremmer kreativitet, samtidig som de balanserer friheten med tilstrekkelig kontroll. Det er et stort selskap, og nødvendigheten for kontrollrutiner er dermed også større enn tidligere. Den generelle tendensen i datamaterialet er at både den kreative friheten man tildeles, men også kontrollen man opplever, kan være

nødvendig for at man skal lykkes videre med oppgaveintegrasjonen. Dette ble begrunnet i at kontrollrutinene fører til at oppgaver blir gjort på samme måte i oppkjøpt bedrift som i NOVN, mens den kreative friheten samtidig fører til en kontinuerlig utvikling av produktene.

Selskapets kontrollsystem har ellers ført med seg nye regler for hvordan man skal kontrollere kvalitet på arbeidsoppgaver. Alle lokasjonene opplever den samme kontrollen, noe informantene mener har sammenheng med den amerikanske driftskulturen som finnes i moderselskapet. Vi opplevde at informantene stort sett var forståelsesfulle i forhold til økt kontroll, ”da det er vi som sitter med detaljene”. Informantene opplevde likevel til tider at kontrollene var slitsomme og forvirrende.

Resultatene viser tydelige tegn til at endring i kontrollsystemene er av sentral betydning for selskapets suksess. NOVN bruker systemene til å sikre seg en bedre oversikt over selskapet totalt sett, samtidig som de brukes som kvalitetssikring. De ønsker å tilby kundene gode og funksjonelle produkter som de vet vil virke godt sammen.

Dataene indikerer at bedriften er kommet langt på vei i transformere oppkjøpt selskap på en god måte som integrerer oppgavene i selskapene (Colman et. al., 2011). Resultatene synliggjør at oppgaveintegrasjonen er en viktig del i selskapets oppkjøp, og det kom klart frem i intervjuene at det vektlegges at alle selskapene deres skal styrke hverandre med å til en viss grad dele evner og ressurser mellom seg (ibid).

### **Sosial og kulturell integrasjon**

Organisasjonskulturen i NOV Arendal ble av informantene beskrevet til å kjennetegnes av høyt utdannede, hardtarbeidende, stolte mennesker som kreativt utvikler teknologi.

Likhetskultur og ansvarlighetskultur blir i stor grad vektlagt. I forbindelse med oppkjøp utfordres derimot denne eksisterende bedriftskulturen. Studier viser i den sammenheng at det kan være hensiktsmessig å ta hensyn til sosiale og kulturelle faktorer, da de kan spille en nøkkelrolle i integrasjonsprosessen. Dette blant annet for å hindre kulturelle strider (Colman et. al., 2011).

NOVN fokuserer i sine oppkjøp på å bevare de respektive kulturene som finnes i oppkjøpte selskaper fordi de blant annet mener at det ikke går an å gjøre store endringer i kultur. I NOV Arendal var kreativ utvikling av teknologi noe man ønsket å bevare og fremme da det er det

som gjør teknologien god. Dette var særdeles viktig da det var teknologien som var av de viktigste årsakene for oppkjøpet. På tross av at kulturen ikke skal endres drastisk, skal oppkjøpt organisasjon likevel bære NOVN-navnet, være en del av ”familien” samt dele felles verdier. NOVN vektlegger at man skal få felles verdier, noe som kan vise seg å være en fordel. Som Fubini et. al. (2007) sier, skal man ikke henge seg opp i forskjellene mellom selskapene, men vektlegge felles verdier og holdning. Dette er med på å forme det som kalles ”the performance culture”, som er nødvendig for å skape verdi og forhåpentligvis synergier i bedriften. For at oppkjøpt selskap skal bli en del av familien, vektlegges derfor blant annet selskapets verdier som en sentral del i integreringen.

I oppkjøpsprosessen har NOVN fremstått som veldig positive, hjelpsomme og imøtekommende. Selskapets strategi innebærer på dette området å ikke være en dominerende part, men heller opptre inkluderende ovenfor sine nye ”familiemedlemmer”. Man skal ikke ha en nedlatende holdning ovenfor nye medlemmer, og dette var informantene var takknemlige for. Selskapet går dermed ikke i en av de vanlige fellene (Boye og Meyer 2008) med at man unngår at organisasjonen ikke vil dele sin kompetanse. Krogh og Roos (1993) sier i den sammenheng at holdning og toleranse ovenfor den andre parten og dens bedriftskultur er meget viktig, noe som videre fremheves av informantene våre. Selskapet ivaretar oppkjøpt organisasjons respekt, samtidig som de integreres inn i en større ”familie”. Det fremgår av empirien at virksomheten i denne forbindelse har en fin bedriftskultur, hvor spørsmålet ”hva kan jeg gjøre for deg” går igjen. Det er et særpreg i selskapet at nesten alle har blitt kjøpt opp en gang, og dermed kjenner også de fleste til prosessen. Informantene opplever at selskapet er gode til å opptre som en likeverdig part, og handler ikke overlegent i prosessen (Boye og Meyer, 2008). Den overordnede kulturen skiller seg av den grunn kanskje fra andre selskapers, i at det ligger dypere forståelse og lagspill til grunn. Vi ser i våre data at de få nødvendige endringene i kulturen dermed gjerne var lettere å akseptere for informantene, ved å bevare respekten og likhetsidealet i NOV Arendal.

Det har likevel oppstått mindre konflikter innad i NOV Arendal. Et par av dem vi intervjuet hadde litt problemer med å bli kjøpt opp. Begrunnelsen lå i stolthet over hva man har fått til i selskapet, og at identiteten knyttet til navnet fremdeles er sterk. Ledelsen uttalte derfor at de fremdeles arbeider kontinuerlig for å overføre denne stoltheten inn i NOVN.

For at medlemmer i organisasjoner også skal bli og trives i jobben sin, gir bedriften flere

muligheter til sine medarbeidere, som de kan velge å bruke om de ønsker. Som et såpass stort selskap er noen av valgene man har: karrieremuligheter, diverse kurs og videreutdanning. Ønsker man å reise mer i jobben sin eller ha arbeidsstedet sitt en annen plass, så kan bedriften tilrettelegge for dette og har gode betingelser. Informantene betegner dette som meget positivt. Det at man har så store muligheter i selskapet er også viktig da det også kan forhøye selskapets tillit blant dets medlemmer. I tillegg er det essensielt for å beholde sentralt nøkkelpersonell (Stahl og Mendenhall, 2005). Mulighetene er viktige for selskapet da de kan redusere problemer knyttet til ulike typer belønning og jobbsikkerhet (ibid).

De ansatte uttrykte at de følte seg ivaretatt ved at mye av kulturen i selskapet forble den samme, og håndteringen av oppkjøpsprosessen tyder videre på lite konflikter. Våre data indikerer derfor at strategien har lagt et godt grunnlag for å ivareta oppkjøpt organisasjons styrker, samtidig som den muliggjør realisering av langsiktige synergieffekter.

### ***Enhetstenkning og "eierskap"***

En viktig del av NOVN oppkjøpsstrategi er at man forsøker å gjøre bedriftene om til en stor og sammenfallende bedrift, uten at man mister seg de oppkjøpte selskapers særegenhet underveis. De fleste informantene fremhevet at et slikt eierskap i organisasjonen kan føre til at man arbeider bedre internt, mer effektivt og at det totalt sett fører til en maksimering av samarbeidet.

Som nevnt involveres flere sentrale nøkkelpersoner for å skape eierskap til oppkjøpsprosessen. Disse får et ansvar i forbindelse med selve oppkjøpsprosessen. Integrasjonen blir dermed i stor grad gjort av den oppkjøpte bedriften selv og dette kan være et taktisk trekk, da det kan bidra til å lette integrasjonsarbeidet (Boye og Meyer, 2008).

Som Boye og Meyer (2008) viser til er det likevel tre konkrete problemer med å involvere oppkjøpsorganisasjonen i den grad. Først og fremst er problemet at det er ressurskrevende og fokuserer oppmerksomheten på annet enn den daglige driften. Dette skjer imidlertid i særdeles liten grad i denne virksomheten. Her er det driften av selskapet som står øverst på agendaen, og med mer ansvar forventes det heller at man skal arbeide mer effektivt.

Boye og Meyer (2008) sier ellers at en annen utfordring med involvering kan være at man må forplikte seg til å ta hensyn til involvertes innspill. Dette er imidlertid ikke et problem i



selskapet. Bedriften ønsker innspill og deltakelse, og er interessert i bidragene. Det at de tar disse i betraktning kommer også til uttrykk i flere eksempler. Blant annet har de foretatt et nytt oppkjøp, av et selskap som kalles NKT. Dette oppkjøpet ble foretatt på oppfordring av ansatte i NOV Arendal. De ansatte i oppkjøpt bedrift har derfor en reell involvering i prosessen (ibid), selv om ikke alle involveres i like stor grad.

Valg av de riktige gruppene eller individene som involveres i oppkjøpsprosessen kan være grunnlaget for det tredje problemet Boye og Meyer (2008) viser til. Selskapet har valgt å inkludere nøkkelpersoner og spesielt ansatte i ledelsen. Dette skyldes at det er via dem kommunikasjonen i stor grad foregår. Det å involvere dem kan derfor bidra til å skape det eierskapet for NOVN som selskapet ønsker.

Ellers var et sentralt funn i analysen at de fleste av informantene cirka ett år etter oppkjøpet følte at de var med i et større fellesskap enn tidligere. Likevel var det noen få som fremhevet at selskapet ikke har prøvd godt nok å gjøre selskapene til en bedrift, og at de ikke føler seg som en integrert del av selskapet. Her beskrives kampen om dem versus oss. Det tyder derfor på at implementeringen ennå har en del igjen for å være gjennomført helt vellykket, selv om det er kommet et godt stykke på veien.

### **Informasjon og kommunikasjon**

Når det kommer til kommunikasjon og informasjon i integrasjonsfasen, er dette et utfordrende område. Ansatte i endringsprosesser opplever ofte å ikke få god eller nok informasjon, noe som delvis var tilfellet i denne fasen.

NOVN har forsøkt å bidra med tilstrekkelig informasjon i integrasjonsfasen via ”hyppige informasjonsmøter, mye informasjon på intranettet”, allmøter og ukentlige møter med leder. Det blir likevel fremhevet av flere informanter at informasjonen ikke alltid var god nok (Boye og Meyer, 2008). Informantene viser at kommunikasjonen tidvis skjedde på en uoversiktlig og sentralisert måte. I tillegg uttrykker et par informanter at vanskelige situasjoner ikke ble kommunisert like godt, som de områdene det går bra med i selskapet. Her savner man derfor klargjøring av utfordringer selskapet er stilt ovenfor. Videre uttrykte informantene at det på enkelte områder kunne kommet informasjon på et tidligere tidspunkt.

Stahl og Mendenhall (2005) påpeker at en faktor for å lykkes med sammenslåinger, er at

oppkjøpsfilosofien eller – strategien til selskapet blir kommunisert og internalisert i de organisasjonene som er involvert. Ikke alle vet hvorfor oppkjøpet ble gjort, og savner i tillegg mer informasjon om strategien og veien fremover. Man kan derfor sette spørsmålsteget ved om strategien faktisk har blitt kommunisert og internalisert tilstrekkelig godt. Her ligger trolig et potensial til forbedring fra NOVNs side. Likevel må vi være klar over at det faktisk kan være god nok kommunikasjon og informasjon i denne fasen, men at de ansatte ikke har fått det med seg eller ikke har vært interessert på tidspunktet informasjonen ble kommunisert. Dette kan vi ut i fra dataene ikke vite noe mer om, og har derfor ikke grunnlag for å uttale oss videre om dette.

De fleste mener likevel at informasjonen på dette tidspunktet er over gjennomsnittet god. Informantene opplevde den som ærlig og sann, samtidig som de opplever at løfter overholdes (Boye og Meyer, 2008). Dataene sier at kommunikasjonen i oppkjøpet har de ansvarlige generelt vært veldig flinke på, selv om det kunne ha kommet mer informasjon.

Ledelsen fremhevet at selskapet er opptatt av at man kommuniserer på tvers av ansvarsområder, og lytter til hverandre. Selskapet gjør det de kan for å ta seg tid til å kommunisere tilstrekkelig med alle medarbeiderne i organisasjonen. Resultatene indikerer et sterkere bidrag fra mellomlederne i denne fasen, i form av informasjon og kommunikasjon som ble formidlet på møter. Utover dette vet vi derimot lite, og kan ikke si mer om mellomledernes rolle i denne fasen (ibid).

Informantene uttrykker at selskapet vektlegger, så langt det lar seg gjøre, å være åpne, ydmyke og ha respekt for hverandre. Vi kan i dette oppkjøpet bruke Stahl og Mendenhall (2005) sin metafor for ekteskap som viser at man må ha felles verdier og forståelse for hverandre for å lykkes. Flere informanter fremhevet at dette også var tilfellet ved oppkjøpet. En av lederne brukte selv metaforen, og uttalte at man i NOVN er opptatt av ”ekteskap” som utfyller og balanserer selskapene, som ved at de kjøper komplementære bedrifter. Oppkjøpsprosessen i selskapet fokuserer ifølge vedkommende på selve ”ekteskapet”, og ikke ”bryllupet”. Det fremheves at oppkjøpet er en vedvarende prosess, og ikke en engangshendelse. Det blir derfor vektlagt at man må respektere de ulike kulturene og heller aktivt jobbe for å bringe partene i oppkjøpet sammen, og inn i den nye familien. Ut i fra dataene våre, tyder mye på at partene på et nåværende tidspunkt er i fasen om å bringe partene

sammen.

### **Et tilbakeblikk**

Vi snakket med alle informantene et godt år etter at selve annonseringen av oppkjøpet var gjort. Det oppkjøpte selskapet ble på dette tidspunktet betegnet som ”rimelig full integrert” på overordnet nivå. Prosessen ble beskrevet som en relativt rolig organisasjonsprosess, og det er tydelig at de fleste mener at oppkjøpsprosessen har vært en grei prosess. Det ble også kjent at det var lite motstand og negativitet mot oppkjøpet i sin helhet. Oppkjøper har ifølge informantene vært flinke til å uttrykke seg klart, tydelig og å sette ambisiøse, men realistiske krav. Dette til tross for at selskapets systemer til tider kan være ”ganske firkantede”.

### **Refleksjoner**

Det som er spesielt med integrasjonsfasen, er blant annet hvor fremtredende denne delen er i litteraturen. Etter å ha gjennomgått en betydelig mengde litteratur er det slående hvor stor plass denne fasen får i oppkjøpslitteratur. Vi stiller oss dermed skeptiske til hvorvidt integrasjonsfasen er så betydningsfull i forhold til både strategisk planleggings- og startfase, samt ledelsen av begge fasene. Er det slik at den store plassen som blir brukt på integrasjonsfasen er berettiget, eller kanskje overdrevet? Etter hva vi har funnet i denne studien, er det klart at hvordan selskapet har valgt å integrere oppkjøps-selskapet får betydning for selve oppkjøpets suksess. Basert på informasjon vi har fått om oppkjøp i selskapet ellers, virker det også klart at integrasjonsfasen er sentral for å lykkes. Gjennomføringen er derfor et viktig suksesskriterium. Integreringen må gjennomføres på en tilstrekkelig god måte for å lykkes med sammenslåingen, men dens betydning er likevel noe overvurdert.

### **Ledelse av endringsprosessen**

I denne delen av kapittelet vil vi se nærmere på ledelsens betydning i bedriftsoppkjøp. Stemmer vår antakelse om at det finnes relevante lederkvaliteter, og er det slik at tilstedeværelsen av ledelsen gjennom begge fasene er av avgjørende betydning for et oppkjøps suksess? Hvordan ledelsen håndterer endringer, kan og være vesentlig. Resultatene vil bli fremstilt her, og drøftet fortløpende opp mot det teoretiske rammeverket.

### **Håndtering av motstand**

Som leder er det viktig å være i stand til å håndtere problemer. Som en av lederne påpekte, det vil ”(...) alltid være problemer, men man må håndtere dem fortløpende”. Noen av

informantene fremhevet videre at litt motstand bare er sunt for selskapet. Det er hvordan man klarer å håndtere disse utfordringene, som er av betydning.

Leders rolle til å håndtere konflikter er dermed av vesentlig betydning. Som Stahl og Mendenhall (2005) viser til er det viktig med samarbeid i denne sammenhengen. Ledere bør strebe etter å skape tillit og oppmuntre til samarbeid mellom de ulike partene i selskapet. Ledelsen i NOV Arendal har i stor grad har vektlagt å være åpne og tilgjengelige, men har også fokus på å oppdatere og informere om nye prosjekter og endringer som følge av oppkjøpet. Flere ledere fremhevet at informasjonen og kommunikasjonen er sentral for å minimere motstand og konflikt, og NOVN bruker derfor i stor grad allmøter, møter og intranett til å bidra med informasjon fortløpende. Slik vi opplevde situasjonen ut fra informantene, ser vi likevel mulighetene til at man kunne ha håndtert utfordringene noe bedre. Informantene påpekte for eksempel at det var lite direkte kontakt med lederne, og mer informasjon på allmøter enn i dialoger. Et tettere samarbeid kunne kanskje derfor ha vært ideelt.

Lederne har fokus på de menneskelige verdiene i sammenslåingen, og de bruker tid på å håndtere reaksjoner som følge av endringen. Medarbeidere er stolte over arbeidet som er blitt gjort før oppkjøpet, og dette har vært litt problematisk for enkelte å ta med seg videre. Strategien er derfor at så snart medarbeiderne er opplyst om oppkjøpet, må man håndtere menneskene i det og gjøre dem trygge på egen arbeidssituasjon. Lederne regner med at de fleste vil være tilfredse med situasjonen to år etter integreringen startet.

### ***Ledelsens kommunikasjon og informasjon***

Det har vært interessant å forsøke og kartlegge hvordan og hvor mye ledelsen i NOVN har valgt å informere sine medarbeidere i forbindelse med oppkjøpsprosessen.

I det bedriftsoppkjøpet var et faktum, ble det kalt inn til allmøte for å informere de ansatte om hva som var skjedd, begrunnelse, veien videre og betydningen av oppkjøpet for selskapets medarbeidere. Toppledelsen i moderselskapet var også til stede, og for dem var det viktig å formidle til de ansatte at deres arbeidsplasser ikke var i fare, og viktigheten av å fortsette det gode arbeidet. På dette møtet og i tiden etter, fremhevet de troen på den oppkjøpte organisasjonen.

Som en i ledelsen uttalte, er det i oppkjøpsprosessen viktig å fokusere på hva sammenslåingen betyr for den enkelte ansatte. ”Man må gjøre folk trygge på arbeidssituasjonen sin”, sier den ene lederen. Det er kritisk at ledelsen lykkes i å forsikre de ansatte om at prosessen ikke skal bety noe negativt for dem, eller føre med seg for store forandringer. Det at ledelsen klarer å kommunisere dette til de ansatte slik at de minimerer usikkerhet, vil være sentralt for hvorvidt de ansatte føler tillit til både ledelsen og selskapet i sin helhet. Dette var tydelig et stort fokus i NOVNs ledelse, spesielt i startfasen.

Boye og Meyer (2008) viser til at kommunikasjon må skje via flere formelle kanaler. I dette tilfellet har kommunikasjonen foregått gjennom intranett, mail, møter og alltid en ”åpen dør” hos ledelsen. Synliggjøring og tilstedeværelse er viktig for ledelsen i NOV Arendal, og ledelsen forsøker derfor å gi tilstrekkelig informasjon, via flere kanaler. For å unngå uformelle kommunikasjonskanaler, var den øverste ledelsen derfor opptatt av å formidle beskjeden om oppkjøpet til de ansatte så snart det ble et faktum, ettersom de visste at nyhetene ville komme ut i avisene veldig snart.

Kvaliteten på kommunikasjonen er viktig for å skape tillit hos den oppkjøpte enheten, og leders rolle er sentral for å minimere usikkerhet og skape godt kompetanseklime (Boye og Meyer, 2008). Det tydelig at NOVNs ledelse forsøkte å gi tilstrekkelig og god informasjon, men tidvis manglende tilstedeværende ledelse begrenset kommunikasjonen. Spørsmålet blir dermed om den informasjonen som blir gitt, er nok til å redusere de ansattes angst og stress. Våre data gir ikke noen klare svar på hvorvidt dette har skjedd, men informasjonen som faktisk ble gitt førte til noe mer trygghet blant medarbeidere.

Det er også viktig at ledelsen er flink til å formidle budskapet til selskapet. De er helt sentrale for å bidra til at de ansattes perspektiv skifter fra det Stahl og Mendenhall (2005) kaller ”mitt perspektiv”, til ”vårt perspektiv”. Det at ledelsen klarer å være forbilde og vise for de ansatte at dette er greit, er vesentlig. NOV Arendal satt i gang flere tiltak for å forsøke å oppnå dette, blant annet hang man opp klistremerker i vinduer og på speil, hvor det stod sitat som ”welcome to the future” og ”you are now entering the future”.

Informantene nevnte også en annen viktig faktor som påvirket tryggheten og tilliten deres. Den generelle tendensen i empirien illustreres av følgende sitat: ”Folk opplever NOVN som trygghet ut i fra (...). NOVN kjenner Norge godt, det er en kjempefordel og styrke. På denne

måten fikk de dermed en bekreftelse og opplevd trygghet i at det er et stabilt selskap.

### **Ledelsens ansvar**

Ved oppkjøp er det ikke uvanlig at ledelsen får et større ansvarsområde. Det er også tilfellet i denne sammenslåingen. Ledelsen har flere de må forholde seg på flere lokasjoner enn tidligere. Med dette følger mer ansvar nå enn de hadde før. I NOV Arendal ser vi at ledelsen har fått flere plikter, mer å gjøre, og som resultat har ledelsen blitt mindre tilstedeværende på egen lokasjon.

Ledelsen er i stor grad ansvarlig for å nå målene, og for å sikre overskudd og avkastning til eierne. Dermed er det de som må legge til for at integrasjonsprosessen skal gå skikkelig for seg. Fubini et. al. (2007) hevder at for at oppkjøp skal gå bra, må man anerkjenne verdien av et helt sett med immaterielle faktorer. NOVNs ledere har helt fra starten av sagt til oss at de kjøper selskapet NOV Arendal for medarbeiderne som skaper god teknologi. På denne måten ser vi at de ikke bare anerkjenner de intellektuelle ressursene i oppkjøpet, men også verdsetter disse stort. Selskapet krever mye av sine ledere, men i følge informantene gjør det at arbeider bedre for å nå målene.

### **Mer styring fra øverste hold**

Ifølge de fleste informantene er det nå slik at ”En utfordring er nå at vi jobber i et stort system. Små problemer kan fort ende i Houston”. Det er med andre ord mer styring og kontroll fra moderselskapet.

Selv om det oppkjøpte selskapet nå blir mer styrt, kan dette være både positivt og negativt. Fra norsk kultur kan dette regnes som uvant, og også kanskje til tider ubehagelig. Likevel må vi erkjenne at dette kanskje er noe av årsaken til at selskapet lykkes i den grad de gjør med oppkjøp. Mens mange andre selskap sliter, er det et faktum at NOVN i stor grad lykkes. Med større grad av direkte styring sikrer lederne seg kontroll, og det kan tyde på at dette kan være et sentralt kriterium for deres suksess.

### **Relevante lederkvaliteter**

Som Roos et. al. (2005) viser til, kan visse kvaliteter hos ledelsen ha betydning for et oppkjøps suksess. Slik vi tolker empirien, tyder mye på at de viktigste lederkvalitetene vil være de som kommer til uttrykk i det følgende:

Ledelsen uttrykker at oppkjøpet var ønskelig og viktig for NOV Arendal som selskap. En viktig kvalitet var derfor at de evnet å kommunisere åpent om dette videre til de ansatte. Ut i fra det vi opplevde, oppfattet de fleste informantene at det var et viktig og positivt steg at de ble oppkjøpt. Som nevnt tidligere i oppgaven, var informasjonen og kommunikasjonen av denne jevnt over tilstrekkelig, men det finnes rom for forbedring her.

Det kan og virke positivt om man er en forståelsesfull leder. Dette kan vi knytte til det Boye og Meyer (2008) viser til, om hvor viktig det er å ikke overforenkle komplekse utfordringer. Lederne må heller ha forståelse for de ansatte og være bevisst de valgene de tar. Ut i fra empirien vår, kan vi si at vi sitter med et inntrykk av at ledelsen har oppført seg forståelsesfullt gjennom hele oppkjøpsprosessen.

Fubini et. al. (2007) viser at topplederes tidligere erfaring med integrasjonsprosesser er viktig for å lykkes med bedriftssammenslåinger. Det fremgår av vår empiri at flere av lederne i NOVN har god erfaring fra slike prosesser fra før, og vet å utnytte denne. En fordel med tidligere erfaring er at det er lettere å se feil man kan komme til å gjøre og unngå dem. Fubini et. al. hevder at erfaringen gjør at toppledelsen blir flinkere til å gi oppkjøpet oppmerksomhet. Dette ser vi også tydelig i NOVN, da de arbeider hardt for å lykkes med oppkjøp.

Som Roos et. al. (2005) vektlegger har det stor betydning dersom ledere evner å se langt frem i tid, slik at man kan påvirke egen konkurransesituasjon på lengre sikt. For at oppkjøp i selskapet skal gå bra, planlegger lederne over to år frem i tid, og de klarer å beholde et langtidsperspektiv på kjøpene.

### **Ledelsens tilstedeværelse**

I følge empirien, var ledelsens tilstedeværelse viktig i oppkjøpsprosessen. Hvorvidt ledelsen var tilstrekkelig tilstede for de ansatte i denne oppkjøpsprosessen, var det likevel noen delte meninger om. De fleste virket som sagt fornøyde med at øverste ledelsen fra USA var til stede like etter oppkjøpet. De var også fornøyd med ledelsens åpenhet og tilgjengelig i form av at det aldri er vanskelig å ta kontakt. De fleste syntes også det i flere tilfeller var veldig greit at NOVN var et stort selskap med mange lokasjoner i Norge. Årsaken var ganske enkel at man nå dermed lett kan ta kontakt med de andre lokasjonene, og ledelsen der for å finne ut hvordan man gjør håndterer saker der.

Likevel var det noe som ifølge flere av informantene kunne vært bedre i forbindelse med ledelsens tilstedeværelse. ”Fremdeles mangler det en tydelig ledelse,” uttalte en av våre informanter, noe flertallet også var enige. Vi opplevde derimot ledelsen var tilgjengelig, selv om den kanskje ble tilgjengelig på noen andre måter som via mail, telefon med mer. Dette var tydelig en uvant og ny omstilling.

### **Endringsledelse**

En utfordring ved sammenslåinger er å hente ut synergier tilknyttet intellektuell kapital (Roos et. al., 2005). Det som er sentralt her er hvorvidt selskapet har den endringskompetansen som skal til for å klare dette. Det innebærer at selskapet evner å endre og tilpasse seg på en måte slik at man klarer å utnytte kapitalen på best vis. En grundig vurdering av selskapets endringskompetanse har vi ikke nok empiri til å uttale oss om, men som allerede nevnt er en viktig faktor her at leder i bedriften har stort ansvar i slike prosesser. Med dette følger også stor frihet, og er nyttig for selskapets evne til å takle omstilling og situasjonen videre. Det er av vesentlig betydning at partene er fleksible nok til å tilpasse seg den endrede situasjonen (Wanberg & Banas, 2000). NOVNs endringskompetanse bærer preg av en vilje til å arbeide hardt for å nå målene, og de er fleksible dersom det er nødvendig med endringer. For eksempel kan de gjøre dette for å bedre utnytte en konkurransesituasjon. Dette er tett knyttet opp til hvordan lederne håndterer konflikter og motstand.

### **Refleksjoner**

Ledelse er nokså mye omtalt i litteraturen, faktisk mer enn den strategiske planleggings- og startfasen. Den er derimot ikke like fremtredende som integrasjonsfasen. Våre funn leder oss til å konkludere med at ledelsen er av sentral betydning, og viktig for at oppkjøpet skal lykkes. Når vi så det store bildet til selskapet, snakket med flere av informantene og gjorde research på et par andre oppkjøp selskapet har foretatt seg, ble det klart for oss at ledelsen likevel var av noe mindre betydning enn den strategiske planleggings- og startfasen er for oppkjøpets suksess.

### **Synergier**

Synergiene er her de direkte effektene som forekommer som følge av oppkjøpsprosessen, og som man ikke kunne oppnådd ellers. Ettersom disse ofte er stor del av motivasjon bak oppkjøpet, vil det være betydningsfullt for oppkjøpets skyld å nå disse. Lykkes man med



oppkjøpet er man i stand til å potensielt hente disse synergieffektene, og det er derfor nyttig å forsøke å kartlegge suksesskriteriene slik vi nå har forsøkt i denne avhandlingen. Når det kommer til synergiene er det likevel vanskelig å si noe om disse, da vi i liten grad vil være i stand til å vite hva disse blir når de realiseres (Roos et. al., 2005). Det vi imidlertid vet, er at det er i selve integrasjonsfasen man her ”sår frøene” for en videre grobunn. Det er i integrasjonsfasen en del av det praktiske blir gjort, og det er her de ansatte blir informert om hvordan og på hvilke områder de kan bidra til å skape synergier.

Selskapet har oppnådd noen synergier allerede, selv om det er sannsynlig at langt flere vil bli fremtredende på lengre sikt. Disse vil likevel i stor grad omhandle kostnadsreduksjon, økt markedsinnflytelse, forbedret inntekt (Stahl og Mendenhall, 2005) og intellektuell kapital. I forbindelse med synergieffekter er det fokus på kostnadsbesparelse som er det mest sentrale hos NOVN, og hovedfokuset knyttet til synergier er at du får den ønskede innsparing. Dette regnes som den mest pålitelige måten å realisere synergier på (ibid), og i oppkjøpet forventet man synergieffekter allerede i løpet av det første året.

En annen kostnadsbesparelse forekommer i form av at man som en del av stort selskap kan slå sammen funksjoner, slik man gjorde med administrasjonen. Analysen vår sier lite om hvorvidt selskapet allerede har lyktes med dette, men det er svært sannsynlig at de i hvert fall vil ha muligheten til det.

Synergieffekter forekommer allerede i forbindelse med rekruttering. Her uttalte flere at kostnadene var gått ned, ettersom de nå bruker fellesannonser på tvers av hele selskapet i utlysning av stillinger.

Konturene antyder videre at det finnes synergier i form av at NOV Arendal nå får bedre innkjøpsavtaler og kortere leveransetider på noen av produktene de kjøper, siden de nå er del av et større selskap med gode avtaler. Det er ifølge en av lederne allerede kartlagt en del besparelser i tilknytning til dette. ”Leveransetid er viktig da en dag kan være verdt flere millioner”, og man opplever dermed stor forbedring på dette området. Et par av informantene fremhevet i denne sammenheng at man etter oppkjøpet også fikk høyere kvalifiserte underleverandører, da NOVN stiller strenge krav til samtlige underleverandører.

Med oppkjøpet er NOV Arendal også blitt tilknyttet større avtaler, og dermed flere nye

muligheter. Samtidig opplever de bedre garantirammer og forsikringer, og har ellers fått tilgang på systemer som for eksempel valutasikring. Mange kommenterer at man i dag dermed også har et større og bedre rammeverk enn man hadde før kjøpet.

Videre nevnes det også at en fordel er at man har flere lokale representanter rundt om i verden som en kan ta i bruk, nå som man er en del av et større selskap. I tillegg har man utviklet seg en større bekjentskapskrets og erfart et styrket fagnettverk som følge av oppkjøpet. Ansatte har nå mulighet til å kontakte andre lokasjoner når man trenger råd og veiledning, da ”NOVN har folk til alt”.

Selskapet gir også ledertrening etter oppkjøpsprosessen, samt tilbyr flere kurs for de ansatte. De vektlegger kundeopplæring til sine medarbeidere, og er opptatt av at alle skal leve opp til deres standard. Det fulgte altså flere muligheter med oppkjøpet, og vi ser derfor muligheten til at dette kan skape synergier på lengre sikt. Disse synergieffektene vil derimot vanskelig la seg kartlegge.

En medarbeider nevner også at ”merkelappen” NOVN gjør at selskapet ”flyter godt”. Man får større markedsandel som følge av å være del av et større selskap, og vil gi oppkjøpt selskap muligheter det ikke hadde tidligere. Blant annet har oppkjøpet skapt en synergieffekt i form av en større markedsandel innenfor FPSO-området, et område med få aktører globalt.

Rapportering er en annen mulig synergieffekt i at det kan bidra til å kvalitetssikre tilbudet på et helt annet nivå enn man var i stand til tidligere. Det finnes derfor et potensial for å bedre tilbudet, og dermed oppnå et konkurransefortrinn i at de hever seg i markedet. Ellers har man etter oppkjøpet også tilgang på systemer som kan sikre økt effektivitet.

Det er også en mulig synergieffekt at man har fått et økt fokus på innovasjon og kreativitet. Dette kan videre bidra til verdiskapning på lang sikt, og er en viktig ressurs for selskapet. Det samme vil være tilfellet dersom man lykkes i å utnytte den intellektuelle kapitalen i NOV Arendal, da det vil være en annen faktor som kan bidra til viktig videreutvikling av selskapet og dets ressurser, som igjen kan føre til synergieffekter. Dette gjelder også dersom man lykkes med oppgaveintegrasjonen, da dette vil føre til at man kan dele evner og ressurser, for å skape større verdi fra oppkjøpet.

En antakelse er at de positive synergieffektene som finner og vil kunne finne sted i NOV Arendal også vil gjøre seg gjeldende i NOVN. Vi antar dermed at de vil virke positivt for selskapet som en helhet. Dette kan vi dessverre ikke si noe mer håndfast om, men mener dette er nærliggende å anta siden NOV Arendal nå er en del av NOVN.

Det finnes altså flere synergier per i dag, selv om de fleste synergieffektene likevel ikke er gjeldende etter så kort tid. Det er derfor slik at selv om vi har forslag til hva mulige synergier i fremtiden kan bli, kan vi ikke vite sikkert hva de faktisk blir når de realiseres.

### **Ingen effekt og negative synergier**

Basert på intervjuene og undersøkelsene vi har gjort av selskapet, har det blitt veldig klart for oss at NOVNs oppkjøp skiller seg fra svært mange andre på et punkt. Det viser seg at vi ikke har vært i stand til å identifisere noen ikke-eksisterende eller negative synergier som følge av oppkjøpet. Basert på litteraturen vi har funnet innenfor bedriftssammenslåinger hadde vi regnet med at noe skulle komme til syne her. Vi mistenker derfor at selv om vi ikke har lykkes i å oppdage og ”avsløre” noen, kan vi heller ikke utelukke at de er der. Det kan gjerne være at disse ikke har kommet i fokus, ut i fra de spørsmålene vi stilte, og basert på informasjonen vi gjorde oss kjent med. Det eneste vi kan tolke som en mulig negativ synergi er i form av eventuelt uutnyttet potensial. Det vil da kunne foreligge en negativ synergi dersom selskapet ikke har evnet å hente ut mulig potensial, og kan være tilfellet for NOVN som per dags dato ikke har oppnådd det økonomiske målet med oppkjøpet. Selv om de har økt avkastning allerede, har de enda stort potensial ifølge ledelsen. Dilemmaet vårt er derfor at vi foretok studien av oppkjøpet cirka ett års tid etter det fant sted. Mangel på oppnåelse av fullverdig potensial kan derfor skyldes det korte tidsrommet. Det er jo faktisk tilfellet at dette vil ta tid, og de har dermed alle muligheter til å nå målet dersom de arbeider hardt og målrettet mot det. Vår opplevelse var uansett at selskapet var fornøyd med foreløpig innsats, men forventer å bedre resultatene enda mer for å nå fullt potensial. Det vil av disse grunner dermed kun bli snakk om en mulig negativ synergieffekt dersom de feiler å nå målene. Det er da vi eventuelt vil se tilfelle av det vi kan kalle ”papisynergier”.

## Konklusjon

Oppkjøp er i mange tilfeller overvurdert, med langt høyere forventninger enn det som faktisk ofte blir realisert. Ettersom bedrifter likevel velger å gjennomføre oppkjøp som en del av en vekststrategi, er det av stor betydning å forsøke og kartlegge hva de kritiske suksessfaktorene for å lykkes er. Oppkjøpet i vår kvalitative case-studie har vært med å belyse noen av forholdene som kan være av sentral betydning. I den sammenheng har vi gjort mange spennende og noen overraskende funn.

Vi antar at dette oppkjøpet er typisk for selskapet, da hovedtrekkene som ble gjort i dette kjøpet er tilsvarende det som tidligere har blitt gjort i selskapet. Det er likevel begrenset hvor generaliserbare dataene vil være, spesielt i forbindelse med oppkjøp ut over vår studie. Dette skyldes naturlig nok at vi kun har tatt for oss et enkelt case.

Analysen vår bekrefter hypotesen om at den strategiske planleggings- og startfasen, integrasjonsfasen og ledelse av disse fasene, er avgjørende for å lykkes. Funnene viser at NOVN har vært flinke til å ”følge oppskriften” i forhold til det teorigjennomgangen viser som sentrale faktorer for å lykkes. Vektleggingen av de ulike fasene og ledelsens betydning i disse er derimot annerledes enn det som blir fremstilt i forskning og litteratur.

Vi vil i den følgende delen benytte forskningsspørsmålene til å svare på problemstillingen.

*Hvilke suksessfaktorer fremheves i litteraturen og forskningen på fagfeltet?*

Det finnes en del litteratur innenfor begge handlingsfasene i et oppkjøp og ledelsen av disse. Likevel vil vi poengtere at det i forskning og litteratur har vært mest fokus knyttet opp mot integrering som en av hovedfaktorene for suksess. Sosial og kulturell integrering er svært sentralt i den forbindelse, da mangel på dette kan skape flere utfordringer for lederne. Ellers ser vi at det i den strategiske planleggings- og startfasen er viktig å forberede seg godt før eventuelle oppkjøp. Forskning og litteratur viser videre at lederne har en sentral rolle i hele oppkjøpsprosessen.

*Hva er de mest kritiske suksessfaktorene ved oppkjøpet av NOV Arendal?*

Våre funn viser at både oppkjøpets forberedelse- og startfase, integrasjonsfasen og ledelsens håndtering av disse fasene er kritiske suksessfaktorer for å lykkes med oppkjøp. Likevel ser vi

at betydningen av dem varierer, også i empirien. Resultatene viser at det hovedsakelig er den første fasen, strategisk planleggings- og startfase, som er av størst betydning for NOVNs suksess. Som empirien viser har selskapet god erfaring innen bedriftsoppkjøp, og vet å utnytte denne. Vi mener derfor at evnen til å utnytte erfaringen på en positiv måte sannsynligvis er mye av oppskriften bak selskapets oppkjøpssuksess. Drøftingen indikerer i stor grad at det er dette selskapet gjør ekstra godt, og det er en fase de prioriterer høyt.

Det overraskende momentet ved analysen vår er at integreringen ikke er av viktigst betydning for å lykkes, slik inntrykket vårt var fra teorigjennomgangen. Istedenfor er det den strategiske planleggings- og startfasen som er minst omtalt, som viser seg å være av størst betydning i NOVNs oppkjøp.

#### *Hvilken gjennomføringsstrategi benyttes for å realisere et vellykket oppkjøp?*

For å gjennomføre et vellykket oppkjøp, ser vi at det er viktig å tenke på flere faktorer i forhold til oppkjøpsstrategien man velger. Dette er sentralt da de kan hjelpe bedriften med å nå ønskede synergier. Det vi vil fremheve ut i fra vår empiri er at det er meget viktig å ha nok kunnskap om bedriften du kjøper, at det foreligger en strategisk klaff og at man forbereder seg godt før man starter på en gjennomtenkt integrasjonsfase. Vi vil også påpeke at det kan se ut til at det er meget lurt å erverve bedrifter som er komplementære til egen bedrift, fremfor konkurrerende virksomheter.

I hele integrasjonsfasen er det ellers viktig å tenke grundig gjennom den informasjonen som blir gitt til deltakende bedrifter, og på hvilken måte denne blir kommunisert. I denne sammenhengen er informasjonens kvalitet og kvantitet viktig. Dette innebærer blant annet hvilke kanaler informasjonen spres gjennom. Det er også sentralt å vite at for å lykkes med den sosiale og kulturelle integreringen av nye medarbeidere, legges mye av grunnlaget for dette i oppgaveintegrasjonen.

I tillegg viser resultatene våre at det er viktig å vurdere valg innenfor allokering av posisjoner og funksjoner nøye. Spesielt viktig kan ledernes rolle i den oppkjøpte bedriften være. Det er også viktig at selskapet håndterer endringer underveis på en tilstrekkelig god måte, og kan henge sammen med å ha de rette lederkvalitetene. Dette kan blant annet innebære å ha endringskompetanse og erfaring fra tidligere sammenslåinger. Valg av involvering av medarbeidere, og hvordan man skaper eierskap i organisasjonen i forbindelse med oppkjøp,

viser seg også å være vesentlig.

### **Hva kunne blitt gjort annerledes?**

Funnene våre samstemmer godt med ryktet til NOVN om at de er dyktige til å gjennomføre oppkjøp. De har allerede oppnådd flere synergier, og vil nok i tiden fremover nå enda flere. Empirien viser at selskapet i stor grad har fulgt den ”oppskriften” litteraturen anbefaler, og planmessig fulgt opp de kritiske suksessfaktorene. Likevel undrer vi på om noe kunne blitt gjort annerledes.

Gjennom analysen vår ser vi muligheten for at selskapet kan ha gått glipp av noe av potensialet for synergier. Integrasjonsfasen ble gjennomført med dyktighet, men det er likevel her vi ser mest rom for forbedring. Blant annet ser vi at ledelsen i NOV Arendal fikk nye og langt flere oppgaver som følge av oppkjøpet. Dette førte til en mer belastet og mindre tilstedeværende ledelse. Vi kan derfor stille spørsmålstegn til hvorvidt det var et godt valg å ta vekk ledelsesressursene i en så kritisk fase. Kanskje kunne det vært gunstig for selskapet å heller sørge for stabilitet og trygghet i selskapet først.

Videre mener vi at NOVN kan ha gått glipp av noe potensial for å nå bedre resultater ved at visjonen og framtidsutsiktene til selskapet, samt hva som forventes av ansatte fremover, ikke ble tydelig nok kommunisert. Dersom selskapet hadde grepet mer tak i dette, antar vi at usikkerheten blant medarbeiderne kunne ha blitt enda mer redusert. I andre sammenhenger som ikke er knyttet til oppkjøp, vet vi at faktorer som usikkerhet og stress klart påvirker effektivitet. Det er derfor grunn til å tro at det vil kunne ha innvirkning også her, og derfor ha betydning både i forhold til eierskap til oppkjøper, men også for eventuelle synergieffekter.

### **Videre forskning**

Vi har i denne oppgaven valgt å se nærmere på hvordan teorien på feltet stemmer overens med funnene våre. Det foreligger derfor grunnlag for videre forskning rundt våre konklusjoner, for å finne ut om funnene våre kan generaliseres ut over det vi har gjort. Vi mener et godt utgangspunkt for videre forskning kan være å se nærmere på om det er slik at de oppkjøpene som mislykkes, mangler en god strategisk planleggings- og startfase. Det vil også kunne forskes på hvorvidt det er de samme kriteriene som skal til for å lykkes i andre oppkjøp. Videre kan det være interessant å se på hvor stor betydning de ulike fasene har i andre oppkjøp. Vi ser i tillegg at en annen forskningsmulighet er å ta utgangspunkt i andre

kriterier enn de vi tar for oss, for å teste om og eventuelt hvor viktige de er for å lykkes med oppkjøp. Det foreligger dermed et godt grunnlag for videre forskning basert på våre funn, og det kunne vært interessant å sammenligne med vår oppgave.

Uavhengig av det ser vi imidlertid at våre funn gir nye indikasjoner på hva som kan være sentralt for at oppkjøp skal lykkes, enn det som nødvendigvis kommer til syne i mesteparten av litteraturen og forskningen på feltet per i dag. Det er derfor ønskelig å tro at vi har bidratt med å åpne for muligheten om at andre moment er mer sentrale for suksess, enn det som i dag regnes for ”malen”.

## Referanseliste

### Bøker

Aabø-Evensen, O. K. (2011). *Om oppkjøp av selskaper og virksomheter. En praktisk tilnærming til prosessene, verktøyene og eksemplene*. Oslo: Universitetsforlaget.

Blaikie, N. (2010), *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.

Boye, K. og Meyer, C. B. (2008), *Fusjoner og oppkjøp*. Oslo: Cappelen Akademisk.

Colman, H. L., Stensaker, I. og Tharaldsen, J. E. (2011), *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fisher, C. (2010), *Researching and Writing a Dissertation. An Essential Guide for Business Students*. Harlow: Prentice Hall / Financial Times.

Gaughan, P. A. (2011), *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Krogh, G. V. og Roos, J. (1993). *Samarbeidsstrategier. Allianser og oppkjøp*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lai, L. (2004). *Strategisk Kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Saksvik, P. Ø. (2008). *Mestring av endringer i arbeidslivet. En guide til deg som er ansatt (eller leder) i en organisasjon i endring*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Yin, R. K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*. USA: Sage Publications Inc.



## Artikler

Andersen, S. S. (2006). ”Aktiv informantintervjuing”, *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, Vol. 22, 278-298.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. og Ghosal, S. (2003). *The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases*, 4. European Edition, Pearson Education, 2003. Utvalgte deler: Mintzberg, H.: Five P’s for strategy (p.3-9).

Stahl, G. K. og Mendenhall, M. E. (2005). *Mergers and Acquisitions. Managing Culture and Human Resources*. Stanford, California: Stanford University Press.

Wanberg, C. R. og Banas, J. T. (2000). *Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No 1, s. 132-14.

## Nettsider

Gertsen, M. C., Søderberg A. og Torp, J. E. *Lastet ned 10.12.2011 kl. 14.06 fra*  
[http://www.google.no/books?hl=no&lr=&id=BT2QP2Wa\\_7sC&oi=fnd&pg=PA17&dq=j+hofstede+corporate+Mergers,+Acquisitions&ots=EnK3tiR-f-&sig=jP6rJ6juInbvBpnwb3H9YIbPZvc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=j%20hofstede%20corporate%20Mergers%20Acquisitions&f=false](http://www.google.no/books?hl=no&lr=&id=BT2QP2Wa_7sC&oi=fnd&pg=PA17&dq=j+hofstede+corporate+Mergers,+Acquisitions&ots=EnK3tiR-f-&sig=jP6rJ6juInbvBpnwb3H9YIbPZvc&redir_esc=y#v=onepage&q=j%20hofstede%20corporate%20Mergers%20Acquisitions&f=false) *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*.

National Oilwell Varco (2011), *Lastet ned 12.12.2011 kl. 19.40 fra*  
<http://www.nov.com/contactus/contactolutions.aspx?langtype=1033>

NYSE Euronext (2011), *Lastet ned 12.12.2011 kl. 19.35 fra*  
<http://www.nyse.com/events/1268305987316.html> *National Oilwell Varco*.

Sørlandsliv.no (2012) *Lastet den 7. januar 2012 klokken 17.35 fra*  
<http://sorlandsliv.no/2010/09/20/national-oilwell-satser-i-arendal/>

## Vedlegg 1

### Intervjuguide:

#### Intervjuguide til NOVN

---

##### Forhåndsinformasjon

###### Hvem er vi:

Konfidensialitet

Hva handler oppgaven vår om

###### Har du noen spørsmål?

###### Hvem er informanten:

Rolle i forhold til oppkjøp

Bedriftens verdier, mål, strategi, osv. – kan du sende dette på mail til oss?

Hva var begrunnelsen for oppkjøpet?

##### Ledelse

Suksessfaktorer ved oppkjøp

Ledelsens (husk hvilken ledelse) betydning

Verdier og holdninger

Tidligere erfaring – dras det nytte av denne senere?

Synergier - Hvordan oppnår dere fordeler dere ikke kunne hatt fått uten oppkjøpet?

Måling av oppkjøpseffekt – hvordan?

##### Integrasjon

Integrasjon av oppkjøpte enheter inn i NOV

Organisasjonskultur – hvordan passer de sammen?

## Oppkjøpsprosessen

Prosessen i praksis

Er det noe dere kunne gjort annerledes eller bedre?

Særegne trekk ved dette oppkjøpet

Kommunikasjon

Frihet / Spillerom

## Oppsummer totalt

Bekreft at vi har forstått det riktig

Kan vi kontakte deg for eventuelle oppfølgingsspørsmål?

- ❖ Husk å få kontaktinformasjon (tlf.nr. eller e-mail)

Er det ellers noen du mener vi burde snakket med?

**Takk for hjelpen!**

## Vedlegg 2

### Informasjonsskriv til informanter:

#### **Forespørsel om å delta i intervju vedrørende en masteroppgave**

Vi er to masterstudenter som studerer endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er oppkjøp, og vi skal gjøre en studie i National Oilwell Varco Norway AS. National Oilwell Varco Norway gjorde et oppkjøp av Advanced Production & Loading (APL) for godt og vel ett år siden. Vi er interessert i å finne ut hva som er nøkkel- eller suksesskriteriene for oppkjøp i National Oilwell Varco Norway, og spesielt i forbindelse med oppkjøpet av APL. Vi tenker at dere i APL / NOV Arendal nok har merket eller kommer til å merke endringer etter å ha blitt kjøpt opp. Dette kan for eksempel være endringer i arbeidsprosedyrer, arbeidsmengde, ledelse, budsjett og så videre. Det hadde derfor vært spennende å se nærmere på hvorfor og hvordan både APL og NOV lykkes med oppkjøp.

For å finne ut av dette, ønsker vi å intervju cirka 12-15 personer som er ansatt i APL / NOV Arendal og som delvis kjenner eller kjenner godt til denne oppkjøpsprosessen. Spørsmålene vil handle om opplevelsen av oppkjøp, endringer som følge av oppkjøp og meninger rundt hva enkelte tror er grunnen til at oppkjøp blir vellykket. Vi har funnet implikasjoner på at National Oilwell Varco Norway gjennomfører oppkjøp på en vellykket måte, og vi ønsker blant annet å finne ut hvorfor det er slik.

Vi kommer til å skrive notater mens vi snakker sammen. Intervjuene vil ta maks en god time, og vil finne sted i uke 10. Lokasjon og konkret tidspunkt vil vi avtale nærmere med deg. Vi har fått hjelp av personalavdelingen til å formidle kontakt med deg, da det antas at du besitter informasjon som kan være nyttig for denne studien. Vi kjenner derfor ikke din identitet før du eventuelt samtykker til deltakelse.

Det er frivillig å være med og du har muligheten til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert.

Opplysningene fra intervjuene er det bare vi som skriver oppgaven som har tilgang til, og de

vil ikke brukes andre steder enn i vår masteroppgave. Derfor vil selvfølgelig opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen begynnelsen av juli 2012. Vi vil bruke sitater eller gjengi meninger i den ferdige oppgaven. Navn vil i noen tilfeller brukes, men bare om dette er greit for deg.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til oss.

Hvis det er noe du lurer på, kan du ringe oss på 4\*\*\*\*\* / 9\*\*\*\*\* eller sende en e-post til (fjernet). Du kan også kontakte vår eksterne veileder Kristin Engh på telefonnummer 9\*\*\*\*\*, eller fagansvarlig Øystein Hatteland på telefonnummer 5\*\*\*\*\*.

Studie er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen

May Iren Thorsen og Silje Løland Bjerga

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av oppkjøp hos National Oilwell Varco Norway og ønsker å stille til intervju.

Signatur.....

Telefonnummer.....

E-post.....