

UiS

Mastergradsstudium i
risikostyring og sikkerhetsledelse

Masteroppgave

Beslutninger ved fusjoner og oppkjøp: en oppkjøpers
beslutningsprosess ved integrasjonsplanlegging

Forfatter: Anne Elisabeth Wetteland

Dato: september 2021 – mai 2022

**MASTERGRADSSTUDIUM I
RISIKOSTYRING OG SIKKERHETSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Høsten 2021 – våren 2022

FORFATTER:

Anne Elisabeth Wetteland

VEILEDER:

Jon Tømmerås Selvik

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Beslutninger ved fusjoner og oppkjøp: en oppkjøpers beslutningsprosess ved integrasjonsplanlegging

EMNEORD/STIKKORD:

Planlegging, beslutning, planleggingsprosess, beslutningsprosess, innflytelsesressurser, beslutningstaker, planlegger, valgvariabler, rasjonell planlegging, instrumentell planlegging, kommunikativ planlegging, maktens rasjonalitet, fusjoner, oppkjøp, selskapsundersøkelser, due diligence, integrering, integrasjon, integrasjonsdesign, integrasjonsplanlegging, horisontalt oppkjøp, absorbering, symbiose, synergier.

SIDETALL: 88 sider med vedlegg.

STAVANGER

**16.05.22
DATO/ÅR**

Innhold

SAMMENDRAG	5
FORORD.....	6
1 INNLEDNING.....	7
1.1 Bakgrunn for problemstillingen.....	7
1.2 Problemstilling.....	8
1.2.1 Avgrensninger	9
1.3 Forkortelser og ordforklaringer	10
2 KONTEKST FOR OPPGAVEN	11
2.1 Objektet og oppkjøpet som studeres.....	11
2.2 Organisasjonens styrke	11
2.3 Organisasjonen som bidragsyter i samfunnet	13
3 TEORETISKE PERSPEKTIVER	14
3.1 Teoretisk tilnærming.....	14
3.2 Planlegging er handling	15
3.2.1 Rasjonell/Instrumentell modell for planlegging og beslutninger.....	16
3.2.2 Mixed scanning	18
3.3 Anvendelse av sammenvevde perspektiver i planprosessen	19
3.3.1 Institusjonell organisering ved planlegging.....	19
3.3.2 Makt som rasjonalitet i planlegging.....	20
3.3.3 Kommunikativ planlegging	21
3.3.4 De sammenvevede perspektivene	23
3.4 Beslutningsprosessens elementer og innflytelsesressurser	24
3.4.1 Innflytelsesressurser og valgvariabler	24
3.5 Beslutning under usikkerhet	26
3.5.1 Risikoanalyse i beslutningsprosessen.....	28
3.6 Oppkjøp og integrering av nytt selskap	28
3.6.1 Synergier	31
3.6.2 Valg av integrasjonsdesign	33
3.6.3 Styrings- og ledelsesprinsipper ved integrering.....	35
3.7 Endringsledelse ved fusjoner og oppkjøp.....	36
4 ARBEIDSFORM OG METODER	38
4.1 Forskningsspørsmål og oppgavestruktur	38
4.2 Teori og struktur i drøftingen	39
4.2.1 Teori til drøfting ved forskningsspørsmål nr. 1 – overordnet prosess.....	40

4.2.2	<i>Teori til drøfting ved forskningsspørsmål nr. 2 – informasjonsinnhenting.....</i>	40
4.2.3	<i>Teori til drøfting ved forskningsspørsmål nr. 3 – involvering og utforming.....</i>	41
4.3	Forventninger til funn	41
4.3.1	<i>Forventning til funn ved forskningsspørsmål nr. 1 – overordnet prosess.....</i>	42
4.3.2	<i>Forventning til funn ved forskningsspørsmål nr. 2 – informasjonsinnhenting ..</i>	42
4.3.3	<i>Forventning til funn ved forskningsspørsmål nr. 3 – involvering og utforming</i>	42
4.4	Kvalitative intervjuer	43
4.4.1	<i>Informantenes plassering i organisasjonen</i>	45
5	RESULTATER AV EMPIRI.....	46
5.1	Kvalitative funn og tidslinje	46
5.1.1	<i>Funn til forskningsspørsmål nr. 1 – CEO og VP</i>	48
5.1.2	<i>Funn til forskningsspørsmål nr. 2 – CEO og VP</i>	51
5.1.3	<i>Funn til forskningsspørsmål nr. 3 – Ansattrepresentanter/tillitsvalgte</i>	54
5.1.4	<i>Funn til forskningsspørsmål nr. 3 – Mellomledere</i>	55
6	DRØFTING	60
6.1	Planleggings- og beslutningsprosessens egnethet	60
6.1.1	<i>Overordnede erfaringer av beslutningsprosessen.....</i>	60
6.1.2	<i>Innflytelsesressurser, beslutningsmedlemmer og de involvertes egenskaper</i>	66
6.2	Informasjonsinnhenting som grunnlag for integrasjonsplanleggingen	67
6.2.1	<i>Informasjonsinnhenting og analyser under selskapsundersøkelsene.....</i>	68
6.3	Integrasjonsplanen – involvering, utforming og valg av midler	72
6.3.1	<i>En grovplan for integrasjonen før overtakelse</i>	72
6.3.2	<i>Fra grovplan og tiden etter overtakelse</i>	73
6.3.3	<i>Integrasjonsplanleggingen og involvering etter overtakelse</i>	77
7	KONKLUSJON	81
7.1	Forslag til videre studier	81
8	REFERANSER	82
9	VEDLEGG.....	83
9.1	VEDLEGG A – Referat fra undersøkende samtaler med oppkjøper	83
9.2	VEDLEGG B – intervjuguide, oppkjøpers toppledelse	84
9.3	VEDLEGG C – intervjuguide, ansattrepresentanter/tillitsvalgte	86
9.4	VEDLEGG D – Intervjuguide, selgers mellomledere.....	87
9.5	VEDLEGG E – Skjema om samtykke ved intervju	88

SAMMENDRAG

Planlegging er en måte å legge til rette for at en oppnår de målene en setter seg (Enderud, 2008; Engen et al., 2021; Faludi, 1983). Fusjoner og oppkjøp innebærer beslutningssituasjoner av omfattende karakter – spesielt når selskaper skal integreres for å oppnå synergigevinster. Uten en integrasjonsplan kan endringer utvikle seg vilkårlig, og bringe frem ødeleggende virkninger og feilnavigering (Aabø-Evensen, 2011; Haspeslagh & Jemison, 1991; Sudarsanam, 2010).

Som case i denne masteroppgaven brukes sammenslåingen av to norske selskaper. Ved de betraktninger som er gjort kan en sammenfatte at beslutningssituasjoner ved oppkjøp kan bli mer suksessfulle ved anvendelse av en strukturert planleggings- og beslutningsprosess, fordi den gir et rammeverk som guider deltakerne. Det er essensielt at oppkjøper er bevisst på valget av integrasjonsdesign. Dette er for å vite hva en plan må inneholde. I dette tilfellet hadde man en grovplan uten å inkludere aksjoner mht. kommunikasjonen ut i organisasjonen. Det var lite kommunikasjon etter overtakelse, i det som kan kalles en observasjons- og lærefase hos oppkjøper. Den varte i 6–9 mnd. Lederen som ble ansvarlig for fasiliteringen, var kun til stede på lokasjonen en gang i uken. Da møtte han mellomlederne, de oppfattet møtene som oppfølging av driften, og lederen på sin side hadde møter for å legge videre plan for integrasjonen. Lederen savnet innspill, men mellomlederne oppfattet ikke situasjonen. Integrasjonsplanen styrer handlingene som leder til måloppnåelse, og bør være mer komplett ved overtakelse. For ny eier må det ha vært en vanskelig erfaring når oppkjøpers demokratiske planlegging og beslutning for måloppnåelse, ble ignorert eller motarbeidet lenger inne i organisasjonen av andre medarbeidere. Selv om oppkjøper er den som her besitter makten, så ble virkeligheten definert av de som utøvde makt, på grunn av endringer som utløste latente maktrelasjoner (Flyvbjerg, 1991). Drøyt to måneder inn i integrasjonsfasen blusset koronapandemien opp, og aktiviteten falt og ansatte ble permittert. Dette hadde nok også uheldige innvirkninger på kommunikasjonen, og påvirket at en del nøkkelpersonell valgte å forlate selskapet. Mellomlederne fikk ny eier som de opplevde som beslutningsdyktig og villig til å investere i bedre verdiflyt i organisasjonen. Empirien indikerer at det gikk så mye som 18 måneder før ny eier skjønnte mer av det tekniske, og hva som ville genere volum i verdiflyten. Man hadde ikke foretatt teknisk selskapsundersøkelse, ei heller snakket med mellomlederne før overtakelse. Ved integrasjonsplanleggingen kunne kommunikative handlinger vært strukturert inn i beslutningsprosessen (Innes, 1998), og slik kunne det blitt tydeligere på et tidligere stadium hvilke svakheter som forelå på det operasjonelle. Tiden like etter overtakelse bør nyttes til å finne svakheter og styrke selskapet slik at det bringes i en operativ og velfungerende tilstand – før utveksling av synergier iverksettes. Dette vil bidra til å oppnå synergigevinstene.

FORORD

Hele studieprosessen i masterprogrammet «Risikostyring og sikkerhetsledelse» har vært enestående. Det har vært inspirerende forelesninger i et godt læringsmiljø sammen med hyggelig medstudenter. Da jeg var ferdig med studieemnene var det familien, arbeid og forbedringslederstudier som fylte hverdagen, og så har det gått noen år før jeg har fullført med å skrive masteroppgaven. Det ha vært en berikende fase som har gitt mye. En stor takk til min veileder Jon Tømmerås Selvik, som på en klok måte har guidet meg gjennom prosessen.

Hjertelig takk til mine nærmeste, familie og venner for deres forståelse og tålmodighet. Takk til min arbeidsgiver som har lagt til rette for å kunne gjennomføre studiet. Og ikke minst takk til bedriften som stilte opp, og de som lot seg intervju.

*And so these men of Indostan
Disputed loud and long,
Each of his own opinion
Exceeding stiff and strong,
Thought each was partly in the right,
And all were in the wrong!*

«The Blind Men and the Elephant»
av John Godfrey Saxe (1816-1887)

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for problemstillingen

Når et selskap og dets ledelse står overfor utfordrende oppgaver kan det ofte være ulike måter å løse ulike problemstillinger på. Beslutningssituasjonen kan være knyttet til noe bestemt en ønsker å oppnå, eller det kan være uheldige omstendigheter en vil unngå. For at resultatet ikke skal bli tilfeldig, er det vanlig å arbeide målrettet for å oppnå resultater som er til nytte for organisasjonen. Strategiske fokusområder kan være at selskapet skal vokse og bli mer dynamisk, og da kan et oppkjøp av et annet selskap bli et valg det skal tas beslutninger om. Dette kan være en utfordrende oppgave, særlig hvis selskapene også skal integreres med hverandre, og dette er ofte ønskelig for å oppnå gevinst.

Beslutningssituasjoner der to selskaper skal integreres med hverandre ved oppkjøp er av omfattende karakter. Dette er en prosess hvor oppkjøper gjør undersøkelser av målselskapet både før og under forhandlingene. I prosessen vil det også gjøres vurderinger og beslutninger om tiltak for å koordinere kommunikasjon, funksjoner, kompetanse og driftsområder i organisasjonene. Hvordan man planlegger integreringen vises til som en av suksessfaktorene for å oppnå ønsket gevinst ved oppkjøp (Aabø-Evensen, 2011, s. 79, 1164, 1169; Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 13, 127, 198, 249; Sudarsanam, 2010, s. 725-730).

Det vil være ulike tungtveiende problemstillinger som må tas stilling til ved fusjoner og oppkjøp. Beslutninger fattes med en betydelig grad av usikkerhet og dermed også et behov for å styre risikoen relatert til usikkerhetsmomentene. Når det foreligger en situasjon eller oppgave med høy risiko, er det en lederoppgave å fatte beslutninger, og dette gjøres på grunnlag av den informasjonen som foreligger og hentes inn av deltakerne i planleggingsprosessen (Aven, 2007, s. 23; Engen et al., 2021, s. 186-187).

Planlegging og beslutning er en rasjonell måte å oppnå de virkninger og mål en har satt seg (Enderud, 2008, s. 23; Engen et al., 2021, s. 194, 202; Faludi, 1983, s. viii, 124-139). Uten en plan risikerer ledelsen å ha liten innflytelse på de mekanismer som kan oppstå etter overtakelse av et nytt selskap. Tilfeldige endringer med uønskede virkninger kan utvikle seg både i forretningsprosesser og i samhandling mellom individer og grupper av ansatte (Aabø-Evensen, 2011; Boye & Meyer, 2008; Haspeslagh & Jemison, 1991; Sudarsanam, 2010). Som et eksempel kan det nevnes at «tid» pekes på som et moment som kan være av essensiell betydning – tiden fra endelig avtale er signert til de ønskede prosesser kan begynne å virke.

Innenfor det faglige temaet planleggings- og beslutningsteori synes ikke koblingen mellom planleggings- og beslutningsprosesser og integrering ved fusjoner og oppkjøp, å være

fremtredende. I et verdiskapende perspektiv kunne man anta at denne koblingen ville være mer synlig i litteraturen. Det foreligger litteratur og vitenskapelige studier innenfor planlegging og beslutning, for det verdiskapende og prosessorienterte og for det økonomiske og juridiske aspektet ved fusjoner og oppkjøp. Det finnes også litteratur og studier innenfor de organisatoriske påvirkningene som relaterer seg til oppkjøp og endringsledelse-aspektet. Vitenskapelig litteratur om rammeverk for planleggings- og beslutningsprosessen ved fusjoner og oppkjøp i direkte kobling til integrasjonsplanlegging, synes derimot å være tilgjengelig i mer begrenset grad. Aabø-Evensen (1991, s. 79), som er rangert som en av de ledende i Norge innenfor fusjoner og oppkjøp, savner litteratur om den overordnede rollen planlegging spiller i fusjoner og oppkjøp. Målet med denne masteroppgaven er å gi et bidrag til å fremheve koblingen mellom planleggings- og beslutningsprosesser og integrering ved fusjoner og oppkjøp.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven søker å tilføre flere betraktninger innen planleggingsprosess ved fusjoner og oppkjøp ved å studere en case som involverer to norske selskaper. I forbindelse med integreringen mellom selskapene studeres oppkjøpers beslutninger om planlagte handlinger, nærmere bestemt integrasjonsplanleggingen for de aktiviteter som skal finne sted etter selskapsovertakelsen. Oppgaven vil forankre planleggings- og beslutningsteori opp mot oppkjøpers prosess med å etablere en plan for integrering mellom selskapene, og søkelyset settes på selve beslutningsprosessen.

Studien vil forsøke å gi svar på følgende problemstilling: Hvordan kan planleggings- og beslutningsprosesser bidra til en mer vellykket integrasjon mellom de involverte bedrifter ved fusjon og oppkjøp? Denne problemstillingen er valgt fordi den sammen med teoretiske perspektiver innenfor planlegging og beslutning, kan gi svar på hvordan beslutningsprosessen ble etablert og hva som kjennetegner den. Problemstillingen kan også gi svar på om den var hensiktsmessig, i hvilken grad man foretok informasjonsinnhenting, hvordan integrasjonsplanen ble etablert, hvilke viktige mål som ble innfridd og i hvilken grad berørte og involverte parter opplevelse forteller noe om integrasjonen i forhold til kjøpers måloppnåelse. Dermed kan problemstillingen bidra til å gi svar på hvordan planlegging kan fungere som et instrument i fasiliteringen av integrasjonsprosessen ved fusjoner og oppkjøp.

I et verdiskapende og bærekraftig perspektiv kan problemstillingen gi svar som kan anvendes til å øke kunnskapen om hvordan beslutningsprosesser kan brukes på en strukturert måte for å tilføre verdi. Oppkjøp er normalt kostbart og energikrevende, og det berører eiere, ledere, ansatte, kunder og leverandører – interessentene er mange.

I forskningen inngår etableringen av empirigrunnlag fra en bestemt virksomhet ved kvalitative intervjuer som omhandler deres prosess i etableringen av en integrasjonsplan ved oppkjøp. En ser på prosessen fra selskapsundersøkelsene og frem til 24 måneder etter signering.

Svarene og momenter som problemstillingen løfter frem kan gi bidrag til videre forskning innen planlegging og beslutning, og innen beslutningsprosesser i forbindelse med fusjoner og oppkjøp. Fra problemstillingen er det utledet tre forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål nr. 1: Var den anvendte planleggings- og beslutningsprosessen hensiktsmessig, og hva kjennetegner beslutningsprosessen som ble anvendt i utformingen av integrasjonsplanen, og prosessen med å etablere et forhandlingsteam og integrasjonsteam?

Forskningsspørsmål nr. 2: Hvilken informasjon anså oppkjøper som et viktig grunnlag for beslutninger og planlegging for gjennomføring av integrasjonsprosessen med de usikkerhetsmomenter som spiller inn?

Forskningsspørsmål nr. 3: På hvilken måte ble beslutningene formulert i en gjennomføringsplan for integrasjonen, og hvordan opplevde mellomlederne prosessen med deres involvering og deltakelse, og i hvilken grad var ansattrepresentanter/tillitsvalgte involvert?

Svar på forskningsspørsmålene kan bidra til å besvare problemstillingen. Svarene på forskningsspørsmålene kan også lede frem til indikasjoner på at sannsynligheten for gevinst kan økes gjennom utforming av en integrasjonsplan i en strukturert beslutningsprosess. Drøftingen av de enkelte forskningsspørsmålene vil kunne si noe om oppkjøper kan få mer styring med integrasjonsprosessen dersom man benytter en strukturert beslutningsprosess i planleggingen av denne.

1.2.1 Avgrensninger

Det inkluderes ikke analyse av hvilke beslutningsprosesser som finnes eller preger organisasjonene som studeres. Regelmodellen, politiske beslutningsmodeller eller anarkistiske beslutningsmodeller, som Garbage can-modellen, er utelatt i det teoretiske drøftingsgrunnlaget (Enderud, 2008, s. 100; Engen et al., s. 190-191, 195). Det er ikke hensikten å utfordre teoriene i oppgaven. Dette gjelder også for risikostyringens rammeverk for håndtering av usikkerhet (Aven, 2007). Oppgaven vil heller ikke vurdere ulike prosesser for overdragelse av virksomhet (Aabø-Evensen, 2011, s. 64-76). Finansielle vurderinger holdes utenfor, og teksten går ikke inn på alle fasene i oppkjøpet.

Litteratur og teorier om fusjon og oppkjøp omhandler beslutningssituasjoner som oppkjøper befinner seg i (Aabø-Evensen, 2011, s. 63, 87, 62-102; Haspeslagh & Jemison, 1991,

s. 12-13, 306; Sudarsanam 2010, s. 352), men oppgaven inkluderer ikke eventuelle person-intenderte forhold ved beslutning om å kjøpe målselskapet. Betragtninger om kapabiliteter har ikke til hensikt å gå i dybden på litteraturen og omfanget, og en vil ikke finne vurderinger om dynamiske kapabiliteter i denne teksten. Oppgaven inkluderer ikke detaljer knyttet til metoder for hvordan en kan utføre tekniske selskapsundersøkelser (Aabø-Evensen, 2021, s. 653-654). Det inkluderes ikke litteratur som berører tekniske forhold og muligheter som finnes ved integrering av selskapenes tekniske infrastruktur.

Det finnes ulike perspektiver i litteraturen om fusjoner og oppkjøp («mergers and acquisitions»), og forskjellene mellom disse vil ikke inngå i drøftingen. Sudarsanam (2010, s. 80) gir en oversikt over ulike perspektiver på fusjoner: det økonomiske perspektiv, det strategiske perspektiv, det finansielle teoriperspektiv, det organisatoriske perspektiv og ledelsesperspektiv. Oppkjøp som dreier seg om holdingselskap holdes utenfor (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 145). Det finnes grunnlag for å betrakte oppkjøpet i denne oppgaven som del av multiple oppkjøp (Boye & Meyer, 2008, s. 323-325). Hvilken påvirkning dette eventuelt har gitt, vil kun i begrenset grad tas hensyn til i betraktningen av prosessen i det siste oppkjøpet.

Opgaven tar ikke for seg ulike perspektiver på selve integreringsprosessen fra organisasjonslitteraturen. Det er ikke hensikten å konkludere rundt emnet endringsledelse, i hvilken grad kulturen i sin helhet blir påvirket ved oppkjøpet eller i hvilken grad de sammenslåtte selskapene har endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2020, s. 89-118). Det vil heller ikke være fokus på eventuelle kulturforskjeller mellom partene i forhandlingsfasen (Aabø-Evensen, 2011, s. 1248).

1.3 Forkortelser og ordforklaringer

ALARP	Risikoen skal reduseres så langt som praktisk mulig («as low as reasonably practicable»).
BA	Et tidligere oppkjøpt selskap.
CEO	Daglig leder («Chief Executive Officer»).
Due diligence	Selskapsundersøkelser.
IG	Oppkjøpers selskap.
MV	Det aktuelle oppkjøpte selskapet.
Selskapsundersøkelser	Oppkjøpers undersøkelser av objektet før den endelige signering av kontrakt/transaksjonsavtale med selger.
VP	Direktør for ett bestemt forretningsområde («Vice President»).

2 KONTEKST FOR OPPGAVEN

2.1 Objektet og oppkjøpet som studeres

Det vil være av relevans å vite noe om type oppkjøp, marked, størrelsesorden og grad av integrering mellom selskapene i denne oppgaven. Bedriften som studeres omsetter i 2021 for om lag 600 millioner og er rundt 300 ansatte to år etter oppkjøpet. Selskapet er norskeid og har salg og produksjonsenheter i Norge, UK og USA, andelen ansatte fordeler seg med 2/3 i Norge og 1/3 samlet i UK og USA. Før oppkjøpet hadde kjøper en mindre avdeling med maskineringsaktiviteter, og en avdeling med manuell maskinering. Selskapet har ulike avdelinger i flere forretningsområder med leveranser av mekanisk utstyr, kamera og undervannsløsninger, med en god del egne produkter innen fornybar-, forsvar-, olje- og gassindustrien og havbruk.

Hovedelementene i oppgaven dreier seg om planleggings- og beslutningsprosesser ved det siste oppkjøpet som ble utført i januar 2020, men trekker også inn noen erfaringer fra eiers tidligere oppkjøp, hvor to av disse var i Skottland i 2018 og 2019 og en i Norge 2014. Selskapet har gjennom mange år gjort flere oppkjøp og integreringsprosesser. Oppkjøpene i sin helhet startet i 2005 og frem til i dag med 8-10 oppkjøp til sammen av både mindre og mer betydelige oppkjøp. Flere av selskapene er fullt integrert, men enkelte er ikke forsøkt integrert og drives som egne selskaper. Det er det siste oppkjøpet som er i hovedfokus i forhold til forskningsspørsmålene og innsamling av empiri. Oppkjøpt bedrift opererer innenfor samme forretningsområder som oppkjøper. Den største aktiviteten er innenfor maskinering, med tilvirking av mekaniske og hydrauliske produkter. Selskapet utfører også prosjekter hvor det kan inngå både utvikling, maskinering, sveising, sammenstilling og testing. Selskapet var privat eid, og hadde på signeringstidspunktet om lag 105 ansatte og omsatte for 125 millioner i 2019. I oppkjøpers perspektiv kan derfor dette oppkjøpet anses som forholdsvis stort i og med at det ville utgjøre omtrent 1/3 av det samlede antallet ansatte etter sammenslåing. Omsetning for det første året etter overtakelse ble anslått til å bli i underkant 1/3 av den samlede omsetningen. Oppkjøper hadde for regnskapsåret 2019, altså like før oppkjøpet en omsetning på 342 millioner og 175 ansatte.

2.2 Organisasjonens styrke

Fra et litt høyere abstraksjonsnivå vil man kunne se at samfunnet er tjent med robuste og solide selskaper som gir verdiskapning. Mislykkede endringsprosesser i forbindelse med fusjoner kan påvirke mange forhold og prosesser, også kunderelasjoner (Aabø-Evensen, 2011, s. 1172; Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 20; Sudarsanam, 2010, s. 722). Integreringsprosesser ved oppkjøp kan påvirke særlig ansatte og mellomledere. En feilslått endringsledelse kan bidra til

fracfall av ansatte og dermed tap av ressurs og kunnskap, det kan påvirke ansattes ytelse av verdiskapende arbeid, og det psykososiale miljø kan påvirkes negativt og føre til sykefravær (Boye & Meyer, 2008, s. 240, 278-296; Meyer & Stensaker, 2020, s. 69-85). Aabø-Evensen (2011, s. 35-37) viser til at oppkjøp er et av alternativene for å skape økonomisk vekst for selskaper, noe som også kommer fellesskapet til gode. Økonomisk vekst vil være bra for ansatte, eiere og ikke minst samfunnet.

Coopers & Lybrand utførte en studie i 1992 av de 100 største selskapene i England. Toppledere valgte svar om beslutningsprosessen i forbindelse med oppkjøpet, her vises tre nøkkeltall: For det første viser rapporten at 54% av oppkjøpene ble klassifisert som ikke vellykkede. Sudarsanam (2010, s. 726) mener disse tallene korresponderer godt med målinger i nyere tid som viser noenlunde det samme. Av årsaker til manglende gevinst landet svarene på «No post-aquisition integration planning» på 80 %, og i motsatt tilfellet – ved årsaker til suksess landet svarene på kategorien «Detailed post-aquisition integration plans and speed of implementation» med 76 %. Der hvor slik planlegging hadde blitt utført så viste deg seg at også synergieffektene ble høyere enn først antatt.

En «KPMG» rapport vist i Sudarsanam (2010, s. 398-399, 741) kaster også lys over faktorer i oppkjøpsprosessen som har virket inn på manglende evne til å skape gevinst ved oppkjøp, og om læring: En undersøkelse hvor 107 globale selskaper med 420 toppledere som ga svar: Rapporten forteller at kun 51 % opplevde gevinst av oppkjøpet, og mindre enn 45 % hadde utført en formell «post-deal review» / evaluering (revisjon) etter oppkjøpet.

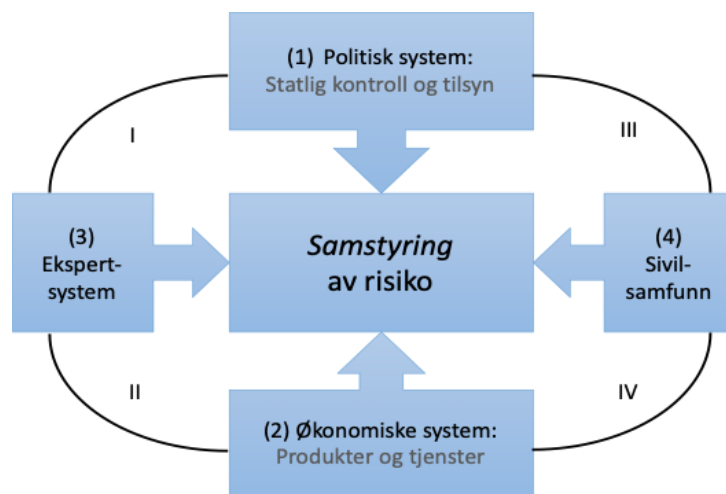
Ser man på forhandlingsfasen og de undersøkelsene som foregår før kontraktsinngåelse ved oppkjøp så vil man i en strukturert planleggings- og beslutningsprosess kunne kjenne igjen strukturer innenfor metoder i risikostyrings rammeverk. En strukturert beslutningsprosess for integrering ved oppkjøp vil derfor kunne være gjenkjennbar for ledere, siden den i prinsippet bygger på metoder som ledere kan ha kjennskap til fra tidligere. Engen et al. (2021, s. 220) belyser hvordan myndighetene anvender *rettsregler* for å håndtere og utøve kontroll med risiko i samfunnet. En forskriftsbestemmelse er eksempel på en form for rettsregel. Krav til risikovurdering i forskriftene henger sammen med lover innen helse, miljø og sikkerhet. Forskriftene gir regler for aktiviteter i organisasjonene. Ledere kan derfor være kjent med risikoanalyse som metode. Og hvordan risikoanalyse fungerer som verktøy og beslutningsgrunnlag for vurderinger for aktiviteter som planlegges. Bedriftsledere og medarbeidere foretar beslutninger under usikkerhet i sin arbeidssituasjon, både innenfor sikkerhetsstyringen, men også ved operative og strategiske valg.

2.3 Organisasjonen som bidragsyter i samfunnet

Engen et al. (2021, s. 182-241) belyser hvordan planlegging kan bidra til et sikrere samfunn og setter samfunnssikkerhet i sin helhet og planlegging inn i historisk kontekst. I dag anvendes en strukturert beslutningsprosess innenfor svært mange områder og temaer særlig i de samfunnsrelaterte-, organisasjon- og selskapsrelaterte spørsmål. For å illustrere hvordan en vellykket integrasjon mellom to selskaper kan henge sammen med samfunnets samstyring av risiko så kan en se illustrasjon i Engen et al. (2021, s. 217) om samstyring av risiko i et systemperspektiv, hvor bedrifter er aktører i et nettverket som påvirker:

Aktørene består av:

- I) politisk system med statlig kontroll og tilsyn,
- II) økonomisk system med produkter og tjenester,
- III) ekspertsystem med tilførsel av ny kunnskap og
- IV) sivilsamfunnet med moralske normer og felles innsats.



Figur 2.3-1 Samstyring – et systemperspektiv.
Kilde: Engen et al. (2021, s. 217)

Bedrifter er viktige aktører i samfunnet – feilslått virksomhetsstrategi kan bidra i negativ retning på flere plan. En vellykket integrering som gir gevinst, hvor man unngår sløsing med ressurser på grunn av feilslåtte beslutninger vil kunne påvirke samfunnets samlede bærekraftprestasjon i positiv retning: Grunnlag for å utøve de riktige helse, miljø, sikkerhet og klima hensyn vil være mye sterke i en bedrift som ikke sliter med interne problemer.

3 TEORETISKE PERSPEKTIVER

3.1 Teoretisk tilnærming

Det tas utgangspunkt i tidligere forskning og litteratur i hovedsak innen planlegging og beslutning og innenfor integrering ved fusjoner og oppkjøp. Hensikten er å anvende teoriene i analysene av empirien for å gi svar på forskningsspørsmålene. Forfatterne i teorigrunnet er innenfor planleggings- og beslutningsteori, og forskere som har gitt betydelige bidrag innen fusjons- og oppkjøpslitteraturen. Det er prosessen for beslutningene ved integrasjonsplanleggingen som er kjernen i studien. Teorier om beslutningssituasjoner og planlegging anvendes med formål om å belyse eier og toppledelse sin beslutningssituasjon.

Klassikerne innen planleggings- og beslutningsteori som introduseres i de neste delkapitler er: Banfield med sin teori om rasjonell planlegging, en kommer innom Lindblom med sin inkrementelle teori, og Etzioni som en videreføring av disse to. Faludi (1983) bidrar i forståelsen av de klassiske planleggingsteoriene. Det tas med et lite innslag av Simon (1997) med sin teori om begrenset rasjonalitet.

Hvordan planlegging og beslutning anvendes i samfunnet i dag, inkluderes i teorigrunnet fra Engen, Gould, Kruke, Lindøe, Olsen, & Olsen (2021) med deres «perspektiver på samfunnsikkerhet». Her særlig hvordan ulike perspektiver anvendes i planlegging og beslutning i dag. Enderud (2008) gir modell for selve innflytelsesressursene som er til stede i beslutningssituasjoner uavhengig av perspektiv for planleggingen. Flyvbjerg (1991) illustrerer og gir innblikk i maktforholdet, og Innes (1998) hvordan kommunikasjonen kan fungere, og hvorfor den har betydning ved beslutninger i planleggingen.

Aven (2007) foreslår et rammeverk som gir retningslinjer for beslutninger under usikkerhet. I den grad teori om risikostyring/risikoanalyse trekkes inn, så vil hovedvekten ligge på aspektet usikkerhet i forbindelse med beslutningstakerne sin oppgave med den problemstillingen de har foran seg. Det hentes også enkelte elementer fra Aven, Boyesen, Njå, Olsen & Sandve (2008) og Aven, Røed & Wiencke (2010).

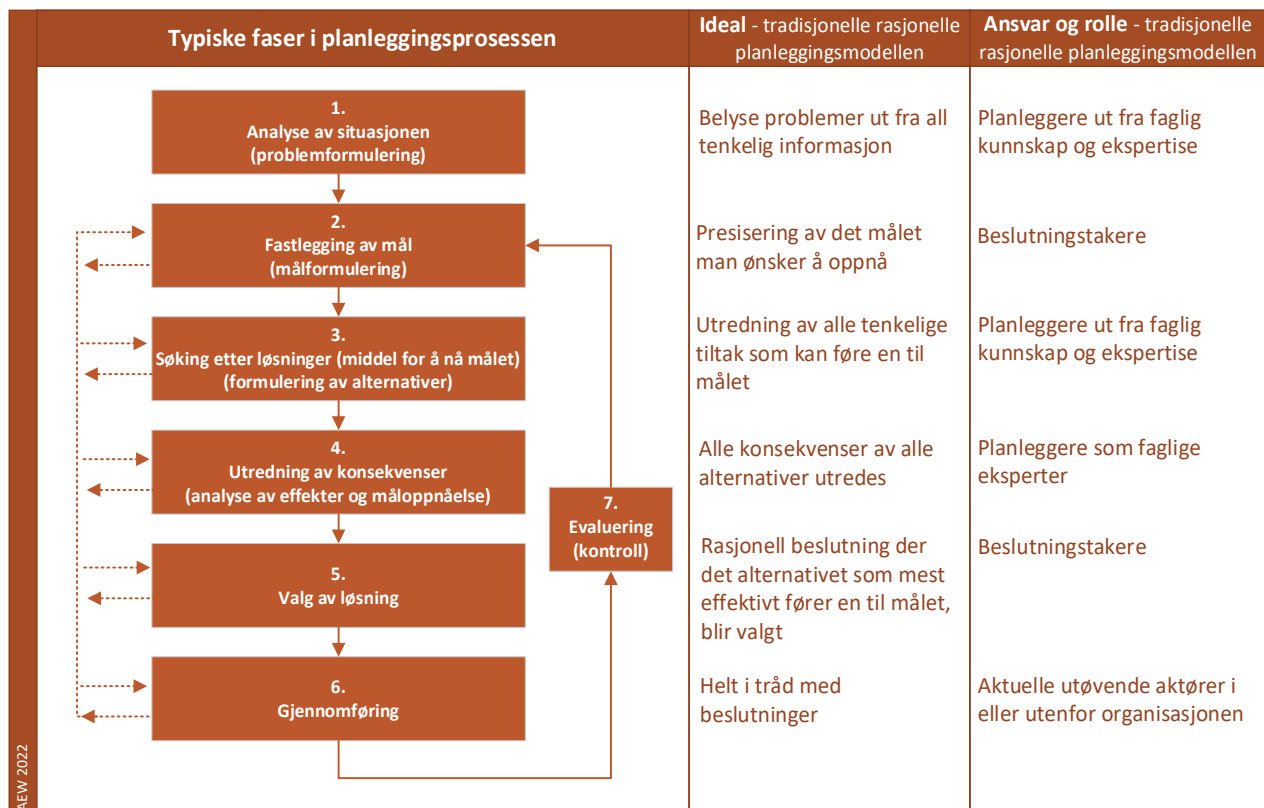
Haspeslagh & Jemison (1991) gir tyngden til teoretisk bidrag innen beslutninger ved fusjoner og oppkjøp, deres teorier og forskning tar særlig for seg hvordan man kan sikre verdiskapning – at beslutningene gjennom oppkjøpsprosessen og integreringen mellom selskaper, skal fasilitere for, og støtte opp under verdiskapningen i tråd med strategiske planer. Haspeslagh og Jemison (1991) har hatt stor innflytelse, og utførte i en periode samlet sett over 8 år, en studie med totalt 300 intervjuer fordelt på 20 selskaper fra 10 forskjellige land: USA, Storbritannia, Sverige, Italia, Tyskland og Japan med flere. Studiene deres dreide seg om større

selskaper, og hvor forskningen kan plasseres innenfor tradisjonen «The Process Perspective» (1991, s. 306). Andre forfattere som inkluderes er: Sudarsanam (2010) som er opptatt av prosessene ved fusjoner og oppkjøp, Aabø-Evensen (2011) med strategi og oppkjøpsprosessen, og Boye og Meyer (2008) fra strategi til integrasjonsprosessen. Prosess-perspektivet fokuserer på strategiske og organisatoriske forhold og samsvar, men i tillegg tas det hensyn til at momentene ved beslutningene i oppkjøpsprosessen og integrasjonsprosessen – kan påvirke det endelige utfallet av oppkjøpet. Meyer & Stensaker (2020) belyser endringsledelse ved fusjoner.

For å forstå hvilke elementer som er essensielle beslutningspunkter for oppkjøper i integrasjonsfasen, er det nødvendig å beskrive typiske suksessfaktorer, og derved komme innom hovedelementer fra hele oppkjøpsprosessen, hovedfokus vil være på innsatsfaktorer til en vellykket integrering.

3.2 Planlegging er handling

Planleggingens formål er at det skal utføres handling. Der er først når de planlagte aktivitetene man har kommet frem til er utført – at planleggingen har virket. Bruk av planleggingsprosess kan være nødvendig når man står ovenfor et omfattende problem eller oppgave, hvor det er betydelig usikkerhet knyttet til problemstillingen, og/eller det man ønsker å oppnå. Planleggingen gir anledning til en prosess hvor aktuelle aspekter undersøkes og drøftes: Beslutningstakerne tar valg som fører til konklusjoner – planer ferdigstilles og utføres. Hvilken modell som velges for planlegging og beslutning vil ha noe å si for hvordan prosessen utføres og derved betydning for utfallet. (Enderud, 2008, s. 169-176; Engen et al., 2021, s. 186). Ifølge Engen et al. (2021, s. 185, 195, 211) fungerer den rasjonelle normative modell som et ideal og inspirer mye av den planleggingen som foregår i samfunnet i dag, både i politiske beslutningssystemer og i organisasjoner. Figur 3.2-1 viser en generell planleggingsmodell med typiske faser. Den er sammensatt med flere referanser, og de respektive perspektivene/teoriene som skal presenteres i dette kapitlet vil være varianter av denne. Illustrasjonen anses å være tro mot teoriene, og kan ses på som et felles utgangspunkt. Hovedelementer i figur 3.2.-1 er hentet fra Aven et al. (2008, s. 49) og Engen et al. (2022, s. 194-195). For vise at prosessen er iterativ så er det angitt stiplede piler til venstre i figuren med referanse til Enderud (2008, s. 11) hvor det er brukt lignende grep. Om selve fasene i beslutningstaking presiserer Simon (1997, s. 127) at det ikke er en lineær og begrensende prosess, men at det oppstår kontinuerlige virkninger imellom fasene som fører til at mål som settes kan re-defineres, samme for valg av alternativer ettersom nye forhold/til-stander kommer frem. Hver enkelt fase/underprosess kan frembringe problemstillinger som gjør at man må gå flere runder fra målformulering til evaluering.



Figur 3.2-1 Typiske faser i planleggingsprosessen med «ideal» og «ansvar og rolle» fra den tradisjonelle, rasjonelle planleggingsmodellen. Kilde: Aven et al. (2008, s. 49), Engen et al. (2021, s. 194-195) og Enderud (2008, s. 11).

Engen et. al. (2021, s. 195) viser til evalueringen som skjer i punkt 7 som en læringsløyfe. Fra tabell 6.2 i Engen et al. (2021, s. 195) er det hentet to kolonner som beskriver «ideal» og «ansvar og rolle», fra den tradisjonelle rasjonelle planleggingsmodellen – disse er plassert til høyre i figuren.

3.2.1 Rasjonell/Instrumentell modell for planlegging og beslutninger

Når man bruker begrepet *rasjonell* eller *instrumentell* om en beslutningsmodell så tilsier det en kunnskapsinnhenting og valg av midler for å nå mål, og en konsekvensvurdering av disse midlene. Planlegging og dens metoder legger grunnlaget for hvordan beslutningene blir utført i praksis (Engen et al., 2021, s. 189-195). Banfield sin rasjonelle normative modell, er ifølge Engen et al. (2021, s. 190), blitt modifisert opp mot i dag, og er å finne igjen i veiledere for planlegging og beslutninger i samfunnet. Som det påpekes i Banfield sin teori fra 1957 og Etzioni fra 1968 så har beslutningstaker trolig verken tid eller ressurser til å selv liste opp alle mulige alternativer med tilhørende konsekvenser (Faludi, 1983, s. 140,-141, 218). Beslutningstaker tildeles derfor ressurser: planleggere som assisterer, og på vegne av beslutningstaker er gitt tid til å sette opp på lerretet et rasjonale av alternativer og konsekvenser. (Faludi, 1983, s.

2-3). På bakgrunn av dette kan beslutningstaker fatte beslutning. En finner Banfield sin artikkel «Ends and means in planning» fra 1957, i Faludi, (1983, s. 139-149). Banfield sin teori om rasjonell planlegging innbefatter: a) - utledning av mulige alternativer, b) - konsekvenser som identifiseres og c) - valg av retning eller kurs besluttet ut ifra de konsekvenser som er å foretrekke. En plan sier noe om beslutninger i forhold til den kursen som velges. Kursen som velges består av flere handlinger/midler for å komme til målet, og sammen er det disse midlene som utgjør selve planen. Banfield gir fire overskrifter for innholdet i en rasjonell planleggingsprosess for å beskrive hensiktsmessige hovedelementer – vi må da ha i mente at hovedmålet/problemstillingen allerede er gitt:

1. Situasjonsanalyse med identifisering av mulige alternativer.
2. Mål og målreduksjon med spesifisering av operative mål.
3. Designe handlingsalternativer for å velge ut relevante alternativer og fastslå premisser (overordnede generelle tiltak)
4. Sammenligning av alternativer opp mot konsekvenser og en avveining av disse samt å søke etter uintenderte konsekvenser.

Banfield etterlyser planlegging i sin egen samtid og hevder at hans normative rasjonelle teori ville kunne bidratt til forbedring av planlegging i organisasjoner. Banfield funderer på hva utfallet ville blitt av studier hvor en legger til rette for rene rasjonelle valg – om det ville kunne vise hvor fullstendig og presist en organisasjon demonstrerer midler for å nå målene, eller om det ville endt opp med karakteristikk iht. Herbert Simon sin terminologi «satisficing». Engen et al. (2021, s. 194) forklarer Herbert Simon sin «satisfisering» med: *begrenset rasjonalitet* der både alternative løsninger og deres konsekvenser reduseres til et antall som er mulig å håndtere, med menneskets begrensede kapasitet til å prosessere informasjon. Simon (1997, s. 109, 119) mener planleggingsprosessen er et kompromiss der det kun er de mest akseptable alternativene som i praksis utarbeides. De menneskelige begrensninger til prosessering er ikke til å komme utenom, mener han, derfor vil det som regel gjøres valg uten først å ta hensyn til om alle mulige alternativer foreligger.

I Faludi (1983, s. 151-169) finner man Lindblom i sin artikkel, «The Science of ‘Muddling Through’» fra 1959. Lindblom hevder man vil ikke kunne klare å skille mellom mål og middel, at det vil bli en sammenblanding – siden man stort sett ikke kan være helt enige om mål når prosessen starter. Lindblom sitt syn er at det vil være urealistisk å sammenligne alle alternativer slik som i rasjonell metode, at man i stedet skal bestemme et visst utvalg man vil vurdere, han peker på at det viktigste er at de involverte er enige om tiltaket. Lindblom benevner

Benfield sin metode som «Rot-metoden» og «Gren-metoden» om sin egen teori, hvor deltakerne beslutter og planlegger med inkrementelle skritt. Faludi (1983, s. 120) uttrykker skepsis til Lindbloms «Muddling trough», men trekker frem som verdifullt: «...his competent review of behavioral studies in planning». Videre legger Faludi vekt på at det generelt bør være mer elementer av samhandling i planleggingsteori, og viser videre til Etzioni (1967) sin «Mixed scanning teori», som en mer positivistisk og gjennomførbar teori enn Lindbloms.

3.2.2 *Mixed scanning*

Etzioni hevder i sin artikkel «Mixed-scanning: A ‘Third’ Approach to Decision-making» fra 1967, i Faludi (1983, s. 217-229), at demokratier krever en grad av inkrementalisme i sin planlegging på grunn av behovet for å oppnå konsensus og støtte fra grupper i samfunnet. Han retter kritikk til det han anser som svakheter ved både Banfield og Lindblom sine teorier, men peker på at man må ha elementer av begge i planleggingsprosesser. I sin artikkel «Mixed Scanning», hjelper han leseren med å forstå sin teori ved å gi et abstrakt bilde hvor man ser for seg en kameralinse. Denne zoomer utover himmelen (landskapet) på lang avstand, og en annen kameralinse brukes innenfor dette langsiktige feltet for å zoome inn på detaljer. Man kan se for seg at disse linsene skanner himmelen (landskapet), først den store linsen som skanner langt og bredt, og den mindre som skanner innenfor området til den store linsen. Man identifiserer områder med «den store linsen», og velger ut områder hvor man foretar en rasjonell detaljert innsamling av data / undersøkelse. Sitat fra Etzioni (Faludi, 1983, s. 224):

The strategy combines a detailed (“rationalistic”) examination of some sectors – which, unlike the exhaustive examination of the entire area, is feasible – with a “truncated” review of other sectors.

Etzioni legger vekt på at fundamentale beslutninger må ses i lys av målene beslutningstaker har satt seg, og at de inkrementelle beslutningene knyttes til de fundamentale beslutningene. Det blir viktig å skille mellom disse to – mellom de fundamentale og inkrementelle beslutningene. Disse to vil utfylle hverandre og redusere hverandres svakheter: de rasjonelle beslutningene blir overkommelige ved at de får redusert detaljeringsgrad, siden man konserterer disse om de fundamentale beslutningene, og de inkrementelle blir kontekstualisert i det rasjonelle ved de langsiktige målene (Faludi, 1983, s. 225).

En kommuneplan har slike elementer i seg; «det store kretsløpet» med den 12-15 årlige langsiktige planen og det «lille kretsløpet» med de 4 årlige kortsiktige planene. (Aven et al. 2008, s. 88-89). Årsbudsjettet ligger inne i det lille kretsløpet, og gir en kommune ny plan hvert år. Handlingsplaner legges innenfor det kortsiktige perspektivet, og man går små inkrementelle

skritt på veien innenfor en fastlagt retning og de langsiktige målene. Utredninger og analyser gir grunnlaget for beslutninger som former handlingsplaner.

Faludi (1983, s. 124) vurderer «Mixed Scanning» til å være en av de mest betydningsfulle bidrag innen planleggingsteori og trekker frem styrken i Etzioni sine teorier om planlegging ved at det menneskelige psykologiske aspektet tas med, og elementet med risiko og uintenderte virkninger som vil måtte oppstå i kjølvannet av valg og beslutninger i prosessen. Dette gir positive resultat for planleggingsprosessen med verdifull læring og vekst underveis for de involverte.

3.3 Anvendelse av sammenvevde perspektiver i planprosessen

Engen et al. (2021, s. 184) definerer en kobling mellom politiske aspekt og planprosesser i bedrifter og andre organisasjoner, og politikk knyttes til mellommenneskelige relasjoner. Det vises til de tre perspektivene ved planlegging: Institusjonell organisering – Meningsutveksling og meningsdanning og – Utøvelse av makt. Disse er knyttet sammen, og dette omtales i de neste delkapitler, i litt endret rekkefølge.

3.3.1 Institusjonell organisering ved planlegging

Engen et al. (2021, s. 193) viser til at man i et instrumentelt syn, var tidlig preget av et positivistisk vitenskapsideal. Samfunnsvitenskapen i det 20. århundret ble dominert av vitenskapsidealet innenfor naturvitenskapen med en hierarkisk oppbygging av vitenskapssamfunnet. Engen et al. gjør rede for at rasjonell/instrumentell planlegging innebærer tre forskjellige kriterier i prosessen: i) Det må være mulig å skille mellom subjekt som planlegger og objektet, ii) At man kan se for seg at fremtiden endres på bakgrunn av planlegging, iii) Hva mennesker tenker og hvilke handlinger som utføres påvirker utviklingen.

I nyere institusjonelt perspektiv legger man mer vekt på organisasjonens identitet med formelle og uformelle mekanismer, som påvirker i hvilken grad endringer i en organisasjon er mulig å gjennomføre. Engen et al. (2021, s. 192) peker på at grupper kan oppleve ulike endringer som en styrke eller svekkelse av deres identitet, og at dette kan påvirke i hvilken grad de bidrar til å muliggjøre endringen. Engen et al. (2021, s. 192) peker på at det vil være av betydning i et institusjonelt perspektiv, å vite noe om de mekanismer som virker i organisasjonen for å kunne si noe om det er instrumentell oppfatning i organisasjonen, om hvordan planleggings- og beslutningsprosesser fungerer og burde fungere.

Som kort gjort rede for i kapittel 3.2.1 ovenfor, så vil man i en instrumentell planleggingsmodell ha tro på at det finnes en beste løsning gjennom fornuftsbaserte prosesser, at man kan søke og utrede alle alternativer med tilhørende usikkerhet og konsekvenser (Banfield).

Alternativene kan rangeres i en beslutningsrekkefølge, som igjen danner grunnlag for beslutningene. Da har man også tidlig i prosessen definert mål i forhold til problemet eller det som skal løses. Dette er illustrert i kap. 3.2. med en generell styringsprosess. Motpolen til denne tilnærmingen, er som nevnt i kapittel 3.2.1, er en planleggingsmodell hvor mål og middel ikke er adskilt, men i stedet utvikler seg med små inkrementelle skritt (Lindblom, 1959). Analyser er begrenset og det er ikke like lett å styre retningen ved å navigere etter, eller prioritere verdivalg. Man kan i ytterste konsekvens risikere å gå i ring og ende opp der man startet, ifølge Etzioni. En undersøkelse/«skanning» av alle mulige alternativer mener han ikke vil være gjennom-førbart, og kommer til å måtte overgå aktørens kapasitet til å prosessere den akkumulerte mengden av data. Han trekker frem det som er bra med begge tilnærmingene og mener at det ikke bør være en enten eller. Det er de langsiktige målene og inkrementelle rasjonelle skritt som løser praktiske problemer/kortsiktige mål underveis, og navigering som fører frem til målet. Etzioni belyser også behovet for konsensusbygging og forhold rundt makt.

3.3.2 Makt som rasjonalitet i planlegging

Det tradisjonelle tidlige synet på instrumentell planlegging impliserer at den ene parten har mer makt, og at denne makten anvendes. I nyere syn på instrumentell planlegging handler det også om at organisasjonen har utviklet kultur, og gjennom historien har synet på hva som er viktig og mindre viktig etablert seg oppfatninger om. Det er oppstått uformelle rutiner som avviker fra de formelle. Engen et al. (2021, s. 200-202) skiller mellom definisjoner på makt: den autoritet og makt som aktør *besitter* og den makten som aktører *utøver*. Det nevnes eksempelvis at dersom nye sikkerhetstiltak skal implementeres i en organisasjon, så vil det være av betydning for gjennomføringen om den eller de som besitter den autoritære makten, oppfatter tiltaket som en god ide. Gjengitt fra Engen et al. (2021, s. 201): «Maktrelasjoner blir synlige når de fremtrer i åpen konflikt. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at strategier utformes i henhold til eller på bakgrunn av de ikke synlige og latente maktrelasjonene som er til stede i organisasjonen og dens omgivelser.»

Flyvbjerg (1991) ser på makt som noe som *utøves*. Engen et al. (2021, s. 201): «I studiet av makt kan vi legge vekt på maktrelasjoner, på konfrontasjoner eller på begge forhold, slik Flyvbjerg anbefaler». Flyvbjerg utførte en case-studie gjennom en 10 årsperiode fra 1980 til 1990. Studien så inn på selve *implementeringen* av et større miljø-, trafikk- og byplanprosjekt i Aalborg som ble vedtatt å starte i 1977 og stod ferdig planlagt i 1980.

I Flyvbjerg sin avhandling «Ti utsagn om rasjonalitet og magt» (1991), gis et innblikk i forholdet mellom politikerne, handelsstanden og Teknisk Forvaltning. Ett av de 10 utsagnene

hans om utøvelse av makt, kan en se i nr. 4: «Jo større makt, desto mindre saklighet», Flyvbjerg belyser dette fra casen: Teknisk Forvaltning var normalt invitert til Handelsstandsforeningen møter, og kunne på det viset bidra med innsikt i detaljene hvordan ting hang sammen, hvilke forhold som kunne bli påvirket, hvor endringer ett sted kunne få konsekvenser for noe annet. Da det oppstod uenighet innad i Handelsstandsforeningen valgte foreningen å utelate Teknisk Forvaltning fra møtene for at det ikke skulle bli tydelig utad, at det var en uenighet innad i Handelsstandsforeningen. Man gikk derved glipp av teknisk innsikt og innspill i forhold til konsekvenser og mulig motplan. Flyvbjerg (1991) synliggjør med dette at jo mer makt som råder desto mindre saklighet – her valgte man bort teknisk dokumentasjon og rasjonelle argumenter, og definerte dermed en annen virkelighet. Flyvbjerg sitt utsagn nr. 7: «Magts rationalitet har dybere historiske rødder end rationalitetets makt», og viser til at organisasjoners rasjonalitet og nøytralitet kan være påvirket av stands-tradisjoner. Flyvbjerg (1991) sitt utsagn nr. 1: «Magt definerer virkelighet», kort oppsummert mener Flyvbjerg at hele Ålborg-prosjektet samlet sett kan sies å være: «én lang ekseplifisering af dette udsagn», da viser han til hvordan makt har påvirket hele prosjektet – hvordan Ålborgs bykjerne kom til å se ut – hvordan den fysiske virkeligheten ble til slutt. Videre kan vi se til Engen et al. (2021, s. 201-202) sin strukturering av hovedtrekkene fra Flyvbjerg sin case-studie, fritt gjengitt:

- Planlegging er stabiliserende og gir legitimitet under stabile maktrelasjoner.
- Ved åpen konfrontasjon der aktører med mye makt føler seg truet, så viker saklighet for maktens rasjonalitet, som ved utøvelse av rå makt.
- Deltakelse kan styrke posisjonen, og en kan oppnå realisering av interessene. Latente konflikter kan også bli avdekket.
- Aktører kan velge «ikke-planlegging» dersom de føler sin posisjon kan bli svekket, og vil forøke å opprettholde sin posisjon ved å trenere, unnvike kontrovers og konflikt.

3.3.3 Kommunikativ planlegging

Engen et al. (2021, s. 196) fremmer synet at den kommunikative norm i planlegging og beslutningsprosesser ikke er en motsetning til den tradisjonelle rasjonelle planleggingen, men heller er en annen type rasjonell planlegging. Den har i seg egenskaper hvor læring i prosessen står sentralt, hvor alle aktører både lærer, og kan endre oppfatning underveis i prosessen basert på ny kunnskap. En forståelse mellom partene oppnås, og det er ikke et skarpt skille mellom mål og virkemiddel, dette endres underveis i meningsutvekslingen. De involverte kan være fra alle lag i et hierarkisk system, både eksperter og lekfolk. Det vil naturlig være ulike perspektiver mellom de involverte og de eventuelle berørte parter i prosessen. Fakta og verdier vil det således

kunne være ulike oppfatninger om, men også et rasjonale om at slike ulikheter kan formes i en overensstemmelse.

Innes (1998, s. 54, 60-61) peker på at informasjon fungerer slik at den kan komme til å ramme inn, eller begrense de reelle valgene. Da fungerer informasjonen *kun* som en linse i stedet for å være faktisk reell informasjon: «When information is most influential, it is also most invisible». Dersom informasjon kun blir servert som et sett med rapporter som er utledet, så vil ikke informasjonen nødvendigvis bli inkludert som en bevissthet i forståelsen av informasjonen. Det er først når informasjonen har blitt kommunisert for eksempel i offentlige prosesser hvor eksperter kan gi mer utdypende forståelse og reell innsikt, og når politikere og interesseparter deltar i en åpen meningsutveksling – at informasjonen fra alle deltakerne gjøres intelligibel tilgjengelig og som en reell del av informasjonsgrunnlaget. Innes vektlegger videre at dersom planlegging skal ses på som en *kommunikativ handling* så må ett sett med spilleregler på plass. Dette er fordi: siden kommunikativ planlegging skal virke sammen med instrumentell planlegging, så har ikke instrumentell planlegging iboende mekanismer som tar hensyn til og fasiliterer for kommunikative handlinger. Innes redegjør følgende spilleregler:

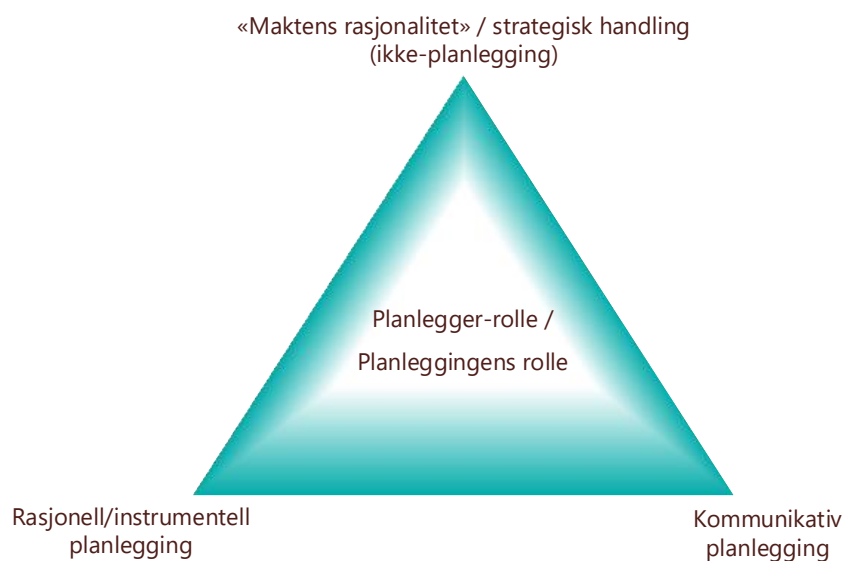
- Alle interesseparter må bli informert på en fullstendig og likeverdig måte.
- Alle interesseparter må gis anledning til å fremme sitt syn/informasjon på en fullstendig og likeverdig måte.
- Alle må gis likeverdig taletid i diskusjoner og lyttes til uavhengig av makt/status.
- Diskusjoner må utføres på en slik måte at det er det gode argument som legger an tonen og dynamikken.
- Det må kunne stilles spørsmål ved påstander og antakelser, og begrensninger skal kunne utfordres.
- Det som tales om og legges frem;
 - må gjøres på en ærlig og oppriktig måte.
 - må presenteres av personer som er i sin posisjon til å gjøre det, og basert på enten erfaring eller kompetanse.
 - må være forståelig uten unødig bruk av sjargong og eksplisitte faglige uttrykk.
 - må være metodisk vitenskapelig korrekt og etterrettelig.
- Det må søkes å oppnå konsensus i gruppen.

En kommunikativ planleggingsprosess legger derved andre oppgaver på planleggerne enn de mer vitenskapelige planleggingsmetoder. Innes (1998, s. 59) peker blant annet på planleggeren

sin evne til kunne å være initiativtaker for konsensusbygging. Innes (1998, s. 59) observerte i sine studier av kommunikative planleggingsprosesser at planleggere noen ganger satte sammen komiteer og inviterte interesseparter til bordet, og for det meste samarbeidet med interesseparter. De presenterte datamateriale, svarte på kritiske spørsmål og hentet også inn annen faglig ekspertise for å gi alle involverte ytterligere innsikt i det faglige om aktuelle forhold. Andre oppgaver kunne være å skrive referater fra dialogene og forme utkast til avtaledokument/overensstemmelser. Enkelte var rene møtefasilitatorer, meglere og drev diplomati i kulissene for å få deltakerne til å være mer eksplisitte om sine interesser. I noen tilfeller var planleggerne reelle lobbyister og eksperter for å fremme sak for interessegrupper.

3.3.4 De sammenvevede perspektivene

Anvendelsen av ulike perspektiver i planleggings- og beslutningsprosesser som beskrevet i dette kapitlet, kan ytterligere illustreres med følgende figur som viser hvordan ulik rasjonalitet for planlegging er sammenvevde, med referanse til Engen et al. (2021, s. 210):



Figur 3.3.4-1 Planlegging i skjæringspunktet mellom ulike former for rasjonalitet. Kilde: Engen et al. (2021)

Figur 3.3.4-1 kan forstås opp mot perspektiver som gjengitt ovenfor. Hvor i skjæringsfelt man befinner seg, vil bero på om det er en privat organisasjon eller en bedrift, eller hvorvidt det dreier seg om eksempelvis byplanlegging. I den virkelige verden vil man kunne tenke seg at balansepunktet mellom instrumentell rasjonalitet og kommunikativ rasjonalitet vil vekte mest mot instrumentell rasjonalitet. Hvor tyngdepunktet ligger plassert i forhold til Maktens rasjonalitet, vil som nevnt ovenfor blant annet bero på den institusjonelle identitet med formelle og uformelle mekanismer.

3.4 Beslutningsprosessens elementer og innflytelsesressurser

Beslutningsmodellen vil påvirke prosessen og beslutningene, en vil også vil se typiske steg og prosesser uavhengig av beslutningsmodell. Engen et al. (2021, s. 186-189) viser til at de forskjellige overveielser og handlingene kalles for trinn i prosessen: At en beslutningsprosess må ses på som en rekke med steg og overveielser frem til man kommer frem til en beslutning og til utførelse av aksjonene i handlingsplanen. For å komme frem til en beslutning så må det gjøres en beslutningstaking hvor man velger mellom alternativene. En prosedyre kan si noe hvordan beslutningene fattes. En beslutning til være det endelige utfallet av en beslutnings-prosess, og Engen et al. (2021, s. 186) viser videre til Enderud sine tre hovedelementer av beslutningsprosess og knytter ulike innflytelser til disse hovedelementene.

3.4.1 Innflytelsesressurser og valgvariabler

For å kunne si noe mer om hva beslutningsteori er, så knytter Enderud (2008, s. 176-177, 199-208) inn *innflytelsesteori* i sine betraktninger, og vektlegger også *valgvariabler*. Det vil finnes valgvariabler i prosessen som kan si noe om beslutningsunderlag og informasjonskanaler, og om hvordan en griper tak i problemer. Valgvariablenes kjennetegn er at det bør legges vekt på: operasjonalisering av målsettingen - størst mulig, men avpasset mengde informasjon om alternativer/konsekvenser - en grundig og aktiv beslutningstaker. Omfanget på data som samles inn vil være en del av valgvariablene, og valgvariabler vil i sin tur være avhengig av beslutningsmodell. Dersom en deltaker skal ha reell innflytelse er det en forutsetning at vedkommende forstår prosessen, uten forståelse blir det opp til beslutningstaker hvordan informasjonen flyter og styrer utfallet av beslutningene (Enderud, 2008, s. 23-24). Det som også trekkes frem i forbindelse med innflytelse på prosessen (Enderud, 2008, s. 206), er tilgjengelig tid og energi som særlig kan påvirke datainnsamling og bearbeidelse av data. Dersom man besitter spesialkompetanse vil dette også kunne gi innflytelse, særlig i forbindelse med konsekvens-vurderinger. Hovedkategorier i beslutningsprosessens innflytelse; I) Input-siden med innflytelsesressurser, II) Prosess-siden med innflytelsesformer og III) Output-siden med resultatene:

I) Input-siden med innflytelsesressurser: er kjennetegn ved deltakerne som sier noe om ressurs og mulighet til å ha innflytelse i prosessen. Enderud definerer et spekter fra 1-7 på individnivå til gruppe/organisasjonsnivå:

- 1 – Motivasjon; interesse for å delta.
- 2 – Disponibel tid og oppmerksomhet.
- 3 – Generell saksspesifikk informasjon.
- 4 – Sanksjonsmuligheter; straff og belønning.

- 5 – Plassering i kontaktnettet; kommunikasjonskanaler.
- 6 – Status; tittel, plass i hierarkiet, formelt arbeidsområde.
- 7 – Støttegrupper eller koalisjonspartnerens størrelse og styrke.

II) Prosess-siden med innflytelsesformer: Enderud (2008, s. 204-205) forklarer at disse innflytelsesformene er svar på følgende spørsmål som en deltaker/gruppe kan stille seg; «Hvilke handlingsmuligheter har jeg til å kunne påvirke beslutningens utfall på gitte trinn i prosessen?». Og da har vi følgende faser og trinn i prosessen:

- *Fase 1: Problemformulering:*
 - a) Probleminitering (påpeke det som må løses), - b) Definere problem/ beslutningsområde (f.eks. i salg eller produksjon), - c) Definere problemets kompleksitet (hva man skal ta stilling til i denne omgang) - d) Definere et søkeorgan eller beslutningsorgan (forsamling, utvalg), - e) Timing for å bringe saken opp for beslutning (tidspunkt for å settes på dagsorden) / Definere tidsfrist for endelig beslutning, eller andre trinn i prosessen)
- *Fase 2: Søking og utarbeidelse av løsningsforslag:*
 - a) Datainnsamling (søkefelt, metode), - b) Databearbeidelse (presentasjonsform), - c) Dataoverføring til andre beslutningstakere (fortolkning, utelatelse).
- *Fase 3: Konsekvensvurdering av løsningsforslag:*
 - a) Det løpende problem eller målsetning, - b) Lover, regler og tidligere beslutninger, - c) Fremtidige beslutninger, - d) Knappe ressurser (personal, økonomi, tidsrammer, - e) Meninger i omverdenen (politikere, konkurrenter og forbrukere)
- *Fase 4: De endelige valg:*
 - a) Definere valgpremisser; formulere gjenstående løsningsalternativer, - b) Nedlegge veto, - c) Definere valgregel (avstemningsprosedyre, gi saken til utvalg, utsette saken), - d) Oppsummere valg som er bestemt.
- *Fase 5: Utførelse av beslutning:*
 - a) Faktisk utførelse, - b) Definere glemte, eller ikke besluttede parameter, - c) Beslutte videre prosedyre hvis den valgte løsning ikke er mulig, - d) Kontrollere at beslutningen faktisk etterleves.

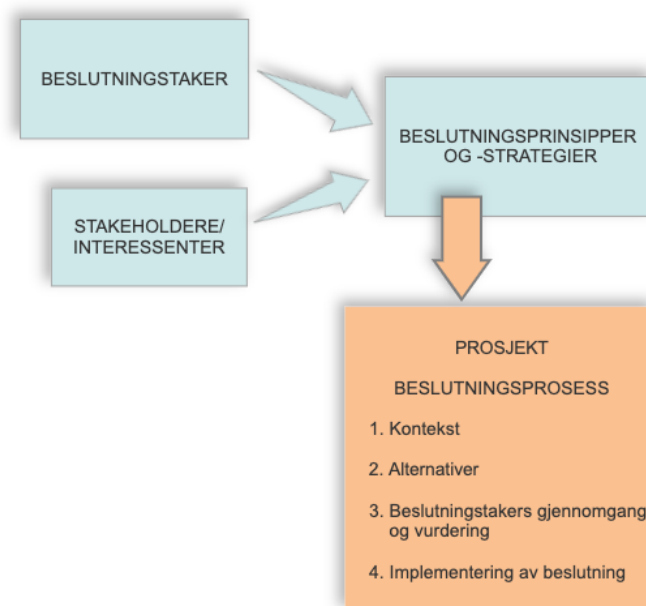
III) Output-siden med resultatene: Enderud (2008, s. 206-207) skiller mellom innflytelse på det endelige utfallet og alternativet som blir valgt, og indirekte innflytelse som medvirkning fra medarbeidere i organisasjonens beslutningsprosesser. Kan også tenke seg at jo mer innflytelse

man har tidligere i prosessen jo mer forsterkes innflytelsen på utfallet i beslutningene senere i prosessen.

3.5 Beslutning under usikkerhet

I beslutningssituasjoner hvor det er høy grad av usikkerhet vil det i følge Aven (2007, s. 17) være utfordrende å si noe om konsekvensene. Ønskede resultat for de målene man har satt seg vil være avhengig av i hvilken grad man klarer og kontrollere og redusere usikkerheten. Aven (2007, s. 52, 141) kaller dette for *grad av styrbarhet*. Det finnes risiko knyttet til aktivitet når vi ikke vet utfallet, men det går an å *tenke seg til* ulike scenario. For å finne ut av usikkerheten knyttet til hva utfallet vil bli, så kan informasjonsinnhenting, analyser og vurderinger si noe om fremtiden. For å sitere Aven (2007, s. 41) kan vi si at: «Risiko er en kombinasjon av mulige konsekvenser (utfall) og tilhørende usikkerhet.»

Informasjonsinnhenting, kunnskapen og erfaringen til de involverte former analysene. Analysene brukes for å kunne si noe om usikkerheten, og for å uttrykke grad av usikkerhet så brukes begreper om *sannsynlighet*. Man beskriver eller tallfester sannsynligheter for å kunne definere noe om usikkerheten (Aven, 2007, s. 52, 147). Dette arbeidet systematiseres i risikovurderingene for å kunne si noe om fremtiden. Resultat av analysene kan beskrive flere alternativer, flere mulige utfall basert på risikoanalyse. Bakgrunnsinformasjonen anvendes her på en strukturert måte og uttrykker risiko og mulige utfall, men allikevel ikke som objektive størrelser/sannheter med to streker under svaret. For beslutninger med høy grad av risiko er det hensiktsmessig å anvende en strukturert prosess i form av et rammeverk for beslutningsprosessen.



Figur 3.5-1 Rammeverk for risikostyringen, fritt etter Terje Aven (2007, s. 138)

Aven (2007, s. 137-145) gir en deskriptiv beskrivelse av rammeverk for risikostyringen og beslutningsprosessen; den omfavner ressurser, interessenter og beslutningsprosessen. Hensikten er å gi leseren et *rammeverk* for hvordan normative teorier om beslutningsprosesser kan utføres i praksis, se figur 3.5-1, for å håndtere «*situasjoner der kombinasjonen av mulige konsekvenser og tilhørende usikkerheter (sannsynligheter) er vurdert å være stor*» (Aven, 2007 s. 137-145):

- Beslutningstakere og stakeholdere (interessenter):
 - Styret i en bedrift eller regjering kan være beslutningstakere.
 - Individ, gruppe som kan bli eller oppleve å bli berørt er stakeholdere. En virksomhet har interne stakeholdere.
- Beslutningsprinsipper/-strategier (Hvilken retning skal beslutningsprosessen ta):
 - Verdier, mål og strategier – en definert liste over attributter: økonomi, HMS eller etiske prinsipper.
 - Prosedyre for hvordan beslutningsprosessen skal utføres - en prosedyre for ALARP-prinsippet (Aven, 2007, s. 117). For ulike beslutningssituasjoner kan man ha ulike beslutningsprinsipper (Aven, 2007, s. 138-139), disse prinsippene sier noe om hvordan man i de enkelte situasjoner skal beslutte.
- ◆ Beslutningsprosessen:
 1. Kontekst - Mål- og problemdefinisjon
 - Med overordnede mål for prosjektet. Problemdefinisjonen klarlegger rammebetingelsene for prosessen, krav og gjeldende kriterier.
 2. Generering og vurdering av alternativer:
 - Med valg av metode for vurdering av alternativer og selve vurderingen.
 - Beskrivelse av usikkerheten ved hjelp av sannsynligheter og risikobeskrivelse.
 - Forventet effekt av alternativ (lønnsomhet eller produksjonstap).
 - Beskrivelse av usikkerhetsfaktorer, usikkerhetsklassifiseringer (teknologi, kompleksitet eller tilgjengelig informasjon).
 3. Beslutningstakers gjennomgang og beslutning (prediksjoner av observerte størrelser) med en helhetlig vurdering av informasjonsgrunnlaget som foreligger:
 - Beslutningsprosess er i henhold til beslutningsprinsipper og -strategier.
 - Rangering av alternativer og tilhørende forutsetninger og antakelser.
 - Overordnede relevante hensyn som ikke er tatt hensyn til?
 - Hensyn til stakeholdere gjennom prosessen, og om endring av vektlegging på

stakeholdere vil endre beslutningen.

- Om beslutning er robust; hva som kan føre til at den endres.

4. Implementering:

- Med beslutninger som evalueres i ettertid for å se hvordan resultatet ble i forhold til forventninger og målsettinger.

- Med de endringer i prosessen som kan bli nødvendig.

Ved planprosesser og vurderinger rundt usikkerhet, er det naturlig å knytte inn analyser av risiko (Aven, 2008, s. 35-58). Risikoanalysen kan ofte være utført av faglige eksperter som ikke nødvendigvis har kunnskap om konteksten analysen er satt inn. Det fremheves at en bør inkludere andre interessenter i vurderingsprosessen på grunn av ulik kunnskap og ulik oppfatning av risiko, slik at en trekker veksel på samarbeidet og anvender ulike perspektiver.

3.5.1 Risikoanalyse i beslutningsprosessen

Risikoanalyse kan være svært nyttig i planleggingsfasen, men også i alle faser av et prosjekt. Aven (2010) knytter risikoanalyse til risikostyring, som en del av denne. De ulike former for analyse gir beslutningstaker et risikobilde som grunnlag for beslutningene. I selve risikohåndteringen inngår det i henhold til Aven et al. (2010, s. 69) en «sammenligning av alternativer, identifisering og vurdering av tiltak» og «Ledelsens vurdering og beslutning». Det finnes et større mulighetsrom tidlig i en planleggingsfase av for eksempel et designprosjekt enn det gjør når man har kommet over i driftsfasen. Tilgjengelig informasjon er gjerne mer begrenset tidlig i prosjektet, men da kan man starte med grov-vurdering med den informasjon man har, og vil kunne gå mer i detaljer etter hvert som konseptet og kunnskapen utvikles. Aven et al. (2010, s. 14-17) peker på at det underveis i prosessen er viktig at informasjonsinnhenting og grad av detaljering i analysene, står i forhold til hva som er hensiktsmessig for beslutningstaker, og at resultatet kommer tidsnok til å kunne bli tatt med i beslutningene. Risikoanalysene har til hensikt å finne frem til de beste løsningene i forhold til de mål man har satt seg, her inngår identifisering av mulige initierende hendelser, men også identifisering av de muligheter som finnes.

3.6 Oppkjøp og integrering av nytt selskap

Planlegging er en av de viktige suksessfaktorene for oppkjøp – mangelfull planlegging kan føre til at man ikke får vurdert og etablert hensiktsmessig strategi, og at synergieffekter kan utebli (Aabø-Evensen, 2011, s. 79, 1164, 1169). For å kunne styre i ønsket retning etter signering og når integrasjonen starter, er en egnet plan som følges opp for integreringsfasen, ett av de

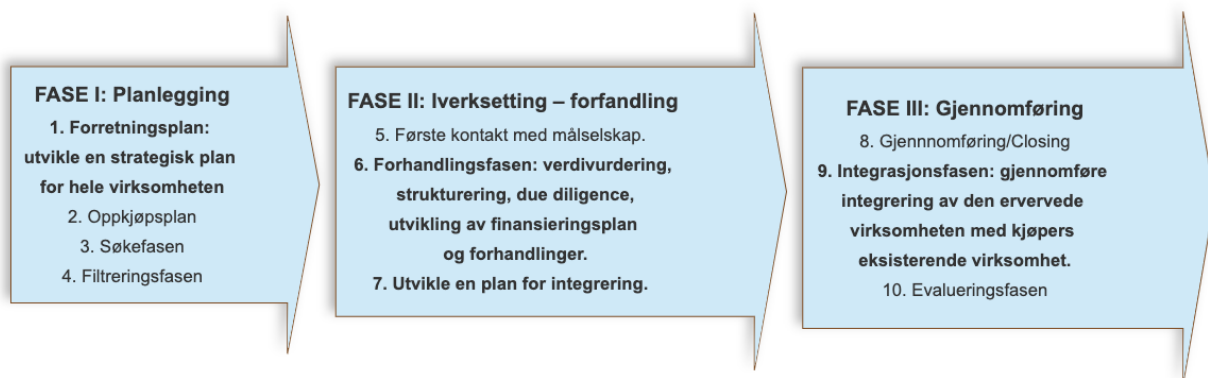
kriteriene som skal til for å oppnå suksess. Plan for integrering anses allikevel ikke som nøkkelen til gevinst ved oppkjøp – det vil jo også være essensielt at forhold som at for eksempel ønskede synergier finnes i den grad som er ønskelig – og at planen kan endres ved at man lærer underveis (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 6, 8, 13, 127, 198, 202, 249; Sudarsanam, 2010, s. 725-730)

Haspeslagh og Jemison (1991) vektlegger i sin forskning selve prosessen i beslutningstakingen ved oppkjøp – gjennom hele prosessen fra før kandidat foreligger til gjennom integrasjonsfasen. Beslutningsfasen anses ulik det som kan ses på som vanlig prosess for investeringer. Den anses ikke rasjonell i den forstand, at da skulle den være pent analysert og klassifisert. Beslutninger om oppkjøp, og prosessen med integrering – byr på ulike problemstillinger, men er sterkt knyttet sammen. utfordringer ved integreringen er å styre denne på en slik måte at man oppnår gevinsten man så for seg (Haspeslagh & Jemison, 1991 s. 3, 8, 13). Beslutninger under oppkjøp er unike sammenlignet andre beslutninger om investeringer eller allokering av ressurser: De er sporadiske, de utfordrer ledere på nye måter, ofte med et presset tidsaspekt og med begrenset mulighet til å hente informasjon og behandle denne (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 52-53). Dette er en av de faktorene som kan bidra til *determinisme* som kan virke uheldig ved at man klynger seg til den opprinnelige logikken bak oppkjøpet selv om det er indikasjoner som finnes eller dukker opp etter hvert at strategien ikke er bærekraftig, at man må endre kurs. En slik kursendring kan også by på problemer dersom den ikke styres beslutsomt (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 127, 43-45). Fra Haspeslagh og Jemison (1991) kan en se at det hele handler om å sette prosessen for beslutningene i fokus, og at det hele støtter opp under, eller er på brakgrunn av strategisk valg om å fornye og styrke selskapet ved oppkjøp. Sudarsanam (2020, s. 352-353) oppsummerer kontrasten mellom den rasjonelle versus den prosessorienterte beslutningsprosessen ved oppkjøp: I et rasjonalistisk perspektiv ses beslutningene på som uniforme og fri for uenigheter og biaser blant deltakerne, man anvender harde fakta basert på økonomiske, strategiske og finansiell vurdering. Og til motsatsen i et prosessperspektiv som tar hensyn til deltakerne sine egne motivasjoner, persepsjoner og forventninger. Prosessperspektivet tar høyde for utfordringene, og analyserer konteksten før endelig signering av transaksjonsavtalen (Aabø-Evensen, 2011, s. 1152, 1182), og for selve integrasjonsfasen.

I følge Sudarsanam (2010, s. 696) skal et oppkjøp styrke et selskaps konkurransevne og gi verdi til aksjonærene. For å oppnå dette må man ha en plan for integrasjonen, som ivaretar strategi og mål for oppkjøpet. En del av planen etableres i fasen hvor man foretar selskapsundersøkelser. Dersom oppkjøpet er et «vennlig» oppkjøp så vil man kunne få anledning til å utarbeide slik plan med ressurser fra både målselskapet og oppkjøpers egne ressurser. Det vil

også være naturlig at planen justeres etter overtakelse (Aabø-Evensen, 2011, s. 1152, 1163, 1166; Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 186, 189; Sudarsanam, 2010, s. 696).

Hvordan utfallet av en transaksjon blir, og hvor vellykket resultat man oppnår av oppkjøpet beror også på den erfaring som oppkjøper besitter til å utføre slike transaksjoner. De erfarne vet når tid, og hvilke rådgivere som bør trekkes med inn i prosessen, en må også være oppmerksom på faren for at involvering av spesialister kan gjøre prosessen fragmentert (Aabø-Evensen, 2011, s. 62-65; Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 58-61). Det er Aabø-Evensen (2011, s. 63) sin erfaring at det er: «... de kundene som velger å sette sammen et team av noen få ‘trusted advisors’ med tverrfaglig bakgrunn allerede tidlig i prosessen, som ofte har størst sjanse for å lykkes». Figur 3.6-1 illustrerer faser i oppkjøpsprosessen, en ser at alle fasene inneholder planleggings- og beslutningsaktiviteter.



Figur 3.6-1 Oppkjøpsprosessen slik den er når kjøper initierer prosessen, fritt etter Aabø-Evensen (2011, s. 65)

Dette illustreres med I) den innledende planleggingsfasen, II) forhandlingsfasen hvor man også gjør selskapsundersøkelser (due diligence) og planlegger integrasjonen, og til sist III) gjennomføringen iht. integrasjonsplanen. Det tas utgangspunkt i at en transaksjonsprosess foregår slik som gjengitt i Aabø-Evensen (2011, s. 63) og den forenklete figuren 3.6-1. Denne sies å være en typisk innarbeidet praksis både i Norge og i andre land (Aabø-Evensen, 2011, s. 65-66). Faser i overdragelse som ligger innenfor denne studien er fra og med forhandlingsfase til og med integrasjonsplanleggingen, som også inkluderer perioden for gjennomføring og utførelse av de planlagte handlingene.

Tilgjengelig informasjon og hva oppkjøper har rett til av innsyn, vil være begrenset (Aabø-Evensen 1991, s. 653-656; Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 54-55). Hvordan transaksjonsprosessen struktureres vil ifølge (Aabø-Evensen, 2011, s. 72) ha betydning for kjøper utover kontraktsmessige forhold, det vil også kunne påvirke hvor mye informasjon man klarer å hente ut fra målselskapet. Dette kan være markedsmessige forhold, produkter og eventuelle

forhold rundt målselskapets nøkkelpersoner. Nærliggende å anta at både innhold og tidsmessige forhold vil kunne variere fra oppkjøp til oppkjøp.

Læringen som oppkjøpet bringer med seg, kan styrke evnene (kapabilitetene) i organisasjonen. Prosessen setter organisasjonen på prøve, og i et læringsperspektiv vil man også kunne se sin egen organisasjons struktur for å fatte beslutninger i et nytt lys (Haspeslagh & Jemison, 1991 s. 250-253). Sudarsanam (2010, s. 741-742) viser til rapport av Bain & Co. om fordelingen av *årsaker* til mislykkede oppkjøp, og argumenterer for at oppkjøpere generelt burde foreta internrevisjoner etter oppkjøp for å tilføre organisatorisk og systematisk læring:

- Strategisk ikke-kompatible (45 %) og overestimerte synergier (66 %) – Fase 1
- Mangelfull organisatoriske vurderinger (36 %), manglende egenskap til å utføre selskapsundersøkelsene (50 %) – Fase 2
- Mangelfull disiplin/struktur gjennom avtalefasen (34 %) – Fase 3
- Svak integrasjonsmodell (61-67 %) – Fase 4

«Fase nr. 4» blir påvirket av det som foregår i fasene foran. Planleggingen og beslutninger starter i fase nr. 1, så her kan vi se at strategiske vurderinger og beslutninger om synergier (hvilke kapabiliteter som utveksles), og egenskapene til de ressurser som skal utføre undersøkelsene i forhandlingsfasen allerede står for en stor prosentandel – største enkeltstående faktoren er selve *modellen* for integreringen.

3.6.1 Synergier

Innebygget i en organisasjon finner man evnene som kan muliggjøre en styrket posisjon i forhold til omgivelsene eller markedet. En kan forstå Hapeslagh og Jemison (1991, s. 23-25, 28) sitt «capabilities-base perspektive» med at et konkurransefortrinn ikke er holdbart over tid dersom organisasjon ikke samtidig har de *kapabilitetene* som gir verdiskapning over tid. Det er disse verdiene og mulighetene for å *overføre* kapabiliteter som må sikres *bevart* ved oppkjøp for å kunne nytte det verdiskapende potensialet dette kan gi over tid, og som er knyttet til en bedrifts konkurranseevne. Kildene for utveksling av kapabiliteter (Capability transfer) kan i denne sammenheng forsås med definisjonen «synergier». Synergier er det som muliggjør verdiskapning ved oppkjøp med de *tre typene av synergigevinster*; (i) «operational resource sharing» / deling av operasjonelle ressurser, (ii) «functional skill transfer» / overføring av kompetanse/nøkkelkompetanse – ofte operativ kompetanse ifølge Boye & Meyer (2008, s. 249) og (iii) «General management skill transfer» / utveksling av ledelseskompentanse. I svært mange oppkjøp er det også viktig at ervervelsen skal gi utnyttelse i form av større markedskrefter, for eksempel ovenfor kunder, styrkede distribusjonskanaler eller eventuell deling av kost: Disse

elementene regnes inn under fjerde type gevinst/gevinstgruppe (iv) «Combination benefits» /kombinasjonsgevinster. Fokuset til Haspeslagh og Jemison (1991, s. 28-31) ligger på de tre første, de er opptatt av hvilke «evner» som er viktige å utveksle for å skape verdier ved oppkjøpet. De kapabilitetene som må sikres ivaretatt enten potensialet er nye distribusjonskanaler, satsning i et helt nytt marked eller tilgang til ny teknologi.

Deling av ressurser vises til i Boye og Meyer (2008, s. 249) som en fusjonsgevinst, og at deling av ressurser er mest vanlig der selskapene smelter sammen, når man opprinnelig drifter selskapene innenfor det samme produkt- og forretningsområde. Her en kort oppsummering av de tre synergiene som vektlegges hos Haspeslagh og Jemison (1991, s. 28-31):

- Deling av ressurser: Innebærer en kombinasjon av operasjonell rasjonalisering både hos kjøper og målselskap, en rasjonalisering av ressurser eller funksjoner. Kan dreie seg om å at man opererer med dobbelt opp av ressurser som er mulige å rasjonalisere – men sånt kan komme på bekostning av, eller må balanseres med andre behov, som for eksempel det å bevare kompetanse.
- Overføring av nøkkelkompetanse: verdi som tilføres i form av nøkkelkompetanse. Det kan være intellektuell nøkkelkompetanse innenfor utvikling eller spisskompetanse for tilvirkning av produkt – men ofte er slik kompetanse innbakt i kulturen eller som taus kunnskap. Det vil derfor ikke være en rett-frem-oppskrift for å nyttiggjøre potensiale.
- Utveksling av ledelseskompetanse; oppkjøpers intensjon om å dra nytte av potensiale hos målselskap(er) ved at disse blir tilført sterkere og hensiktsmessig ledelsesstruktur eller at oppkjøper selv stryker egen ledelseskompetanse til å kunne møte nye krav, eller for å styrke eksisterende avdelinger eller markedsområder.

Haspeslaght og Jemison (1991, s. 32) oppsummerer med at verdiskapning ofte vil være et resultat av synergier i virkning med hverandre. Selskapsstrategier vil ha betydning i forhold til hva som motiverer til de bestemte oppkjøpene, og som også påvirker beslutningsprosessen og valg av integrasjonsdesign: absorbering, symbiose, bevaring eller holding. I oppkjøp hvor en har høy grad av strategisk avhengighet kan en velge «absorbering» og/eller «symbiose». Dersom oppkjøpt bedrift i størst mulig grad skal beholde sin egen identitet så kan valget bli «bevaring» (Boye & Meyer, 2007, s. 248-256; Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 145-235).

3.6.2 Valg av integrasjonsdesign

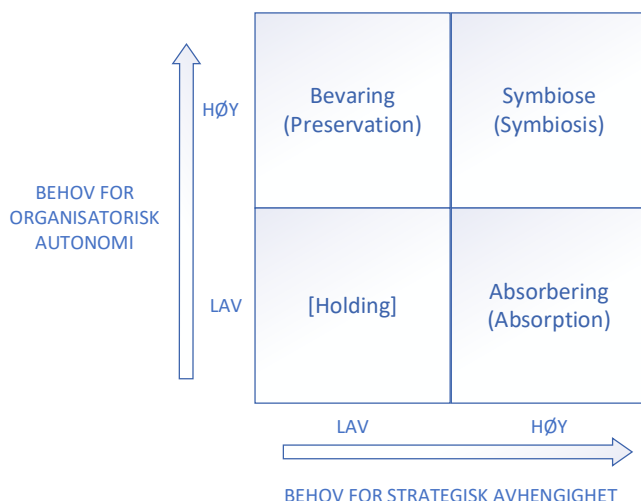
En oppkjøper velger ønsket ekspansjon og balanserer hensyn ut ifra egen posisjon og domene. Haspeslagh og Jemison (1991, s. 32-35, 152-154) deler inn i tre måter oppkjøp kan gi styrket posisjon på:

Den først er – horisontalt relaterte oppkjøp innenfor samme marked, og kan for eksempel være oppkjøp av en konkurrent. Det kan dreie seg om samme marked, men med ulikhet på produktsiden, eller kan være motivert av ønske om å ekspandere geografisk innenfor eget marked – en av fallgruvene for beslutningstakerne her – kan være å fokusere mer på likhetene enn ulikhetene. (Aabø-Evensen, 2011, s. 1166-1167; Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 33). Her kan «absorbering» eller «bevaring» være aktuelle tilnærminger ved integrasjon. Boye og Meyer (2008, s. 249) viser til fusjonen: «mellom deler av Hydro og Statoil og Olje- og gassvirksomheten til Hydro» som en slik horisontal fusjon. Her smeltet organisasjonene sammen og man hadde full integrasjon.

Den andre er – ekspansjon ved relaterte oppkjøp for å anvende egen eksisterende kompetanse inn i nye forretningsområder eller vise versa, ved å bringe ny kompetanse fra andre forretningsområder inn i det produkt- eller forretningsområde man allerede opererer innenfor (Haspeslagh & Jemison 1991, s. 32-35, 152-154). «Symbiose»-tilnærming til integrasjon kan bli det naturlige valget her, for å håndtere utfordringer med å bevare de ønskede synergi-gevinstene.

Den tredje er – ekspansjon ved urelaterte oppkjøp utenfor kjerneaktiviteten hvor en ekspanderer inn i nye forretningsområder og kompetanseområder. Tilnærming til integrasjonen her vil ta utgangspunkt i «bevaring». Boye og Meyer (2008, s. 249) viser til fusjonen mellom Umoe og Orkla som et slikt urelatert oppkjøp.

Hva som peker mot absorbering, symbiose, eller bevaring: Haspeslagh og Jemison (1991, s. 139) identifiserte to nøkkeldimensjoner ved en bedrifts tilnærming til modell for selve integrasjonen / valg av integrasjonsdesign. Den første relaterer seg til grad av strategisk *avhengighet* eller *uavhengighet* som må etableres mellom selskapene for å oppnå verdiskapning. Den andre av de to nøkkeldimensjonene er grad av *autonomi* mellom selskapene: i hvilken grad det er hensiktsmessig å opprettholde forskjeller i kultur for å bevare de kapabilitetene som er av strategisk betydning for gevinstoppnåelse, og nemlig hensikten med oppkjøpet (Haspeslagh & Jemison 1991 s. 143). I feltet mellom disse to nøkkeldimensjonene gjør Haspeslagh og Jemison (1991, s. 145-149) rede for de tre typene av synergier for integrasjonen. Hver av disse fordrer egne måter å integrere selskapene på – for å sikre de verdiskapende synergiene. De tre nøkkelfaktorene er som nevnt, absorbering, symbiose og bevaring:



Figur 3.6.2-1 Valg av integrasjonsdesign (piler er fritt lagt til Haspeslagh og Jemison sin figur for å illustrere lav/høy. Kilde: Haspeslagh og Jemison (1991, s. 145)

Ved absorbering er de strategiske oppgavene slik anordnet at det er stor grad av gjensidig strategisk avhengighet mellom selskapene for å skape ønsket verdi, men lite behov for autonomi. Her blir oppgaven å fokusere på å løse opp grenselinjen mellom selskapet, og Haspeslagh og Jemison (1991, s. 147) peker på at timingen er viktig, og ikke nødvendigvis grad av integrasjon som har mest betydning.

Ved bevaring er det liten grad av strategisk avhengighet mellom organisasjonene og stort behov for autonomi. Oppgaven blir å holde verdiene intakt, bevare det som skal gi gevinst. Oppkjøpt selskap styres på armlengdes avstand, og grenselinjen holdes intakt (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 148). Over tid kan det være hensiktsmessig å oppnå mer utveksling, særlig dersom kunnskapsoverføring er en synergi.

Ved symbiose er det stor grad av strategisk avhengighet, og stort behov for autonomi. Tilnærming er krevende å styre for ledelsen, i og med at det er stort behov for utveksling av synergier, samtidig som disse må sikres bevart. Kapabilitetene en ser på som verdiskapende kan bli ødelagt eller svekket, dersom de ikke blir opprettholdt i den kulturen som nettopp muliggjør synergien (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 149).

Denne sammenhengen, vil som påpekt av Haspeslagh & Jemison (1991, s. 152-155), ikke alltid være entydig, her må det tas en *beslutning*. Ved horisontale oppkjøp peker pila mot absorbering – her kan man også se for seg at dersom kapabilitetene i oppkjøpt selskap er unike og bør bevares, eller at konkurranse-egenskapene må skjermes, så velger man i første omgang ikke absorbering, men skjerner enheten like etter overtakelse slik at verdiene holdes intakt, og ikke blir forstyrret gjennom integreringen med oppkjøper. Dersom absorbering besluttes, så skal man fremdeles bevare de strategiske kapabilitetene i oppkjøpt bedrift som man anser som viktige for verdiskapningen, men de skal håndteres ulikt alt etter type tilnærming til integrasjon.

3.6.3 Styrings- og ledelsesprinsipper ved integrering

Haspeslagh og Jemison (1991, s. 182, 194-198) viser til forhold og eksempler fra selskapene i sine studier. Ved Electrolux sitt oppkjøp av Zanussi var integrasjonsdesignet absorbering. Her identifiserte kjøper fraværet av data og robotisering både i utvikling og i produksjonsfasilitetene. Et teknisk innovasjonsprosjekt ble straks satt i gang etter overtakelse, og ressurser ble brukt for å styrke dynamikk og kvalitet. Tre av hovedoppgavene var å integrere produksjon og salgsaktivitetene, spesialisere merkevare og rasjonalisere produksjon av komponenter. Dette førte til en unik brobygging mellom den nyutnevnte toppledelsen i Zanussi og Electrolux sin toppledelse. Som i sin tur igjen også påvirket dynamikken eller måter å tenke på i Electrolux toppledelse. Etter hvert utviklet Zanussi seg til å levere 50% av all deleproduksjon til Electrolux og tap var snudd til solid overskudd omtrent 4 år etter overtakelse. Andre eksempler er oppkjøp av Beatrice som fikk tilført ressurser, og ICI oppkjøpet hvor man bygget ut produksjonen.

Om betydningen av å velge type tilnærming ved grad av autonomi, så vises det i Haspeslagh og Jemison (1991, s. 145-147) til at kjøper ikke alltid kjenner målselskapets kultur godt nok, allikevel har grader av kulturbevaring betydning for hvilke strategiske kapabiliteter som ønskes bevart. I den grad kulturen vil påvirke kapabilitetene vil valg av integrasjonsdesign ha betydning. En kan dessuten anta at det ikke vil være unaturlig at målselskapets ledelse kan ha et ønske om uavhengighet/bevaring, uten at det korrelerer nødvendigvis med oppkjøpers strategiske visjon. Da vil det kunne avhjelpest med å sette kjøreregler alt etter hvilken merkelapp man setter på typen tilnærming til integrasjon.

Før man beslutter et oppkjøp og starter planlegging av integrasjonen bør en kjenne verdikjeden, ikke alene opp mot finansielle tall, men at den testes ut i analyser som vurderer verdikjeden i begge selskapene (Sudarsanam, 2010, s. 4-5, 66-67). Det anses viktig for at oppkjøper skal kunne forstå konteksten som verdikjeden er i. Aabø-Evensen (2021, s. 653-654) viser til tekniske/kommersielle undersøkelser som blant annet kan avdekke styrker og svakheter og forhold ved produksjonen. Boyer og Meyer (2008, s. 65-66) foreslår mange godt forberedt besøk for å øke interaksjon, og for å tilegne seg førstehåndskjennskap til prosesser, kvalitetsnivå og vareflyt. Ved relaterte oppkjøp kan man utveksle aktiviteter og ressurser. En sammenligning og analyse av verdikjedene i selskapene vil kunne vise hvor man kan hente ut slike synergier (Boye & Meyer, 2008, s. 252-253). Sudarsanam viser til verdikjeden som et aktivt og sammensatt system som påvirkes ikke bare av prosesser og prosedyrer, men også av kultur og taus kunnskap. Det er her vi finner kapabilitetene i målselskapet (Sudarsanam, 2010, s. 63-65) og i kombinasjon med ressursene definerer dette et selskaps evne til å skape verdi og være kon-

kurransedyktig. Sudarsanam (2010, s. 697) vektlegger hensynet til verdikjeden opp mot de avveininger som sikrer at man får utnyttet synergiene.

I tidlig fase vil ethvert oppkjøp ifølge Haspeslagh og Jemisson (1991, s. 156, 158, 163, 169-183, 185-186) ha en overgangsperiode fra dager til måneder, hvor man «setter scenen». For absorbering blir denne fasen så kort som mulig, men allikevel lang nok til å bevare kapabilitetene. Når en skifter over til integrasjonsfasen må iverksettelsen skje hurtig. Da er det den planlegging og de forberedelse en har gjort som gir uttelling (Aabø-Evensen, 2011, s. 1169, Haspeslagh & Jemisson (1991, s. 186). Deres studier viser til sju nøkkelmomenter hos suksessfulle oppkjøpere. Det dreier seg først og fremst om etablering av ledelsesteam som skal vokte og operere i grensesnittet mellom selskapene og det må defineres hvilke skjold man har behov for mellom selskapene. Dette vil bero på type integrasjon, men felles ligger typiske ledelsesutfordringer. De som er tiltenkt roller i gjennomføringen bør involveres allerede under selskapsundersøkelsene (Aabø-Evensen, 2011, s. 1166). Haspeslagh og Jemison (1991, s. 185) vektlegger etablering av troverdighet mellom oppkjøper og målselskapet, som en viktig, men stor utfordring ved oppkjøp. For å kunne oppnå slik troverdighet er det av betydning at det etableres et team som tar seg av og fungerer som portvakt mellom selskapene etter overtakelse. Denne funksjonen kan ivaretas av det ledelsesteam som også skal forestå integrasjonen mellom selskapene, særlig i de tilfeller hvor «absorbering» er det strategiske valget (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 174). Et viktig punkt er å få selskapet til å fungere, og rette de ansattes og ledernes fokus på det operative. Et annet viktig moment er å identifisere svakhetene i det nyoppkjøpte selskapet og styrke disse. Institusjonens ledelse må også tydelig bekrefte *på ny* oppkjøpt selskaps *egen* misjon/visjon og mål dersom disse ikke skal endres, og i motsatt tilfellet etablere en ny mening som relaterer seg til misjon/visjoner og mål, dette er viktig for ansatte, ledere og for oppkjøpers troverdighet. Problemer i forhold til dette oppstår når ledelse ikke kommuniserer noe, eller når det som kommuniseres mangler rotfeste.

3.7 Endringsledelse ved fusjoner og oppkjøp

Ansatte reagerer svært ulikt på endring, med passive eller aktive reaksjoner: «Noen reagerer på multiple endringer ved å forlate organisasjonen (...) Det viser seg imidlertid at det ofte er de mest attraktive på arbeidsmarkedet som velger å gå» (Meyer & Stensaker, 2020, s. 71-72).

I mangel på tilstrekkelig kommunikasjon i forbindelse med den endringen et oppkjøp kan være, kan det oppstå ulike virkninger og generell uro og ryktespredning (Aabø-Evensen, 2011, s. 1172; Boye & Meyer, 2008, s. 260). I sin forskning har Meyer og Stensaker studert norske bedrifter. Meyer og Stensaker (2020, s. 48-49, 114-115) peker på at mellomleder spiller en

viktig rolle i omstillingsprosesser. Hvordan toppledelse skjermer og støtter mellomlederne, kan bidra til at mellomlederne blir satt i stand til å kunne utføre sin rolle på en god måte. Organisasjoner som gjennomgår hyppige endringer utvikler gjerne rutiner som settes i verk umiddelbart etter at en omstilling starter. I disse rutinene og i apparatet, tar man hånd om informasjon, involvering av tillitsvalgte, kommunikasjon, omplassering og nedbemanning. Det vil være formålstjenlig å komme raskt ut med informasjon om tidsplan og selve prosessen – en allerede forberedt plan for hvordan ansatte og omverden skal informeres. Det kan også dreie seg om hvordan og hvilke kanaler som skal brukes. Etablerte rutiner for endring kan, ifølge Meyer og Stensaker (2020, s. 216-217), gjøre ledere bedre i stand til å handle raskere når endringer oppstår, og man kan da bruke mindre tid til å håndtere usikkerhet. I StatoilHydro fusjonen ønsket man at ansatte skulle medvirke til sin egen fremtid, og rullet ut «melde-interesse prosessen», en dialogprosess hvor den enkelte ansattes kompetanse ble synliggjort, og det handlet om hvordan kompetansen kunne nyttes i selskapet.

Informasjon ut til ansatte fra ledelsen kan i en viss grad erstatte ansattes medvirkning (Meyer & Stensaker, 2020, s. 33-34, 45, 116), dette betinger at informasjonen kommer hyppig nok, og at den kommer når det skal skje noe. Informasjonen må også informere om hvem eller hva som ikke blir berørt. Det er også viktig å gi informasjon selv om det ikke er mulig å oppdatere med det som er gjort – en bør også informere dersom det ikke har skjedd så mye. Hensikten med det er å dempe usikkerheten hos de ansatte. Boye og Meyer (2008, s. 260-261) poengterer at informasjon ofte ikke kommer igjennom fra toppledelse og helt ut i organisasjonen. Den beste informasjonskilden de ansatte har, er sin nærmeste overordnede: «Folk i fusjonsprosesser er umettelige på informasjon» (Boye & Meyer, 2008, s. 260). Formelle informasjonskanaler er også av stor betydning, og at informasjonen er korrekt. Meyer og Stensaker (2020, s. 104) fremhever et langsiktig perspektiv når implementeringen planlegges for å legge til rette for trygge prosesser – dette trekkes frem som særlig viktig ved nedbemanningsprosesser, og når ledelsen vet at det vil komme en serie med endringer i organisasjonen.

4 ARBEIDSFORM OG METODER

Noe av det som fasinerte i prosessen mot etablering av problemstilling var beslutninger om hvordan toppledere og mellomledere kan være fasilitatorer ved oppkjøp. Dette sporet ble forlatt, her ville oppgaven havnet for langt utenfor mitt studieemne. Ble også inspirert av tanker om hvordan oppkjøp kunne påvirke sikkerhetskultur: om styringssystemer og hvordan rutiner kunne gjøres mer fleksible med funksjoner lagt til rette for organisasjonsendringer.

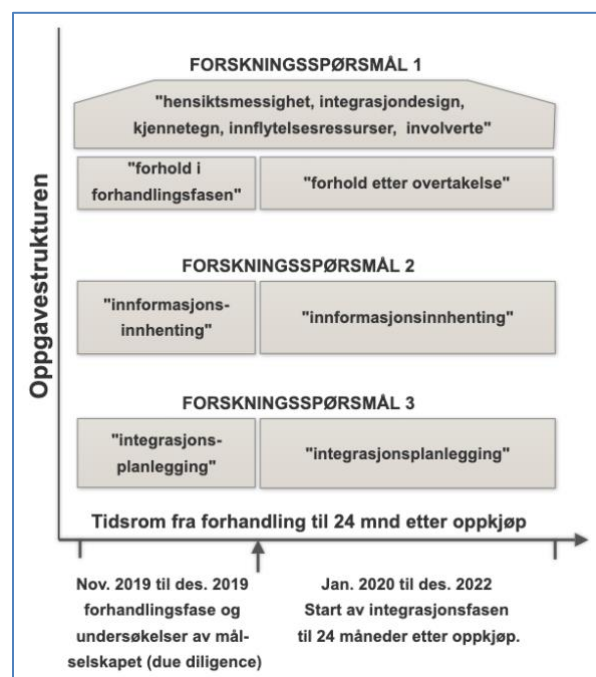
Det ble etter hvert klart for meg at det som påvirker utfallet, er hvordan oppkjøper gjør sine valg – beslutningene og planene som brolegger veien. Problemstillingen skulle derfor se på prosessen for planlegging og beslutning som påvirker integrering mellom to selskaper. Oppkjøper sa ja til å bli med på forskningen, og gav orientering om det siste oppkjøpet og noen av de foregående. Det har også vært noe kommunikasjon om faktaopplysninger. Møtoreferat fra disse samtalene er vedlagt i oppgaven. Opplysningene inngår i konteksten og i tidslinjen, og kun i svært liten grad del av drøftingen. Problemstillingen ble formet med tilhørende tre forskningsspørsmål. Det ble laget tre intervjuguider. Intervjuene bragte frem empiri om oppkjøpers beslutninger i selskapsundersøkelsene, og beslutningene etter overtakelse i prosessen med å videreutvikle oppkjøper sin plan for integrering mellom selskapene.

4.1 Forskningsspørsmål og oppgavestruktur

Problemstillingen kan være en naturlig innledning for å repetere hva det er jeg ønsker svar på:

Hvordan kan planleggings- og beslutningsprosesser bidra til en mer vellykket integrasjon mellom de involverte bedrifter ved fusjon og oppkjøp?

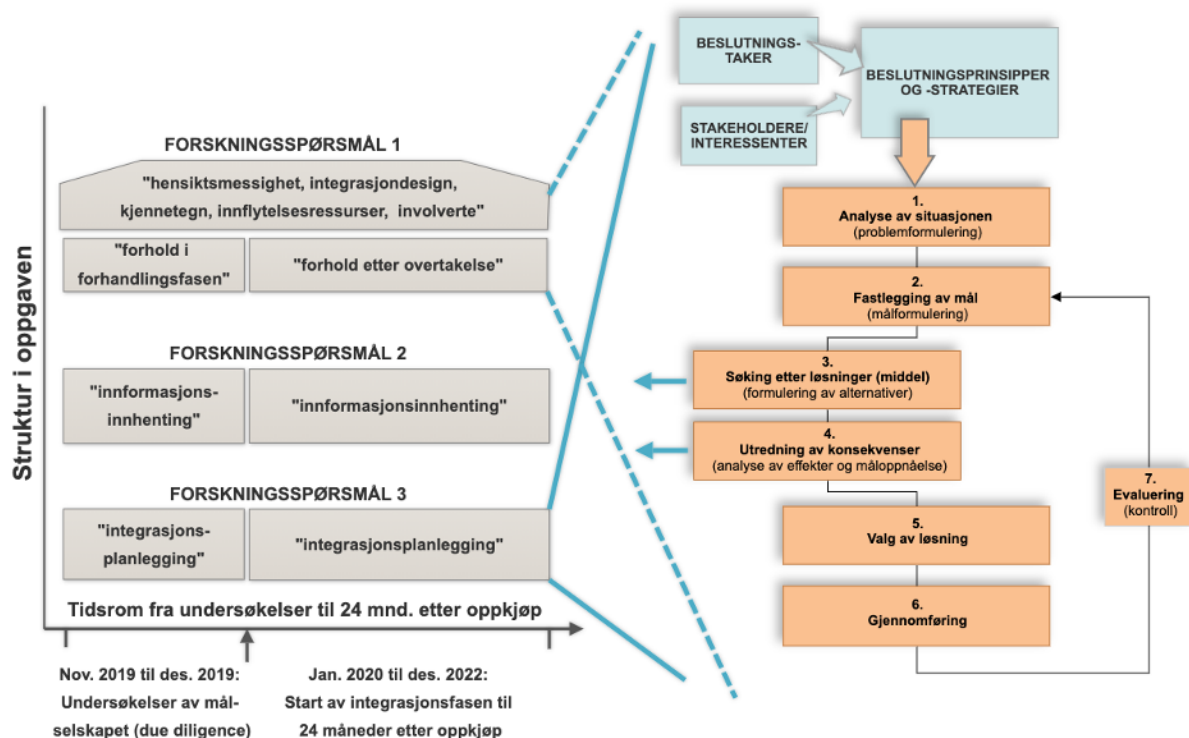
Denne fremstillingen av forskningsspørsmålene i oppgavestrukturen forsøker å vise hvordan hvert av forskningsspørsmålene lander i oppgaven fra oppkjøper starter samtaler med selger og setter i gang med selskapsundersøkelsene. Se fig. 4.1-1, her illustreres hvordan forskningsspørsmålene strekker seg i tidsrom på 2 + 24 mnd., samtidig som det er en overgang ved tidspunktet for overtakelse som tas hensyn til i drøftingene og etableringen av empiri.



Figur 4.1-1 Forskningsspørsmål i oppgavestrukturen

4.2 Teori og struktur i drøftingen

For å gi svar på problemstillingen gjøres drøftingen gjennom forskningsspørsmålene. I dette kapittelet gjøres det rede for hvordan teorien, som introdusert i kapittel 3., anvendes for hver av de tre forskningsspørsmålene. Tyngdepunktet og hovedlinjene trekkes ved teorier om planlegging og beslutning. Det legges til grunn en generell antakelse om at det er instrumentelle planleggingsprosesser og beslutninger som råder i bedriften (Engen et al., 2021, s. 192). Engen et al. (2021, s. 195) beskriver at det i dagens samfunn som oftest vil være rasjonell forståelse som grunnlag for planleggings- og beslutningsprosesser i organisasjoner. Det tas her utgangspunkt i Banfield sin rasjonelle normative ideal for beslutningstaking slik den har blitt modifisert fra slutten av 1950 årene og opp til i dag. Oppkjøp og fusjonslitteraturen vektet mot strategiske perspektiver, og hos Haspeslagh og Jemison (1991, s. vii) kan man finne det strategiske perspektivet introdusert eksplisitt for deres forskning. Teori som angår selve integrasjonsprosessen ved fusjoner og oppkjøp er også en tungvektet i drøftingen. Annen litteratur som tas med er endringsledelse ved fusjoner og oppkjøp.



Figur 4.2-1 Forskningsspørsmålene i oppgaven med sine respektive omfang i drøftingen

Figur 4.2-1 illustrerer forskningsspørsmålene sammen med rammeverk for planlegging og beslutning. Teori som knyttes inn i forskningsspørsmål nr. 1. belyser hvorvidt prosessen har vært vellykket i et overordnet perspektiv. Forskningsspørsmål nr. 2. inkluderer planleggingens

datainnsamling og analyser. Ulike perspektiver på planlegging vurderes i forskningsspørsmål nr. 3., hvor en ser på hele prosessen for utførelse av integrasjonsplanleggingen. Tidsaspektet i forhandlingsfase og integrering, vises for hver av forskningsspørsmålene. Strukturen som dominerer når teori og funn knyttes sammen i drøftingskapittelet av er i hovedsak hentet fra oppkjøpers vinkling. Hvert forskningsspørsmål får sitt eget delkapittel i drøftingen og vil altså holdes adskilt. Resultatene fra de tre forskningsspørsmålene knyttes sammen i kapittel 7. konklusjon.

4.2.1 Teori til drøfting ved forskningsspørsmål nr. 1 – overordnet prosess

Forskningsspørsmål nr. 1: «*Var den anvendte planleggings- og beslutningsprosessen hensiktsmessig, og hva kjennetegner beslutningsprosessen som ble anvendt i utformingen av integrasjonsplanen, og prosessen med å etablere et forhandlingsteam og integrasjonsteam?*»

Beslutningsprinsipper og valgvariabler og evaluering knyttes til Aven (2007) og Enderud (2008) og Engen et al. (2021). Læring i og etter oppkjøpet drøftes ved Haspeslagh og Jemison (1991) og Sudarsanam (2010). Aspekter ved og rundt prosessen knyttes til litteratur av Aabø-Evensen (2011), Boye & Meyer, (2008), Haspeslagh og Jemison (1991) og Sudarsanam (2010). Her drøftes forhold rundt oppkjøpers valg om integrasjonsdesign, synergier og oppkjøpers evalueringer i og av prosessen, hvordan integreringen ble fasilitert, om ledelsesprinsipper, kommunikasjon og styrking av kapabilitetene.

Kjennetegn på beslutningsprosessen knyttes til de tre innflytelsesressursene på input-siden, prosess-siden og output siden og til teori fra Enderud (2008) og Engen (2021). Her også typisk om egenskaper ved deltakerne: myndighetsforhold og kunnskap. Forhold rundt beslutningsmedlemmer i selskapsundersøkelsen som kunne påvirke integreringsfasen belyses ved Aabø-Evensen (2011) og Haspeslagh og Jemison (1991).

4.2.2 Teori til drøfting ved forskningsspørsmål nr. 2 – informasjonsinnhenting

Forskningsspørsmål nr. 2: «*Hvilken informasjon anså oppkjøper som et viktig grunnlag for beslutninger og planlegging for gjennomføring av integrasjonsprosessen med de usikkerhetsmomentene som spiller inn?*».

Informasjonen som er tilgjengelig ved oppkjøpers undersøkelser i forhandlingsfasen belyses ved Aabø-Evensen (2011), Haspeslagh (1991). Koblingen mellom informasjonsbehov og strategiplanen belyses ved Haspeslagh og Jemison (1991). Fokuset i drøftingen vil ligge mest på hvordan datainnsamlingen ble utført og eventuelle virkninger av dette. Datainnsamling og mengde data samt valgvariabler belyses ved Enderud (2008) og Engen et al. (2021). Typiske områder for usikkerhet ved datainnsamlingen ved fusjoner og oppkjøp nevnes med henvisning

til Aabø-Evensen (2011) og Haspeslagh & Jemison (1991). Haspeslagh og Jemison (1991) sine anbefalinger om å bevare kapabilitetene og styrke svakhetene. Element av læringsperspektiv inkluderes også i drøftingen. Usikkerhet belyses i et risikostyringsperspektiv ved Aven (2007) og Aven et al. (2010), og forholdet rundt tid. I hvilken grad oppkjøper søkte informasjon om det tekniske, om verdikjeden drøftes ved Aabø Evensen (2011) og Sudarsanam (2010).

4.2.3 Teori til drøfting ved forskningsspørsmål nr. 3 – involvering og utforming

Forskningsspørsmål nr. 3: *«På hvilken måte ble beslutningene formulert i en gjennomføringsplan for integrasjonen og hvordan opplevde mellomlederne prosessen med deres involvering og deltakelse, og i hvilken grad var ansattrepresentanter/tillitsvalgte involvert?»*

For grovplanen som først forelå anvendes teori fra Aven (2010), Engen et al. (2021), Etzionis teorier fra 1967 som gjengitt i (Faludi 1983) og Simon (1997): prosessen før oppkjøpet hvor grovplan ble etablert i fasen før overtakelse av selskapet - om «maktens rasjonalitet» for utarbeidelse av grovplan - om kretsløpet og om vekslingene.

Utgangspunktet like etter overtakelse belyses ved teorier av Aabø-Evensen (2011) og Haspeslagh og Jemison (1991) og hvor «scenen blir satt», finne svakhetene, momentet med tid og styrking svakhetene. Aabø-Evensen (2011) og Sudarsanam (2010): om dialog med kjøper. Kommunikasjon, uheldige virkninger og om ansatte som slutter, ses i lys av Aabø-Evensen (2011), Boye og Meyer (2008), Meyer og Stensaker (2020).

Integrasjonsplanen og detaljene i denne, som ble utført sammen med deltakere fra oppkjøpt selskap, drøftes først i lys av Enderud (2008), Engen et al. (2021), Faludi (1983), Flyvbjerg (1991) og Innes (1998). Forhold om deltakelse og kommunikasjon i prosessen drøftes opp mot tre ulike perspektiver for planlegging, og forløpet til den aktuelle prosessen. Viser til i Engen et al. (2021) med: «(1) institusjonell/rasjonell organisering, (2) meningsutveksling og kommunikative prosesser og (3) utøvelse av makt ved planleggings- og beslutningsprosesser». I skjæringsfeltet drøftes; selve integrasjonsplanleggingen, med det rasjonelle perspektivet som grunnlag, det drøftes rundt kommunikativ tilnærming og «maktens rasjonalitet».

4.3 Forventninger til funn

Vil i dette delkapittelet si noe om hvilke funn det er det forventninger til ved intervjuene, hva er det ønskelig at empirien kan fortelle noe om. De neste tre delkapitler presenterer forskningsspørsmålene som er utledet fra problemstillingen, og vil beskrive hvilke forventninger det er til funn for hvert av de tre forskningsspørsmålene.

4.3.1 Forventning til funn ved forskningsspørsmål nr. 1 – overordnet prosess

Forskningsspørsmål nr. 1: «*Var den anvendte planleggings- og beslutningsprosessen hensiktsmessig, og hva kjennetegner beslutningsprosessen som ble anvendt i utformingen av integrasjonsplanen, og prosessen med å etablere et forhandlingsteam og integrasjonsteam?*»

Spørsmålet rettes til toppledelse hos oppkjøper. Det er ønskelig at empirien kan si noe om beslutningstakers oppfatning og opplevelse av prosessen og om den har vært hensiktsmessig. Hva som kjennetegner den beslutningsprosessen som har vært, og om toppledelse ville ha gjort noe på en annen måte. Her kan det komme frem opplysninger som sier noe om hvem som var med i beslutningsprosessen ved oppkjøpet, om deres tidligere erfaring og forhold rundt roller og myndighet. Ønsker videre å finne om hovedmålene man satte seg og ønsket gevinst oppleves som innfridd, eller i ferd med å bli innfridd på intervjutidspunktet, to år etter overtakelse?

4.3.2 Forventning til funn ved forskningsspørsmål nr. 2 – informasjonsinnhenting

Forskningsspørsmål nr. 2: «*Hvilken informasjon anså oppkjøper som viktig grunnlag for beslutninger og planlegging for gjennomføring av integrasjonsprosessen med de usikkerhetsmomentene som spiller inn?*».

Spørsmålet rettes til toppledelse hos oppkjøper. Her er det ønskelig at empirien kan fortelle noe om informasjonsinnhenting i forhold til strategi, og de ønskede synergieffekter man var ute etter. Informasjonsgrunnlaget for de attributter som oppkjøper anså som vesentlige. Det kan også komme frem problemstillinger i prosessen, hva som opplevdes som risikoområder og hvilke undersøkelser som ble gjort. Kan også komme frem om det var informasjon man savnet. Det er også interessant om empirien kan vise i hvilken grad man hadde egne punkter for undersøkelse av verdikjeden og nøkkelpersonell, og i hvilken grad kommunikasjonslinjer ble ansett som betydningsfullt for undersøkelsene. Det kan også komme frem opplysninger om hvem oppkjøper fikk anledning til å ha en dialog med fra målselskapet.

4.3.3 Forventning til funn ved forskningsspørsmål nr. 3 – involvering og utforming

Forskningsspørsmål nr. 3: «*På hvilken måte ble beslutningene formulert i en gjennomføringsplan for integrasjonen og hvordan opplevde mellomlederne prosessen med deres involvering og deltakelse, og i hvilken grad var ansattrepresentanter/tillitsvalgte involvert?*». Spørsmålet rettes til toppledere, mellomlederne og ansattes representanter i styret. Forskningsspørsmålet kan bringe frem hvordan planlegging og beslutninger for gjennomføring ble definert i en integrasjonsplan og hvordan. I første del av forskningsspørsmålet kan komme frem om integreringen var planlagt og hvordan beslutninger om midlene/aksjonene ble etablert, og om noe endret seg underveis både med hensyn til mål og midler på grunnlag av læring eller erfaringer

underveis. Svarene kan også si noe om hvem som var involvert i planleggingsprosessen for integrering. Andre del av forskningsspørsmålet kan bringe frem opplysninger om mellomledernes opplevelse og involvering, og om ansattrepresentanters syn og involvering og i hvilken grad de opplevde å være involvert i prosessen. For å etablere mer av konteksten kan svarene her fortelle noe om tidsaspekt, om hvilke tidspunkt man hadde en opplevelse av at de ulike aktivitetene har foregått. For å kunne få frem mer om deltakelse og innflytelse hos den enkelte så kan funn også si noe om deres forståelse av situasjonen og hvordan de ble introdusert for oppgaven og inkludert i prosessen. Opplevelsen deres om hva de var med på, og forståelsen av prosessen er et viktig undersøkelsespunkt. Det undersøkes også for å få frem hvilken opplevelse man hadde, om toppedelsens forventninger i prosessen og hvordan man forstod sin egen rolle. Hvilke konkrete oppgaver de eventuelt fikk.

4.4 Kvalitative intervjuer

Det har vært et fokus gjennom hele arbeidet, fra gnisten om tema oppstod, å være nøytral og ikke la egne oppfatninger om situasjonen prege arbeidet. Nyanser er viktige elementer å bevare. Nyanser kan dreie ens konklusjoner eller retning, men samtidig bidra til kontekstuell forståelse. Arbeidet med å samle empiri er blitt utført med størst mulig grad av presisjon siden jeg som intervjuer kjente til noen av de ansatte sine opplevelser i den oppkjøpte bedriften. Det ble først laget en intervjuguide myntet på toppledelse med teoretisk forankring i selve beslutningsteorien, og litteratur om integrasjonsprosessen mellom kjøper og målselskap, her var det selve planleggings- og beslutningsprosessen som stod i fokus. Det var også planlagt og intervjuet to ansattrepresentanter/tillitsvalgte i styret. Gjennom intervjuene med toppledelse kom det frem at ledelsen i hovedsak hadde utformet planen for integrering sammen med mellomlederne, slik ble det klart at også mellomlederne skulle intervjues. På den bakgrunn laget jeg enda en ny intervjuguide adressert til mellomledere. Det kom også frem at de ansattes representanter i styret og tillitsvalgte det oppkjøpte selskapet hadde blitt noe involvert, dette ble justert inn i intervjuguiden for ansattrepresentanter/tillitsvalgte. Det er anvendt aktiv intervjuing. Her ble også spørsmålene fokusert om selve prosessen, i tillegg som vist til i Andersen (2006, s. 294-295), «overlapping mellom ulike informanternes synspunkter og vurderinger». Her ville jeg unngå og tolke svarene, spørsmålene ble knyttet til tidspunkt for møter og hvem som var deltakere. Det er trolig at toppledelse fra oppkjøper, mellomledere og ansattrepresentanter fra selger, vil som grupper ha hver sin felles institusjonaliserte forståelse. Dette er også litt av årsaken til fokus på presisjon i empirien. Andersen (2006, s. 292) viser til at det kan være sprikende informasjon fra informantene, og det finner vi eksempler av i empirien. For å avhjelpe i

tolkningen der jeg følte det var nødvendig ble informantenes informasjon koblet opp mot det som var av fakta-opplysninger. Det er ikke lagt vekt på å «finne sannheten», de ulike oppfatningene er vist til i drøftingen.

Intervjuene gikk over en fire ukers periode, 2 år etter oppkjøpet. Svarene som er gjengitt i empirikapittelet er for det meste transkribering fra intervju med opptak. Dette gjelder seks av sju kvalitative intervjuer. Det ene av disse som er uten opptak er intervjuet med VP hvor det kun ble gjort notater. Intervjuet av den ene ansattrepresentanten ble kun mulig å få til på «ad hock» måte. Intervjuet ble foretatt der og da uten intervjuguide for hånden, det var knapt med tilgjengelig tid under intervjuet.

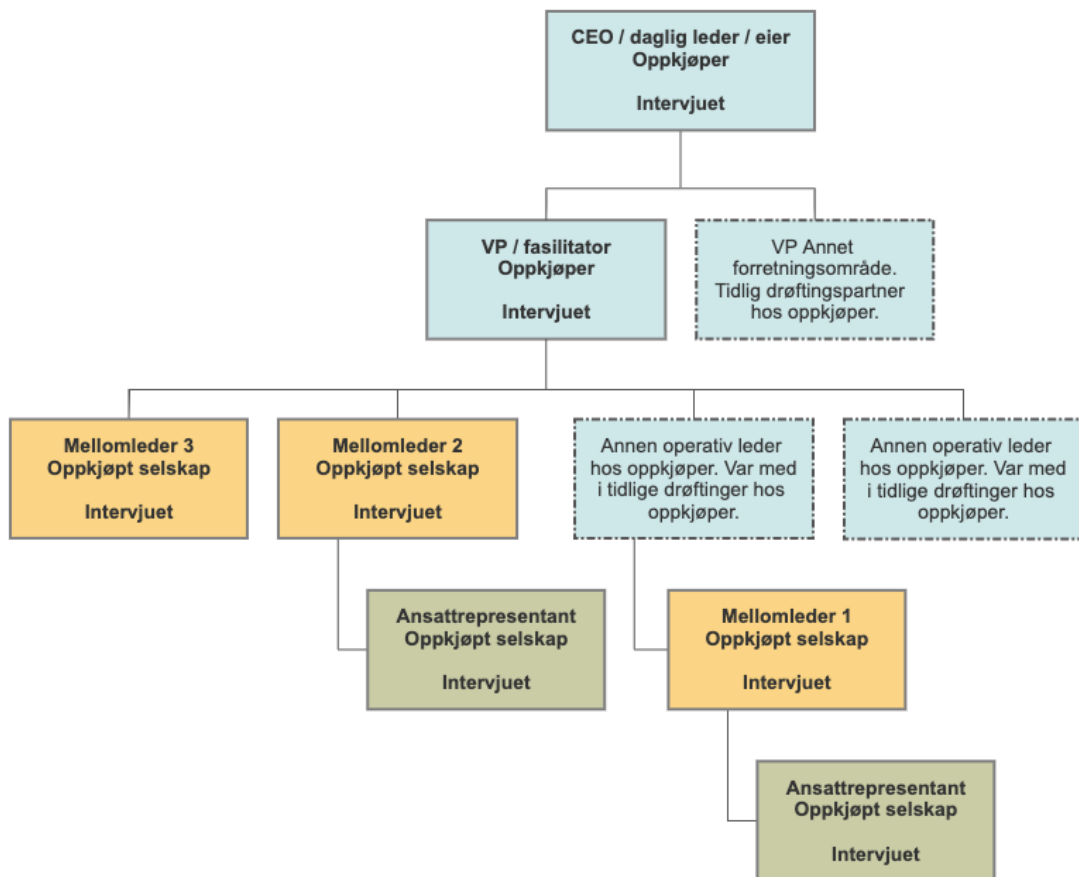
Lengden på intervjuene har i hovedsak ligget på mellom 30 minutter og 1,5 timer. Det korteste intervjuet var på kun 5-10 minutter og ett, det lengste varte i 1,5 timer. To intervjuer var på en time hver. Ett intervju var på 45 minutter og to intervjuer på 30 minutter. Til sammen 320 minutter med intervju, og 60 minutter av disse var uten opptak, men da med notater. Svarene er samlet, og hovedinnholdet er gjengitt. På flere av spørsmålene er hele svaret sitert. Opplysninger som ikke anses relevante for problemstillingen er utelatt. Det vil si at på enkelte svar er kun omtrent 30-40 % inkludert, og på andre gjerne kortere svar, er så å si 100 prosent inkludert. Der hvor innhold i sitater klippes eller setning avbrytes, så vises dette med tre prikker og et mellomrom (tekst... mer tekst) i setningen. Det er gitt forklaringer i parentes der det er nødvendig for å forstå konteksten/innholdet. I innledningskapittelet finnes en oversikt over forkortelser, det finnes f.eks. forkortelsen IG som betyr «oppkjøper», MV er bokstavene som benevner oppkjøpt bedrift. Ansatte/intervjuede er benevnt med deler av tittel eller rolle, slik som CEO, VP, ansattrepresentant og mellomleder. Det er fortatt to intervjuer av toppledere hos oppkjøper: Eier/daglig leder med tittel CEO og en av direktørene med tittel VP. Alle de intervjuede mottok et informasjonsskriv om omfang og hensikten med intervjuet. Det ble også spurt om tillatelse til stemme-opptak, og skjema ble signert. Det anses ikke at det er samlet inn personopplysninger og derved heller ikke ansett aktuelt med meldeplikt til personvernombudet ved NSD - Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

Det virker som intervjuobjektene har noe ulik oppfatning av hva en integrering ved oppkjøp er, og hva en integrasjonsplan er. Noen opplever og vektlegger nok begrepene opp mot hensikten med oppkjøpet og mulig gevinst, andre tenker kanskje mer på organisatoriske og de menneskelige faktorer. De intervjuede har alle faglig kompetanse innenfor sitt fagfelt og mellom 13 og 33 års erfaring i selskapet enten hos oppkjøper eller hos oppkjøpt selskap. De intervjuede er nøkkelinformanter (Andersen, 2006, s. 290). Intervjuene ble derfor godt forberedt, med åpne samtaler. Intervjuguiden ble fulgt, men også med andre oppfølgende spørsmål. Alder spenner

fra omtrent 45 til 60 år. Toppledere og mellomledere har alle lang erfaring i rollen som leder/ mellomleder med unntak av den ene som ble nyutnevnt etter overtakelsen. Denne mellomlederen var ny i rollen selv om han før oppkjøpet fungerte som assisterende leder. Alle mellomlederne har personalansvar for flere ansatte. Styrets ansattrepresentanter har begge erfaring fra produksjon, disse har ikke medarbeideransvar.

4.4.1 Informantenes plassering i organisasjonen

Informantenes plassering i organisasjonen: Den organisatoriske plasseringen av CEO og VP i forhold til mellomlederne vises i figur 4.4.1-1. Ansattrepresentanters plassering kan avvike noe. Det forelå ikke organisasjonskart like etter overtakelse. Illustrasjonen er ment som en hjelp til å forstå hvem som ble intervjuet og hvor de var plassert i organisasjonene.



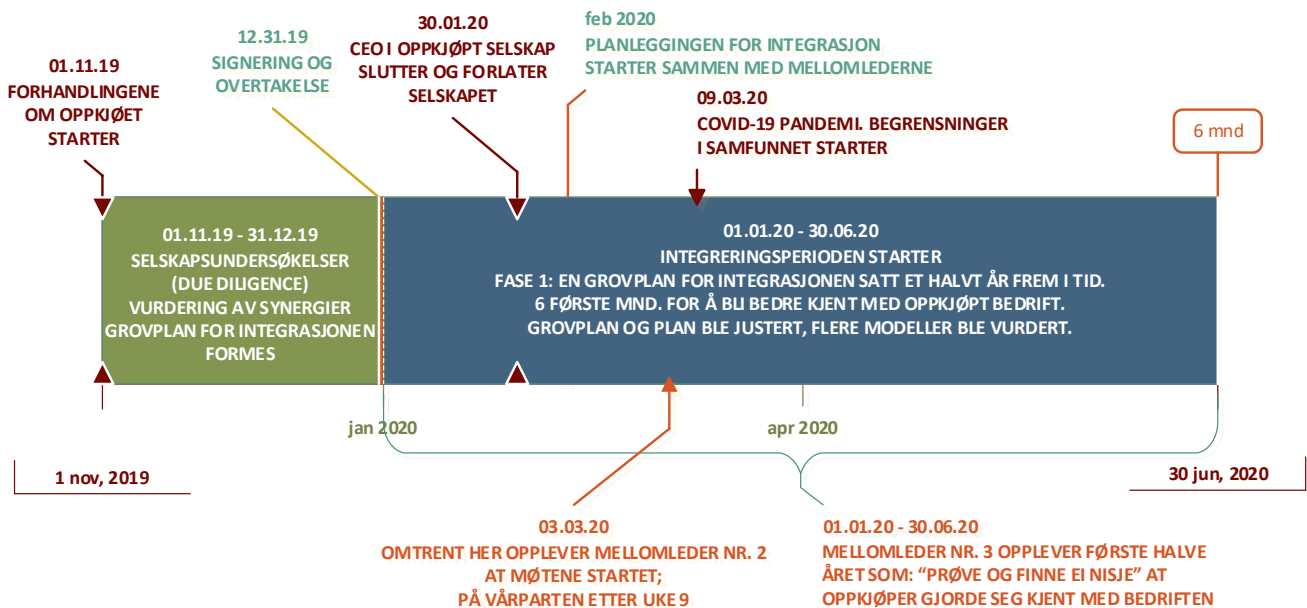
Figur 4.4.1-1 Informantenes plassering i organisasjonene etter overtakelse

5 RESULTATER AV EMPIRI

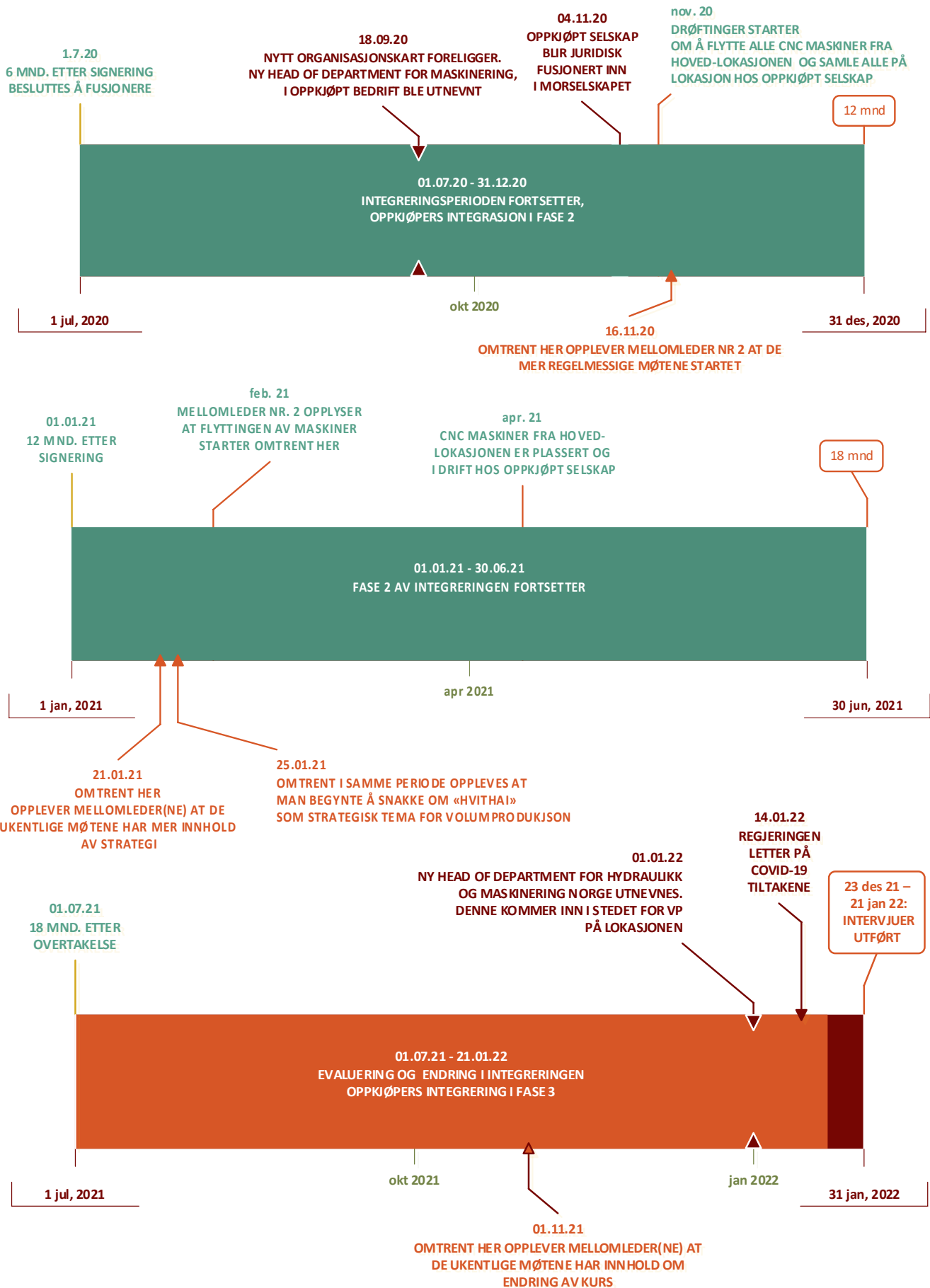
I dette kapittelet presenteres funn som er kommet frem fra intervjuene. I tillegg vises til vedlegg A, et referat fra innledende samtaler med oppkjøper for å danne en ramme rundt oppkjøpet. Først vises en tidslinje i kapittel 5.1. Dernest presenteres empirien med funn, eller rettere sagt hovedfunn opp mot hvert av forskningsspørsmålene i tabellene i delkapittel 5.2. Svarene fra intervjuobjektene er samlet under hvert av spørsmålene fra intervjuguiden. Forskningsspørsmål nr.1 og nr. 2 er fra intervjuer med CEO og Vice President. Forskningsspørsmål nr. 3 er fra intervjuer med ansattrepresentanter og de tre mellomledere.

5.1 Kvalitative funn og tidslinje

Tidslinjen gir knagger fra oppstart av selskapsundersøkelsene (due diligence). Hendelser og faser er merket av og illustrert. I de tilfeller noe fremstår som markant og henger sammen med informantenes opplevelser, er dette indikert med markør på undersiden av tidslinjen:



Figur 5.1-1 Tidslinje fra forhandlinger starter til integrasjonsprosess i måned 1 til 6



Figur 5.1-2 Tidslinje for integrasjonsprosessen fra og med måned 7 til 24

5.1.1 Funn til forskningsspørsmål nr. 1 – CEO og VP

Her presenteres empiri fra intervjuer med oppkjøpers CEO og Vice President:

Forskningsspørsmål: Var den anvendte planleggings- og beslutningsprosessen hensiktsmessig, og hva kjennetegner beslutningsprosessen som ble anvendt i utformingen av integrasjonsplanen, og prosessen med å etablere et forhandlingsteam og integrasjonsteam?

Svar på forskningsspørsmål:	
	<p>CEO er generelt fornøyd, men har ikke kommet i mål med maskineringsaktiviteten, og mener det ikke er lett å ha en rigid plan før du får tilgang til hele bedriften: <i>Så jeg lever godt med å ha den usikkerheten, og at du har en plan, du vet hva du vil med selskapet, men du vet ikke helt hvordan du får det til, du har noen hovedpunkter som du tenker sånn og sånn og sånn skal vi gjør, og de må du være forberedt på endre på når du lærer å kjenne organisasjonen enda bedre, og når du ser ting enda bedre, når du har dykket ned i aktivitetene og bedriften»</i></p> <p>Om integrasjonsplan: <i>«Mange måter å komme i mål, kommer an på hvor lang forlovelsestiden er, hvor lang den initielle due diligence perioden er. Hvis den varer over et halvt år så får du gjort mye i den perioden».</i></p> <p>I et av de siste oppkjøpene i UK så ble en leder fra oppkjøper stasjonert i det oppkjøpte selskapet i en periode. CEO mener at dersom han hadde hatt en slik ressurs tilgjengelig så hadde denne etter han mening klart fått en slik rolle i det siste oppkjøpet også - for å få integreringen til å starte. Her var det begge to i en kort periode i starten, så kun VP: <i>«Det er ingen tvil om at han som skal forestå integrasjonen, ..hvis han kan oppholde seg hver eneste arbeidsdag i den bedriften han skal integrere inn i noe annet så er det en fordel... Nå var det VP som fikk den posisjonen, men VP hadde mye mer ansvarsområde her oppe og enn det han skulle ha på MV og derfor var det ikke så lett å si til VP at han skulle sitte der nede permanent i en periode. Så en lærdom, altså neste gang - så bør vi helt klart ha klar en person tidlig i fasen, tidlig i due diligence, for han bør jo klart være med på due diligence, han må vite så mye som mulig og bør også ha den initielle fasen hos den parten som blir kjøpt opp».</i></p> <p><i>«Vi tenkte på tidspunktet (i due diligence) at det ville være fornuftig å integrere, men vi gjorde mye mer av den jobben etter at vi hadde overtatt selskapet enn før vi overtok selskapet. Vi så på hvor vi tenkte at det var fornuftig, vi diskuterte med de som da var representant for selgerne, men vi hadde ikke noe tilgang til ledelsen for å diskutere den type aktiviteter før vi signerte avtalen og vi tenkte heller ikke det var viktig».</i></p>
Nr.	Deltakere i selskapsundersøkelsene: beslutnings-medlemmer, hvem og hvilken rolle, myndighets-struktur?
1	<p>Det har vært med andre med i prosessen. VP var med i due diligence og annen VP med lang erfaring var med i drøftinger i starten på integrasjonen. Det var et bevisst valg om hvem som var med: <i>«Og det er klart at hvis du (som selskap) har et svært apparat for å kjøpe opp selskaper at dette er noe 'du gjør' så har du kanskje satt av tre, fire eller fem mann».</i> CEO sin egen erfaring; 8-10 oppkjøp opp igjennom de siste ca. 20 årene. CEO er eier, styret og daglig leder, og er den som tar beslutninger.</p> <p>Foruten CEO og VP så ble det tidlig i prosessen konferert med leder for maskinering, også ansvarlig personell og ledere på marked og salg (hos oppkjøper) med kjennskap til de samme produkt og forretnings-områder (som målselskapet). VP sin egen erfaring: oppkjøp av ett norsk selskap innen hydraulikk og mekanisk, deretter to avdelinger kjøpt opp av norskeide selskaper lokalisert i Storbritannia. Rolle i due diligence var å samle informasjon som grunnlag for beslutninger.</p>
Nr.	Hvem, hvilke berørte interesseparter ble inkludert i planprosessen?
2	<p>Under due Diligence ble ingen fra målselskapet inkludert. Det forelå grovskisserte punkter for retning/plan for integrasjonen, men detaljene ble til - med CEO og VP og tre andre mellomledere (fra målselskapet) i ukentlige møter etter overtakelsen. CEO forteller: <i>«... vi så også at en vesentlig del av ledelsesstrukturen som var, i hvert fall eier ledelsesstruktur som var (i det oppkjøpte selskapet). - Det var ikke dem vi hadde tenkt å lene oss på - og i kontrakten som vi inngikk så ble det også inngått avtale om at eierne som var involvert fra selgersiden både direkte og indirekte, at de fratrådte selskapet. Så vi hadde ikke planer om å ha dem med, vi involverte heller ikke dem i planene om å integrere selskapet. Vi involverte heller ikke CEO (i målselskapet) i planene om hvordan vi ville integrere selskapene. Hvis den (forhandlingsfasen) varer over et halvt år så får du gjort mye i den perioden. Da kan du bruke noen av personene, men klart, skal du inn og..., du kan ikke bruke mange av de personen som du kanskje skal overta».</i></p>

Nr.	I hvilken grad benytter man seg av en oppkjøpsplan med styrets og ledelsens målsettinger og preferanser?
3	Oppkjøper/CEO hadde et strategisk ønske om å gjøre oppkjøp av denne art: <i>«Vi hadde tenkt at det å ha et skikkelig fotfeste på sørsiden av fjorden... mer intern produksjon og vi maskinerer veldig mye - det ville vært fornuftig for å ha en mye større fleksibilitet i leveransene våre – jeg har jo fulgt med på MV i alle år og det er en bedrift som ligner noe på oss og hadde noen komplementære aktiviteter, det med maskinering; vi hadde litt maskinering, MV hadde mye maskinering, så MV passa oss veldig godt, hadde noen produkter og vi ønsket jo å få enda flere produkter som er felles med den nye litt større IG».</i> VP forteller det gikk på produkter og marked og det som kunne få selskapet til å vokse. <i>«Vil ikke akkurat si at det foreligger definerte punkter på forhånd, men er noe som man har i hodene, også basert på tidligere erfaringer, hva man ser etter. Når kandidater dukker opp så blir disse vurdert etter marked, mulige synergier, produktområder og lokasjon».</i>
Nr.	Ble målsettinger endret underveis i forhandlingsprosessen i forhold til de mål som var i utgangspunktet?
4	Oppkjøper hadde hadde målsettinger om at være i selgers markedet. Det var ikke målselskapet man hadde sett seg ut, men noe lignende, hadde kanskje ikke tenkt noe så stort, men tenkte på et betydelig selskap med vesentlige kunder i det markedet: <i>«... alt justerer seg jo mer informasjon man får, ... dette var en 'opportunity' som kom og den passet oss godt».</i>
Nr.	Gjør man normalt en evaluering av mål i etterkant av oppkjøpet for å lære til neste gang?
5	CEO sier at det er klart at han gjør det, men ikke strukturert. Leser resultatene på sikt, om de forandret seg og ikke minst se inn i fremtiden om det er større potensialer etter oppkjøpet enn det var før. Viser til et oppkjøp hvor selger flyttet inn i oppkjøpers egne lokaler. Der var mer egne produkter enn MV, men også en del tjenester slik som MV har: <i>«Men, der var jeg «inhouse» ifra dag 1, der var jeg tilstedeværende daglig leder og var der fem dager i uken - derfor gikk den integrasjonen mye fortere, og her har det tatt litt lengre tid, men det er og litt større».</i> VP mener det må settes bedre KPI for integrasjonen neste og at mål blir tydeligere kommunisert - fokusere på tydeligere mål om hvor man vil. Se bedre inn på hvilke ressurser man får med seg, som mellomledere som tas med i å fasilitere for å sikre etterlevelse, At man er mer tro mot planen. <i>«Det vil også være bedre å ha en utenforstående med i prosessen som er der hver dag, som kan styre etter de mål og i den retning som blir satt, en som kan følge opp hver dag».</i>
Nr.	I hvilken grad oppleves det at målene som ble satt er innfridd, eller at ønsket gevinst ikke er oppnådd?
6	CEO: <i>«Ja har huket av mange av de, også er vi ikke i mål...vi så klart hvor det var synergier: skulle slå sammen funksjoner, ... På ingeniørsiden har det kanskje tatt noe tid, men jeg tenker at de fleste ingeniørene er godt rullet inn i et felleskap. På service og vedlikehold så ønsker vi fortsatt at han som er salgansansvarlig at han skal jobbe enda inn mot MV enn det han har klart til nå, men ting tar tid. Men, intensjonen er klart at vi skal ha en som er veldig aktiv i markedet... vi er ikke ferdige med den, men vi utveksler jo både personell og prosjekter...På salg så er det en viss integrasjon, det tar lengre tid enn en skulle ønske, men det er god kommunikasjon mellom de som bør ha kommunikasjon på salg, og den må bli enda bedre. Og den integrasjonen som vi ikke har fått i mål det er integreringen av maskinering... det er der vi sliter... den ene intensjonen med oppkjøpet, den tenker jeg er ikke sikkert at vi skal holde på, for den ene intensjonen var å få mye mer kapasitet til internproduksjon, men så har vi ikke klart å finne ut hvordan vi skal få gjort MV fleksibel»</i> Planen og noe av tankesettet bak oppkjøpet var at en skulle få stort maskineringsapparat som kunne håndtere ordre på svært kort tid, Oppkjøper har ikke funnet ut hvordan organisasjonen kunne bli mer fleksibel. Det førte til for mange negative konsekvenser når en forsøkte å bryte opp i den nye organisasjonen. CEO sier heller ikke at den skal bli fleksibel, <i>«Men en av målsettingene ... på maskinering – det har vi funnet ut at det går ikke på samme måten som vi hadde tenkt. Der må vi reve seilene».</i> Opplever ikke å ha lykkes helt med slik man så for seg integrasjonen. VP mener produktområdet / egne produkter var langt lavere enn det om ble presentert i due diligence: <i>«Hadde jo satt mål om å være mer integrert enn det vi er i dag. At man skulle tjene penger på maskinering hvilket man ikke gjør i dag. Innenfor Maskinering er gevinst ikke oppnådd og det å oppleve at man jobber i samme bedrift. Anser ikke at kulturen er blitt god nok integrert, folk har i stor grad gjort</i>

	<i>det som de selv vil. Har ikke vært tro mot et felles mål. Virket ikke som en (målselskapet) ønsket å bli integrert. Virket som man ikke ønsket endringer, ønsket å gjøre ting slik som man alltid hadde gjort. Man var mye svakere på akademisk utdanningsnivå enn det man hadde sett for seg eller blitt forespeilet i presentasjonen om selskapet. Kompetansenivå var ikke så høyt som forventet. Antok på forhånd at akademisk kompetansenivå ville ligge på en 7'er mht. utdanning. Men, det lå vel i gjennomsnitt på omtrent 5. Så er det jo også slik at god kompetanse også bygges opp med erfaring, dette har jo også verdi. Enkelte med høy kompetanse hadde nylig sluttet, før eller under forhandlingene, og dette ble ikke kommunisert under due diligence, som om man (målselskapet) ønsket å skjule det. Noen sluttet jo etter hvert etter overtakelse»</i>
Nr.	Hadde man på forhånd gjort seg opp mening om bestemte punkter/faser hvor det skulle tas vurderinger underveis i due diligence - gitte kriterier man så etter for å beslutte grad eller type integrasjon?
7	CEO svarer at man først dannet seg et bilde av de siste årene med finansielle data, det ble brukt mest tid på dette, og hvor det var for mye ressurser. Kompetanse og produkter var vesentlige aspekter: «Ja. Den første tingen var klart å få så god kontroll som en kan i en sånn fase, av de finansielle tallene og hvor de kommer ifra. For et regnskap må du brette ned» ... «så laget vi oss en oppfatning av hvor kan vi gjøre besparelser og hvor kan vi få synergier – hvor kan vi gjør integrasjoner sånn at vi får bedre utnyttelse av disse ressursene vi samlet har. VP svarer at produkter og lokasjon var vesentlig, men oppdaget underveis at egne produkter ikke hadde slikt omfang som ble først forespeilet: «Ja de finansielle sidene og om produkter var helt klart viktige områder. Kunnskaps-nivå og akademisk utdanningsnivå var viktige områder».
Nr.	På forhånd definerte Risiko-områder?
7c	CEO forteller at maskiner og materialer kunne la seg sjekke greit ut: «...dette er gammelt selskap som er lesset med kultur, og kulturen sitter i hodene og hjertene til folk. Vi så jo at her måtte det inn en klar endring fordi driften hadde ikke vært tilfredsstillende de siste fem årene eller fem pluss årene... det har vi delvis fått til og delvis ikke fått til. Og det er alltid der risikoen er; Risikoen er mennesker, som regel ikke maskiner eller finanser for finanser finner du utav hvor det ligger hvis du gjør en grei due diligence.». Den største faren eller største risikoen ligger i menneskene som du vet må gjennom en endringsfase... ingen kvikk fikks å gå inn og endre et så gammelt selskap som hadde operert så lenge med de samme eierne og med de samme lederne over lang tid. VP sier at menneskelige aspektet ble ansett som et risikoområde for integrasjonsfasen og om man besittet den riktige kunnskapen, man så etter.
Nr.	Er man generelt åpen for å endre strategi for integrering underveis i due diligence innenfor gitte rammer?
7d	CEO forteller at: «Hvis du finner ut noe under d.d. som var annet enn den oppfatning som du hadde når du begynte på d.d. så må du jo klart endre oppfatning og du kan jo endre total-resultatet, men jeg tenker det er ikke der den største planen blir lagt i due diligencen. Der gjør du en overordnet antakelse om hvor du vil oppnå disse synergiene og hvor du vil gjøre endringer, også blir jo jobben klart gjort i etterhånd. Hos meg har jobben aldri blitt gjort i d.d. perioden. Der har oppfatningene mine blitt gjort og grovplaner, men ikke detaljerte planer... Så i den perioden har det alltid vært sånn at du har en viss tilgang, man har ikke en detaljert tilgang til å diskutere fremtidige planer. Det tenker jeg er greit også». For den due diligence perioden den er mer for å grave seg mer ned i selskapet og se på de enkelte tingene man har lyst til å se på; er det slik man har blitt fortalt og antar at det er – eller er det noe annet. Og når en er i den fasen så gjør en seg klart oppfatninger på hvor kan vi gjør det bedre enn eksisterende eier enten isolert med selskapet eller med integrasjon og sette det inn sammen med resten av det systemet man har fra før».

5.1.2 Funn til forskningsspørsmål nr. 2 – CEO og VP

Her presenteres empiri fra intervjuer med oppkjøpers CEO og Vice President.

Forskningsspørsmål: Hvilken informasjon anså oppkjøper som viktig grunnlag for beslutninger og planlegging for gjennomføring av integrasjonsprosessen med de usikkerhetsmomentene som spiller inn?

Nr.	Hvilke områder i due diligence ved siste oppkjøp ble identifisert for å vurdere risiko ved usikkerheten?
I	CEO forteller at menneskene var den største usikkerheten: «...for mesteparten av den finansielle usikkerheten fant vi utav hva som var gjort. Og hvorfor det var slik det var. Om vi ville klare og snu og få til en produksjon med den rette mengden bemanning, det var klart den usikkerheten vi hadde da.» VP forklarer det finansielle var viktig, kunnskapen, kompetansenivå på akademisk utdanning og den menneskelige faktoren: «Hvordan de jobber sammen og hvem som er sterke personligheter. Hvordan kulturen er, hvordan samhandler man, hvordan man gjør tingene og i hvilken grad vil man være villig til å endre»...«Produkter er også et område som ble grundig sett inn på».
Nr.	Når man besluttet om integrasjonen, var det informasjon / dokumentasjon som opplevdes mangelfull?
II	En opplevde grei oversikt over styrker og svakheter under due diligence, CEO uttrykker: «Nei, satt ikke med noe følelse av... selv om du ikke får tilgang til alt... selv om du får tilgang til en del personer så klarer du ikke å tyde det allikevel.. du kan lære noen nøkkelpersoner å kjenne, men utover det så klarer du ikke å gjøre det, den jobben må du gjør etter du har overtatt, og den risikoen må du ta..., det var ikke informasjon som burde blitt lagt frem som ikke ble lagt frem..., den informasjonen som vi måtte finne utav med å sette oss ned med folk og organisasjonen hvordan vi klarer å integrere og hvordan vi klarer å drifte på vår måte. Den tar tid og den er ikke gjort på en due diligence periode».
Nr.	Hvilke slike usikkerhetsområder er det man typisk erfarer foruten juridiske og finansielle forhold?
III	VP forteller at det er mennesker og produkter. CEO: «Det er egentlig de samme, hvis du tenker på stakeholders så har vi ikke hatt problemer med kunder. Det har vi aldri erfart eller hatt problemer med. Det er gamle bedrifter, det er tilbake til det samme - mennesker og kultur som tar tid. Og, inni bedrifter så er det alltid noe bærere på godt og vondt som er til hinder for en hurtige endring av måter å gjøre ting på. Det var der klart når vi overtok BA, det var der klart når vi overtok i UK 2018 og ikke i så stor grad når vi overtok i UK 2019. Tenker at vi ikke kan ha for mange kulturer i ett og samme konsern, vi må bli likere og likere - kan godt hende at vi skal endre oss litt slik at vi finner ett felles multiplum, men kulturen må på sikt endres, men det er ikke noe som man gjør på et kvarter eller ett år, det tar tid».
Nr.	I hvilken grad søkte man informasjon om kulturbærere og annet nøkkelpersonell før endelig signering?
IV	Man søkte aktivt etter informasjon om nøkkelpersonell. Studerte organisasjonskartet, så på hvem som hadde jobbet der, hvem som hvem som var vokst opp der. Man hadde alder og hvor lenge de hadde vært i selskapet og hvilken posisjon de hadde. Anså at det var klare kulturbærere og antok hvem dette var.
Nr.	I hvilken grad en søkte informasjon om nøkkelpersonell sin kunnskap - ansett viktig for drift og verdiflyt?
V	CEO: Ja vi gjorde jo det, og det var de personene som vi kanskje snakket mest med som vi hadde definert som viktigste etter at vi overtok, ikke den fasen hvor vi gjorde due diligence for da hadde vi ikke tilgang på dem, men etter vi overtok så brukte vi mye tid på dem som var på drift og ansvarlige for drift. VP forteller at en foretok en gjennomgang av de ansatte for å sjekke kompetanse og hvor lenge de hadde jobbet i selskapet: «Korona spilte jo også inn i prosessen». Anser at selskapet mistet noe kompetanse etter fusjonen: «Oppdaget etter hvert, etter oppkjøpet at en ikke hadde den kompetanse som man kunne få inntrykk av i prospektet, hvor det var fine presentasjoner av produkter, kompetanse og prosjekter». De som tidligere hadde ønsket å drive frem produkter i selskapet hadde ikke fått drive med det de hadde lyst til. VP mente disse nå jobber hos konkurrent hvor de får lov til å utvikle egne produkter.
Nr.	I hvilken grad søkte en informasjon om etablerte kommunikasjonslinjer som bidro til daglige styring?
VI	CEO: «Ikke mer aktivt enn at det var jo veldig klar kommunikasjonslinje i fra daglig leder og ut til sine mellom ledere i hvert fall, det var ukentlige møter og tavler med informasjon - vi hadde god kontroll på den øverste kommunikasjonen». VP: «Vi søkte jo informasjon om kommunikasjonslinjer, vi visste jo

	<i>hvordan måleskapets CEO styrte bedriften. Det er jo her på kommunikasjon at en gjerne skulle jobbet mer med KPI og fått kommunisert disse bedre nedover i organisasjonen. Kan virke som det ikke ble jobbet videre med ut i organisasjonen fra disse mellomlederne som var del av integrasjonen. Det ble jo etter hvert ganske tydelig at det sitter en del folk lenger innover og nedover i systemet som gjør ting sånn som de ønsker uansett. Disse bryr seg ikke om det som blir bestemt og bare fortsetter som de selv vil».</i>
Nr.	I hvilken grad søkte en informasjon om verdiflyt/prosesser som sikret etterlevelse av krav/forventninger?
VII	<i>CEO: «Vi så jo klart at som sagt informasjonsflyten som var lagt opp på verdiflyten, det var jo alt fra salg til gjennomføring av prosjekter og avvik og alt som må opp på informasjonsflyten for at vi skal få ut varene, så vi var ikke bekymret for at det ikke var informasjon nok for å få gjennomført de prosjektene man hadde. Vi hadde oversikt over daglig leders måte å jobbe på... Vi kunne sikkert fått det, men fikk ikke prosedyrer og prosesskart på teoretisk grunnlag, men satte oss jo inn i flyten hvordan den virket, men ikke hvordan den teoretisk skulle ha virket, men hvordan den virket». VP: «Ja, dette var informasjon som vi søkte opp og satte oss inn i. Fikk jo en forståelse av hvordan prosessene hang sammen».</i>
Nr.	I hvilken utstrekning ble interesseparter vurdert systematisk i plan/beslutningsprosess?
VIII	<i>CEO anså i forhold til myndighetene at det var en liten transaksjon som ikke vil utløse noe krav eller problemer i en konkurransesituasjon. Personell var en utfordring. Var opptatt av å få med seg de ansatte, men antok også samtidig at omtrent 25% ville bli overflødig over en periode. Oppkjøper la ikke skjul på at de var opptatt av å ikke være mer mennesker enn det man hadde hadde råd til. Bemanningen er redusert med 1 oppsigelse. Planene for omsetningsmål ble vesentlig påvirket av pandemien som slo inn i slutten på første kvartal, gikk ikke mer enn ett par måneder fra overtakelse til pandemien begynte å slå inn. Det ble en viktig aktivitet å prøve å demme opp for effekten av pandemien. Pandemien medførte mye mindre etterspørsel etter tjenestene. Gikk igjennom de viktige kundelistene og så at man hadde mye av de samme kundene på kundelisten. Kontakt ikke kundene, men hadde en klar holdning om at oppkjøpet til å sette det oppkjøpte selskapet i en veldig mye bedre finansiell situasjon. VP forteller at utenom de ansatte, så en helt klart inn på kundemassen og gjorde vurdering ut ifra det.</i>
Nr.	Hvilke medlemmer i selgers virksomhet det ble gitt anledning til å ha en dialog med eller intervju før endelig signering - noen man burde fått snakket med?
IX	<i>CEO: «Kan ikke huske at det var noe særlig tilgang til type 'Salg-/driftsleder' som hadde en sentral posisjon. Det var tilgang til eiere, økonomileder og daglig leder men ikke nedover i organisasjonen i due diligence perioden». De opplevde ikke at det var noen en burde fått snakket med og ikke fikk. «Nei syntes ikke det. Fordi jeg tenker at den usikkerheten der, den du må jobbe med for å få til, du kan ikke planlegge deg – ut, i fra usikkerheten». Vice President forteller også at han ikke følte behov for det.</i>
Nr.	Selve integrasjonen, var dette planlagt - På hvilken måte ble aksjonene/ midlene/beslutningene for integrasjonen gjennomført; av hvem og hvordan?
X	<i>VP forteller at de hadde ukentlige møter med mellomlederne i forbindelse med integrasjonen. Man hadde en grovskisset plan som sa noe om hvor man ville. De antok at CEO og hans måte å styre på preget kulturen og i stor grad mht. hvordan man gjorde ting. Nå viste det seg å ikke stemme, det var andre sterke kulturbærere som satt lenger nede og inne i organisasjonen. Det var også slik at tidligere eiere ikke skulle med videre. En ønsket å stake ut kursen sammen med mellomlederne, men virket ikke som de forstod hva de var med på. Han sier de var mest lyttende og bekreftende og kom i liten grad med innspill – at det har ikke endret seg så mye med tiden, og stor sett vært det samme inn til nå i disse dager hvor en gjør den tredje endringen, i fase tre av integreringen. CEO forteller: «Vi hadde en plan om hvordan dette her skulle gjøres og hvordan det skulle se ut etter at vi var ferdig. Men, den planen satt vi oss ned med sammen med dem som vi ønsket å dra med oss videre fra driften og diskuterte med dem, typisk mellomlederne «nr. 3, 2 og 1» og mellomleder logistikk, kanskje mest de tre første. Fordi vi så at det var på den operasjonelle siden og kanskje mengden av mennesker som måtte til for å produsere det som man produserte som ikke stod i forhold... på mellom-administrasjonen, der så vi tydelig at der måtte vi gjøre noe og få ned antall mennesker i forhold til omsetningen...».</i>

Nr.	Vurderingene og beslutningene om integrasjonen, opplever du at disse har vært hensiktsmessige?
XI	CEO: «Ja opplever det sånn at de har vært hensiktsmessig, for når vi ser på integrasjonene så har vi integrert økonomifunksjonen, økonomi og administrasjon funksjonen og tenker det huker jeg av, det fungerer greit. Vi har integrert ingeniøraktiviteten, det huker jeg også av – der er ingeniører som sitter på begge lokasjonene som jobber godt sammen, så det fungerer greit. Det er ett område som vi ikke har fått til enda og det er lønnsomheten innen maskineringsaktiviteten. Serviceaktiviteten, sylinderaktiviteten, prosjektaktiviteten, det huker vi av som greit».
Nr.	Var maskinering et punkt i due diligence med spesielle planer, som ikke vært hensiktsmessige - eller måten dere tenkte om maskinering i forhandlingsfasen?
XII	CEO: «Både ja og nei, vi hadde ikke detaljerte planer, planene var mer på et overordnet nivå hvor vi så at den delen, for vi hadde veldig god tilgang på økonomiske data og hadde god tilgang på fungerende innleid CFO - så vi så på hvor den største problemstillingen var - og det var på den definerte biten på maskinering; at det blir brukt for mange ressurser og at det var for mange hoder på maskinering, ikke på operativ, men på ikke operativ fase. Og det hadde vi planer om å ta ned mye mer enn det vi har klart å ta ned. Vi hadde en plan men den har vi ikke greid å gjennomføre».
Nr.	Inneholdt gjennomførings-punktene plan for kommunikasjon i integrasjons-fasen?
XIII	«Vi kommuniserte først og mest med de tre involverte... de som satt i styret. Vi diskuterte med dem, og vi bruke en del måneder på den fasen før vi besluttet om hvordan vi ville ha det, og vi var gjennom flere forskjellige modeller, det var ikke den første modellen vi hadde tenkt på som ble modellen som vi gikk inn på til slutt... vi kommuniserte ikke direkte med alle personene på gulvet og på de forskjellige plassene». VP opplevde at kommunikasjon om mål og KPI stoppet opp, og ikke gikk videre fra mellomlederne og skulle nok blitt jobbet mer med ute i organisasjonen. Tenker også at Korona spilte i stor grad inn på hvordan det ble: «Nei, inneholdt ikke plan for kommunikasjon, og ser nå i ettertid at det burde den nok skulle ha gjort for å kommunisere KPI'er og mål ut i hele organisasjonen».
Nr.	Etter overtakelse, i integrasjonsfasen, foretok man evaluering underveis og justerte planen/kursen?
XIV	VP forklarer: Ja vi hadde jo sett for oss hovedpunkter på hvor man ville, jobbet deretter frem en plan og satte KPI'er for integrasjonen og justerte underveis. Det ble tidlig besluttet å endre på type oppdrag i maskineringa og gå bort fra komplisert maskinering, dette er blitt innført. Ut ifra en grovplan / langsiktige mål, så ble planen for integrasjon laget sammen med de mellomlederne som ble tatt med for å utføre integrasjonen. Det var regelmessige ukentlige møter. Først presenterte vi for mellomlederne hva man ønsket og hvor man ville. Aksjoner ble satt på plan og fulgt opp ved neste møte. Vi er vel nå i fase tre: Første fase var at vi satte en plan og KPI'er for integrasjon et halvt år frem i tid, dette var målet for de store linjene. Underveis ble det sjekket hvordan vi lå an og aksjonene ble fulgt opp. Opplevde ikke at de som ble satt til å implementere det som vi var blitt enige om, at de virkelig ønsket å utføre det man var blitt enige om. Som om de mente noe annet enn det de gav uttrykk for. I og med at målene man satte for første halvår ikke ble innfridd så endret man strategi og besluttet å fusjonere selskapene for å oppnå full integrasjon. Etter en vurdering etter 6 mnd. Kom en fase to hvor det ble bestemt at en skulle foreta en fusjon for å oppnå full integrasjon og tanken var at dette skulle gi bedre resultater. Nå er vi som sagt i tredje fase, og denne kom til på grunnlag av evaluering 18 mnd. fra signering. Vi gjorde en vurdering av fusjonen med mål om full integrasjon som var satt. Har underveis fortsatt de ukentlige møtene og de lokale mellomlederne som har stått for integrasjonen og deltatt på disse ukentlige møtene. Etter 18 mnd. så vi at heller ikke fusjon med full integrasjon ga de ønskede resultater. I dag drives fremdeles med underskudd på maskineringa – opplever ikke at integrasjonen har gått som planlagt. Det er derfor vi nå gjør en omlegging hvor en ny leder får et breiere ansvarsområde i lokasjonen og det forsøkes en ny strategi for å oppnå lønnsomhet. CEO sier de var forberedt på at utgangspunkt ikke var helt korrekt. Opplevde etter overtakelse det ikke var et helt riktig utgangspunkt: «Ja, helt klart, men mestepartene

<p><i>av den integrasjons-aktiviteten, den ble gjort etter signering og etter at vi overtok... integrasjonen den lå fast, men modellen å operere på ble noe endret over.. i løpet av, la oss si de første to kvartalene fordi vi satte oss ned og jobbet oss inn i, og ble kjent med de viktige personene og kjent med prosessen mye bedre enn vi hadde gjort i due diligence perioden».</i></p>
--

5.1.3 Funn til forskningsspørsmål nr. 3 – Ansattrepresentanter/tillitsvalgte

Først presenteres empiri fra intervjuer med ansattrepresentanter i styret.

Forskningsspørsmål: På hvilken måte ble beslutningene formulert i en gjennomføringsplan for integrasjonen og hvordan opplevde mellomlederne prosessen med deres involvering og deltakelse, og i hvilken grad var ansattrepresentanter/tillitsvalgte involvert?

Svar på forskningsspørsmål nr. 3:	
	<p>En av styrets ansattrepresentanter sier han ble informert i styremøte, rundt november, om at eier hadde besluttet å selge bedriften. En hadde en kjøper, og det forelå betingelser. At gikk fort, ny eier på plass allerede like etter nyttår, da ble det holdt informasjonsmøte for alle. Det ble nytt styre med ny eier og ny økonomisjef, den andre ansattrepresentanten. Etter et halvt år signerte styret papirene på at oppkjøpte selskap skulle oppløses: «Vi hadde jo et møte med ny eier hvor vi ytret litt frustrasjon blant enkelte, som de ansatte hadde kommet til oss med, ting som folk mente kunne gjøres annerledes». Han møtte VP en dag i produksjonen, og de snakket om ansattes holdninger mot hverandre. Det hadde også vært mye murring selskapet før det ble solgt. <i>Det er kanskje ikke noe som ledelsen så... fordi det økte og økte med folk her i produksjonen som du ikke kunne fakturere timer på, og da blir folk redde faktisk og da skaper det uro....den nye eieren så med en gang at det var for mye (indirekte timer).</i> Ansattrepr. nr. 2 om integrasjonsplan: «Nei, var ikke noe snakk om plan, i utgangspunktet skulle vi kjøre som en enhet i starten, og sånn som vi allerede var, også skulle vi finne ut veien videre etter hvert som vi skred frem».</p>
Nr.	Når tid hadde du din første samtale med de nye eierne - og hvem andre var med i dette møtet?
A	<p>Hadde et tilfeldig møte etter ca. 1 uke. Ble ellers kalt inn til styremøter, det ble på Teams. Mener det var etter korona-pandemien hadde brutt ut. Han mener det var to, kanskje tre (styremøter): «Har ellers snakket med vår nye daglig leder sånn tilfeldig når han var her. Han kom jo alltid bort (når han hadde runden i produksjonen). Men, jeg ser jo frustrasjonen deres også når alle kommer og lesser de ned med forskjellig tanker om hvordan de vil ha det og ville hatt det. Også er det forskjellig historie fra mann til mann - så det er nok ikke lett å komme hit». Den andre ansattrepresentanten er usikker på når tid dette var: «Vi møttes for å samkjøre personalhåndboka og betingelser. Det ble jo bestemt etter hvert at vi ønsker å fortsette med de betingelsene vi har her. Og det ble gjort små justeringer i forhold til praktiske hensyn i personalhåndboken». Litt usikker på deltakere, og sier: «Det var typisk tillitsvalgte de andre tillitsvalgte».</p>
Nr.	Hvordan opplevde du det første møtet og hvilke tema snakket dere om?
B	<p>Den ene representanten svarer at det var noe prat om nøkkelpersonell: «... jeg tror han (ny eier) var veldig interessert i å høre hvordan vi oppfattet tingene her. Han hadde jo et møte her for alle når de hadde kjøpt opp, og tok jo opp dette her med omsetning pr. mann og hvor viktig det var å tjene penger ... sånn at førsteinntrykket mitt var veldig positivt – at det var en mann som ville få til ting her». Den andre svarer at personalhåndboken var tema.</p>
Nr.	Opplevde du at det ble lyttet til dine synspunkt?
G	<p>En representant svarer: «Kanskje noe, men det var ikke så veldig mye. For å si det sånn..., det var mye LEAN (før oppkjøpet), det var for mye tid som gikk på det syntes jeg. Og det var jeg ikke alene om. Jeg uttrykte dette, og det var han klar over».</p>
Nr.	Ble du spurt etter informasjon om nøkkelpersoner - om kommunikasjonsflyt?
H	<p>En representant minnes ikke å ha blitt spurt om noe angående kommunikasjonsflyt.: «Nei, kan ikke akkurat si han ba meg om å fortelle hva jeg syntes om forskjellige, og hva jeg så for meg». Den andre representant ble ikke spurt om noe angående kommunikasjonsflyt. De pratet litt sammen om nøkkelpersoner, siden de tillitsvalgte som hadde vært i selskapet i flere år. De visste hvem som hadde hvilke roller. Selve stillingene til de ansatte hadde oppkjøper selv en oversikt på.</p>

5.1.4 Funn til forskningsspørsmål nr. 3 – Mellomledere

Først presenteres empiri fra intervjuer med mellomledere.

Forskingsspørsmål: På hvilken måte ble beslutningene formulert i en gjennomføringsplan for integrasjonen og hvordan opplevde mellomlederne prosessen med deres involvering og deltakelse, og i hvilken grad var ansattrepresentanter/tillitsvalgte involvert?

Svar på forskningsspørsmål nr. 3:
Mellomleder 1 forteller: <i>«Vi ble i hvert fall involverte, ganske tidlig... de (oppkjøper) spurte hvordan det var i fra tidligere... føler at jeg fikk nok informasjon, men kanskje de vanlige arbeiderne ikke har fått nok informasjon. Men planen og hvorfor de kjøpte dette her, det vet jeg ikke. Men det var vel for å få mer maskinering selv tenker jeg».</i>
Svar på forskningsspørsmål nr. 3:
Mellomleder 2 forteller at det ble informert fra de nye eierne på ledermøte og et allmannamøte, hvor de først og fremst presenterte hvem se var. Opplevde ikke at det teamet toppledelse hadde med seg visste så mye om det oppkjøpte selskapet, hadde forventet at de visste mer enn det de gjorde - at de ikke visste mer enn det som man kunne lese seg til på internett, og at de hadde til en viss grad forståelse for hva som ble produsert, men ikke detaljer om maskiner og utstyr de hadde kjøpt. Mellomlederen forteller videre at de prøvde å informere representantene fra oppkjøper om hvilke kunder man hadde og hvordan det ble jobbet opp mot kundene og deres ulike krav - der opplevde han stor avstand i virkeligheten mellom selskapene angående kundekrav: <i>Det tror jeg de forstår mer av i dag, nå når det er gått, ja... to år egentlig..»</i> <i>«Generelt så var der ikke så veldig mye informasjon... Vi visste jo egentlig veldig lite, og da hadde vi jo også flere folk på huset som sa opp. Så spørsmålene ble jo enda mer, men det var lite svar - det var egentlig det vi søkte... Covid satte jo en liten stopper tror jeg på god informasjonsflyt og på deltakelse og tilstedeværelse For ganske kort tid etterpå etter oppkjøpet ble Norge nedstengt... det ble nok brukt ekstra tid på det». Han mener summen av oppkjøpet ha vært veldig positivt og tilført selskapet nye produkter og maskinering mot disse produktene. Formålet var vekst, at de kjøpte produksjonskapasitet og fasilitet: <i>«.. i september skulle jo «mergen» komme... det var vel da dette her organisasjonskartet kom... – det er jo en del folk som både har valgt å slutte og noen ønsker ikke å jobbe på den måten hvor informasjonsflyten er veldig liten, veldig «ad hock»... tilbakemeldinger en får når folk er på vei ut at det er sånn de tenker i hvert fall. Og folk er jo forskjellige. Omstillingen var nok ikke like enkel for mange...»</i> Samtidig kom sammenslåingen av maskineringsaktivitetene mellom lokasjonene, planleggings-prosessen med å flytte maskiner fra oppkjøpers lokasjon. Flytting startet i februar -2021.</i>
Svar på forskningsspørsmål nr. 3:
Mellomleder 3 forteller: <i>«Jeg synes jo det var en vinglete vei de startet med kommunikasjonen og ikke minst også hva er det vi skal produsere. Hvilken strategi har vi, hvilke kunder ønsker vi å ha med oss. Det var jo snakk om mye internproduksjon... Så jeg satt jo med en følelse av at når det gjaldt kvaliteten som vi har produsert i mange år, at det var litt ukjent for dem... det var liksom ikke en strategi i fra dag én. At her skal vi kjøre intern-orderer eller her skal vi satse på de og de kundene. Så jeg satt jo med en følelse av at de satt inne med litt feil informasjon også... følte det første året var vi på; prøve og finne ei nisje. De måtte bli kjent med denne bedriften og hva som kreves av hver enkelt av jobbene vi utførte».</i> Forstår oppkjøpers beslutning om å velge bort store dyre og kompliserte risikjobber som det var vanskelig å tjene penger på. Opplevde selv god kommunikasjon, han oppsøkte de nye lederne hver tirsdag når de var på lokasjonen: <i>«Ehm.. men hvordan kommunikasjonen var ut til alle ansatte... Men, det var for lite allmannamøter og strategisnakk som vi fikk være med og delta på. Så savner jo at når du gjør et oppkjøp så må du informere, du må tenke litt strategi og la alle få den samme informasjonen. For det skaper utrygghet på arbeidsplassen...de kunne vært flinkere med kommunikasjonen ut til alle ansatte».</i> Uklarheter oppstod i produksjonen om kontroll og kvalitetskrav. Interne produkter fikk lavere kvalitetskrav. Det ble forvirring, endrede holdningene hos ansatte og det oppstod mer avvik på de produkter hvor kvaliteten var svært nøye – at den gang forstod ikke ny ledelse kvalitetskravene fra kundene.

Nr.	Når tid etter overtakelsen startet møtene og hvem var deltakere på disse?
i	<p>Kommer frem noe ulike svar fra mellomlederne. Mellomleder 1 husker ikke helt når møtene startet. Mellomleder 3 er tydelig på at det var en gjennomgang en gang i uken med nye ledere, og at dette startet like etter at tidligere CEO sluttet - som var 1 måned etter overtakelse. Mellomleder 2 mener møtene startet på vårparten 2020, med Teams møter, dette var sammen med de andre to operative mellom lederne. Mellomleder 2 tidfester møtene ut i februar i forhold til fravær ved reiseperioder og Covid-pandemien. Mellomleder 3 er tydelig på at når møtene startet sammen med CEO og VP, så var det han selv og mellomleder 1 som var til stede. Mellomleder 1 hadde egne møter etter hvert siden mye av temaene ikke hadde relevans for hans avdeling og opplevde unødige tid ble brukt: «... bedriften sveiv jo liksom av seg selv fra gammelt av. Da var det jo ikke noen store endringer der og da bortsett fra at NN overtok den ene avdelingen (maskinering) så surret og gikk det av seg selv... frem til vi fikk dette organisasjonskartet. Også kom der litt endringer underveis, men ikke ...det har ikke vært noen kjempestore endringer». Det hele startet før mellomleder 2 fikk et overordnet ansvar for maskinering. Han husker at VP og nye CEO var en del på lokasjonen. Opplevde ikke møte-systematikk, men at dialogen var der hele tiden: «En så jo også at ting begynte å skje, det var permitteringer». De mer regelmessige møtene startet da det var planlegging og flytting av maskiner fra hovedlokasjonen. Da var det mye kommunikasjon, ofte to ganger i uken om utgifter, utstyr, sending og mottak. «Mye fokus på det vi holdt på med, riggingen. ... mener vi hadde en tett og god dialog før det (før organisasjonskartet kom). Vi var jo med og justerte folk inn på organisasjonskartet.»</p>
Nr.	Fikk du informasjon for å forstå hva dere skulle utrette i disse møtene, om hvorfor man møttes?
ii	<p>En sier han forstod hva han skulle gjøre i møtene, at det kom frem: «Selv om vi på en måte... vi hører jo, det var jo på en måte litt nytt for oss... - når ting ikke (lenger) er så nøye og vi på en måte var vant til at alt var nøye». Føler ikke det ble forklart noe om hensikten med møtene. En annen: «Nei det var kun fordi de var interessert i å vite hva som var status på deler i maskineringa som var solgt - har vi solgt noe mer - og den type ting. Det var ikke noe på endringen av organisasjonen... Vi visste jo at de kom her hver tirsdag helt til 'Korona' satte en stopper for det». En tredje mener hensikten for nye eiere var å få informasjon: om produksjon, avvikstrender, belastning og sykefravær: «Nei, vi hadde jo egentlig om hvordan nivået i produksjonen var, hvordan var trykket...». Det var tidlig etter overtakelse mye stopp i produksjonen, der opplevde de nye eiere som beslutningsdyktige mht. investeringer i utstyr som var nødvendig for å hindre stopp og utstyr som kunne effektivisere flyten. Dette opplevdes kjekt, siden man hadde «falt bakpå» de siste fem årene. Når en kunne dokumenter inntjening så fikk man gehør: «Så der synes jeg de har vært enormt gode... noe som vi ikke var vandt med. Så det har vært veldig kjekt... og de har stolt på det jeg har fortalt, som også er informasjon som kommer fra operatørene. De kommer jo ofte med forslag...»</p>
Nr.	Husker du hva som ble presentert på de første eller de helt tidlige møtene, var dette noen spesifikke mål?
iii	<p>En mellomleder sier først nei, at dette var bare et møte hvor ledelsen dukket opp: «... jeg fikk jo ny sjef, det var jo en ny endring. De var jo her nede en gang, så fikk du hilst på de - og det var det, så forsvant de. Han som var over meg var jo ikke her, han var aldri her, så jeg forholdt meg litt til VP». Etter hvert svarer han: Ja de hadde jo skrevet noe på tavlen på veggen, eh.. hvithai prosjektet, at vi skulle maskinere mer volum, det var målet de hadde». En annen forteller: «Nei altså, jeg tipper de første 6 månedene så var det veldig lite av akkurat sånne ting med strategi og satsingsområder og sånt. Så der begynte jo også den strategien om å samle alle maskinene og flytte de hit. Den begynte de jo ganske tidlig å informeres om at de tenkte litt sånn. Så der var vi jo med på den prosessen der... Og strategien nå, det eneste vi har sagt er at vi må prøve og ta vekk risikoprojekt. Det har jo vært et prosjekt «hvithaien»; at vi skal prøve å få inn... (volum). For å få volum har man en lang vei å gå mener han, flere like maskiner må til for å få raskere gjennomløpstid; nye maskiner i dag er mer effektive og enklere å programmere og har flere innebyggede verktøy. Mellomleder 2: «Nei, og det synes jeg var ganske fraværende...». Sier videre det ble formidlet budsjett for omsetningstall, 100 mill., tema var også om salg og ordrer. Maskinparken var</p>

	ikke ny, så der oppstod det noe hele tiden. Personell var også en viktig del med sykdom og fravær: « <i>Selv om vi ikke skrev dette i KPI arket så snakket vi jo om det, brukte tid på det... det som stod i KPI arket var jo også preget av 'things to do'</i> ».
Nr.	Husker du når tid omtrent i prosessen at det ble skissert datoer for mål eller aksjonspunkter?
iv	Samtlige svarte nei: « <i>Nei vi hadde ikke det, i veldig liten grad</i> ». Mellomleder 3 sier han følte det var mye om implementering av nytt ERP system. Videre at det var når ledelsen begynte å se inn på å ta bort risiko på ordrer særlig hos to kunder hvor det ble produsert mye en og en del (flytenhet) fordi disse gav liten verdi: « <i>Det var vel helst der det begynte</i> ». Han forteller om «hvitthaien» som han og mellomleder 2 på den tiden (jan.-22) hadde prøvd å jobbe med i ett år « <i>Det var da vi begynte å snakke om mer strategi... om hvor vi skulle prøve og satse</i> ». Det hadde blitt snakket om anskaffelse av en bestemt type ny maskin i veldig lang tid. Det var VP som gjorde notater under møtene. Mellomleder 2 forteller at de bedrifter som har like mange maskiner kan omsette tre ganger mer, fordi flere maskiner er like, som gir mer volum på kortere tid. Dette ble påpekt til tidligere eiere, men opplevde ikke gehør. Førte også til mindre hyppige utskiftninger. Hvorvidt aksjoner kunne henge sammen med mål om disse 100 millionene, så svarte han at: « <i>Nei... jeg tror ikke det, for de... for stort sett så var «managementet» på stor avstand, de var ikke her. Hadde ikke føling med hva som foregikk. Og, jeg tror den dag i dag så har de ikke helt forståelse for hvordan dette er skrudd i hop, og derfor har vi veldig liten faktureringstakt hvis vi kan si det sånn</i> ».
Nr.	Forstod du hvilken rolle du hadde eller kom til å ha i disse møtene?
v	En sier: « <i>Nei, det tror jeg ikke</i> ». En annen forteller, at selv om en ikke opplevde å ha myndighet økonomisk, så hadde man mye myndighet om leveranser, kunder og avvik på en selvstendig måte, og at det fungerte greit. En tredje svarer: « <i>Ja, hele tiden var det effektivisering – få mer deler igjennom produksjonen, utnytte maskinkapasiteten enda mer enn det vi hadde gjort, fokus på omstillingstidene, fokus på to-maskin-kjøringstimene, så det var rimelig klart</i> ».
Nr.	Ble du spurt om å fremlegge fakta om forskjellige forhold innenfor ditt ansvarsområde?
vi	En svarer: « <i>Ja, kun hvis det var utfordringer</i> ». En annen svarer: « <i>Nei det var jo bare for å snakke om dette, for å få en forståelse av hva det gikk i</i> ». En tredje svarer at det dreide seg om ERP hvordan en fikk ordnet at timer for to-maskin-kjøring ble registrert automatisk: « <i>Ja, og jeg hadde jo manuell måling av to-maskin-kjøringstimer for eksempel til å begynne med... Det gikk på opplæring og at de ikke hadde hørt om noe som het to-maskinkjøring før. Så det var egentlig mangel på fokus som de hadde hatt tidligere</i> ».
Nr.	Fikk du oppgaver som du skulle løse mellom hver gang - kan du fortelle hvilke typer oppgaver dette var?
vii	Mellomleder 1: « <i>Nei, det gikk kun på driften i avdelingen</i> ». Mellomleder 3: « <i>Det var jo ofte sånn som med kompressoren, sjekke pris, arbeid og sånne ting</i> ». Mellomleder 2: « <i>Ja, når KPI arket / møtereferatet kom i bruk. Men det var jo VP som mye satt og fylte dette ut... jo, der var jo målsettinger der, punkter, sånn 'to do'...</i> ». Om hvorvidt punktene kunne henge sammen mot en bestemt retning så svarer han: « <i>Ja, en felles forståelse av hvilken retning en skulle. Det var å løse utfordringer slik at en kom videre... maskinhavari, det var syke folk, det var personalutfordringer... Det var jo mye operativt, er jo en operativ bedrift... De skulle jo ikke trappe ned på noen måte. Så ble det jo en naturlig nedtrapping i Coviden da.. hvor markedet falt og oljeprisen var nede i 20-30 (dollar fatet), aktiviteten falt jo sånn generelt... Lufta gikk jo ut av markedet, bokstavelig talt</i> ».
Nr.	I hvilken grad opplevde du at møteleder ønsket innspill om de emnene som ble tatt opp?
viii	En opplevde å bli spurt om mye, og kom med innspill. En annen opplevde noe travelhet over møtene, og at det ikke alltid var like lett å forstå, men sier det kom innspill hele tiden: « <i>... og det var små endringer og justeringer på både det ene og det andre. Spesielt organisatorisk</i> ». En tredje svarte: « <i>Ja, men det fikk de også, for de skrev ned alt som vi snakket om og alt som skulle sjekkes opp - 'Ja, men da sjekker du opp dette til neste gang vi kommer' - så gjorde vi det</i> ».

Nr.	Hvordan opplevde du ditt eget engasjement i møtene?
xi	En sier han var tydelig og aktiv både om positivt og negativt. Kom med innspill som han mente var smarte. Opplevde ikke seg selv som passiv. En annen var opptatt av å ha kontinuitet i produksjonen, at maskiner ikke skulle stå, at en ikke kommer bakpå: « <i>Veldig aktiv og pågående tenker jeg. Det var leder/VP sin tilbakemelding at - 'du er veldig på'.</i> ». En tredje følte han var veldig aktiv: « <i>Hver uke hadde jeg en blokk over ting som skulle tas opp som jeg ønsket svar på. Jeg møtte forberedt til hvert møte. Jeg var nok den som spurte og grov ganske mye og jeg tror jeg delte den informasjonen som de trengte hver uke.</i> ».
Nr.	Ble det gitt anledning til at dine synpunkter fikk komme frem, og at det notert ned som en del av en plan?
x	Det fortelles om hvordan en maskin ble kjøpt inn for å kunne håndtere en spesiell produksjons-prosess selv, og ikke måtte sende deler ut til leverandør - hvor mellomlederen argumenterte for at det ville bedre verdiflyten. Generelt tok han opp saker om forskjellige oppgraderinger og investeringer i maskinparken, og mener det ble godt mottatt, og at beslutning havnet fort i mål så lenge han kunne dokumentere nødvendigheten, pris og forventet inntjening: « <i>Så jeg føler at jeg er blitt hørt av CEO og VP på en ganske god måte... – pluss vi har bedre kontroll med å ha den maskinen selv, vi vet når tid delene er ferdige. Og det, fikk gehør altså, enormt fort.</i> ». En annen svarer: « <i>Nei det vet jeg ikke, men jeg vet at VP noterte. Mine innspill kom nok mer med når han og meg pratet på tomannshånd.</i> ». En tredje svarer: « <i>Gjerne ikke så mye det, men da vi forklarte så var de lyttende. De lyttet til hva vi hadde å si. Mange ganger opplevde vi jo det at det var veldig korte beslutningslinjer... Noe gikk raskt og noe gikk seinere.</i> ».
Nr.	Var det tidspunkt du opplevde som markante, hvor man satte en kurs, eller endret betydelig etter det hadde gått noe tid?
xi	Om markant endring trekker en mellomleder frem at i de siste månedene (ca. 22 mnd. etter overtakelse) har en begynt å takke nei til maskineringsjobber med lite volum og høy risiko (kostbare emner, med en eller kun få enheter pr. ordre med mange ulike prosesser i verdiflyten). At man har fått ny avdelingsleder for hele lokasjonen med andre avdelinger inkludert. Han ble mellomlederne sin nye leder fra og med 1. jan. 2022. Opplever allerede en kursendring, annen struktur på morgenmøtene og opptatt av hvilke jobber en kan tjene penger på. En annen viser til noen justeringer på eget ansvarsområde. Viser til den siste endringen etter 22 måneder med ny avdelingsleder: « <i>Nei, det er det med at de prøver å gjøre noe i maskineringa... ».</i> En tredje mellomleder opplevde også endring etter 22 måneder, VP skisserte da løsning for ny omlegging: « <i>...hvor man går litt mer tilbake til slik vi hadde det før oppkjøpet hvor CNC, hydraulikk og prosjekt blir en del av budsjettet her nede da.</i> ». Om endring mht. retning i forhold til strategi og mål har han et blandet inntrykk: « <i>...men ikke som mål og strategimessig...».</i> Tenker at det kommer mer på plass nå når ny leder for lokasjonen skal overta: « <i>Vår leder (VP) har jo sagt at han ikke strekker til så, så sånn er det. Han kan ikke være i Oslo og Bergen på samme tid.</i> ».
Nr.	Ble du spurt underveis om hvordan du selv opplevde tiltakene og effekten av disse?
xii	Svar: « <i>Nei, har ikke spurt om noe slikt, nei tror ikke det.</i> ». Svar: « <i>Nei, det gjorde jeg nok ikke. Det tror jeg er mye fordi vi ikke hadde tid (i møtene).</i> ». Svar: « <i>Ja i høyeste grad, for er det en ting CEO var opptatt av så er var det tiltakene, da tenker jeg litt på investering og sånt. Han var veldig opptatt av hva det gir oss, og besparelse i tid. Har dokumentert veldig mye av de jobbene med redusert maskineringstid i minutt, til han.</i> ».

Nr.	Opplevelsen av hva dere holdt på med - endret den seg fra tidlige møter og videre utover i perioden i de kommende månedene, at for eksempel hensikten med møtene ble klarere?
xiii	En mellomleder svarer at det dreide seg kun om drift av maskineringsavdelingen. Av den grunn ønsket han etter hvert ikke lenger å være med på møtene: « <i>Nei, det var rimelig likt hele tiden</i> ». En annen svar også at opplevelsen var ganske lik, men også en travelhet preget møtene. En tredje poengterer det er viktig at produksjonen jobber med det som påvirker effektiviteten: kvalitet, avviksreduksjon og programmering.
Nr.	I hvilken grad opplevde du å være med på og utforme en integrasjonsplan i disse møtene?
xiv	En svarer at: « <i>Har vel alltid fått inntrykk av at jeg skulle være med som en del av det, men jeg hadde jo aldri noen utfordringer i min avdeling</i> ». Om hvorfor man møttes så sier han også: « <i>Nei, jeg følte at vi kun var der for å høre hvor vi var i driften. Følte ikke det møtet var for å lage en ny plan om hvor det var vi skulle hen</i> ». En annen svarer: « <i>Ja, jeg tenker vi fikk jo følelsen av det, men opplevelsen var ikke like god</i> ». Om han forstod at hensikten var å lage en integrasjonsplan så sier han: « <i>Nei, vi har jo ikke sett noen plan på et papir hvis du tenker sånn... Det var KPI/Drift (i excel)</i> » En tredje mellomleder opplevde å være med på plan for plassering av maskiner i produksjonen, hvor CEO og VP ikke blandet seg, opplevde frie tøyler: « <i>Jeg følte vel at mye av flyttinger av maskiner fra hovedkontoret til hit... så det var meg og skiftleder som hadde den planen; plassering, strategisk valg av maskiner hvor de burde stå. Snakket litt med operatører før vi plasserte maskinene, ... Følte at å spille på lag med de i produksjonen, de som skal stå i de områdene, det var mye gode innspill som kom. Når vi ser nå i ettertid så er det vel ingen som har klaget på plassering av maskin eller noen verdens ting. Fordi vi har tatt dem med og snakket og vi har vært uenige og fortalt hvorfor vi er uenige</i> ». Føler ikke det ha vært en hel sammenslåing av selskapene i og med at veldig mange som skal jobbe sammen på tvers ikke kjenner hverandre, han mener ansatte burde samles: « <i>Jeg følte ikke at integreringen har vært god. Følte ikke at vi laget en integrasjonsplan i disse møtene</i> ».
Nr.	Ble du spurt om å kommunisere bestemte saker ut i organisasjonen etter disse møtene?
xv	Svar: « <i>Nei, det som jeg kommuniserte videre ut til mine folk var det som jeg følte at jeg kunne dele med dem og visste at jeg kunne dele... Det kom jo en del spørsmål til å begynne med om organisasjonen fra de ansatte. Fikk inntrykk av at de (ny ledelse) kom ned og fulgte med en gang i uken hvordan vi jobbet også skulle de forme organisasjonen sånn som de følte var best</i> ». Svar: « <i>Nei,... folk her i første etasjen tilhørte jo leder på hovedlokasjonen, ikke sant. Var ikke sortert under oss. Skulle jeg informere så informerte jeg de som hørte til min avdeling. Og... det andre måtte andre ta seg av. Og det er jo der min leder sier at han ikke strekker til. Det blir for store avstander og for travelt for han</i> ». Svar: « <i>Nei det var veldig lite</i> ». Han mener informasjon fra toppledelse kunne kommet bedre ut til alle. Trenger kun kan være enkelt - om det som foregår. Koronapandemien gjorde at man ikke kunne ha allmannamøter, kunne sendt ut mer fellesmailer. Har blitt bedre siste tiden med felles Teams-samlinger med presentasjon fra avdelinger om produkt.
Nr.	Ble du spurt noe om nøkkelpersoner - hvem som var sterke personligheter som ville kunne påvirke kultur?
xvi	En mellomleder forteller at det ikke kom ved overtakelsen, men mer slike spørsmål etter 18 mnd: « <i>... i det siste, men ikke da. Kun det siste halvåret</i> ». En annen forteller at de spurte etter operatørene i de forskjellige maskinene/funksjonene om deres arbeidsoppgaver, så de tok en gjennomgang av det. De spurte etter kunnskapen og erfaringen. Han hadde uttrykt til ny ledelse hvor viktig det var å ta vare på de etablerte flinke ansatte med mye god kunnskap og gode holdninger, slik at en ikke miste disse. En tredje mellomleder svarte: « <i>«Nei, ikke som jeg kan huske, egentlig... Det vil være en kontorkultur, en verkstedskultur. Du har en annen kultur også, kundekultur - de er ulikt sammenskrudd</i> ».

6 DRØFTING

6.1 Planleggings- og beslutningsprosessens egnethet

Dette delkapittelet omfatter hele prosessens kjennetegn og egnethet i et overordnet perspektiv fra selskapsundersøkelser (due diligence) og gjennom hele planleggings- og beslutningsprosessene. Drøftingen omfatter innflytelsesressurser i form av beslutningstakere og planleggere og drøfter forskningsspørsmål nr. 1: «*Var den anvendte planleggings- og beslutningsprosessen hensiktsmessig, og hva kjennetegner beslutningsprosessen som ble anvendt i utformingen av integrasjonsplanen, og prosessen med å etablere et forhandlingsteam og integrasjonsteam?*».

6.1.1 Overordnede erfaringer av beslutningsprosessen

Et felles moment som ligger til grunn for hver av de tre typene integrasjonsdesign er at det bør etableres tillitt mellom selskapene i tidlig fase etter overtakelse (Haspeslagh & Jemison 1991, s. 185). Fasen rett etter overtakelse benevner Haspeslagh og Jemison (1991, s. 173, 174) som den tiden hvor «scenen blir satt». Denne tiden skal legge til rette for å kunne oppnå gevinst av synergiene, og vil variere i tid alt etter type tilnærming til integrering. Ved absorbering bør denne tiden bli så kort som mulig, ved symbiose må tiden være tilstrekkelig for å opprettholde grensen mellom selskapene i starten, for så og slippe opp litt og litt for å typisk kunne utveksle kompetanse-synergier. Nøkkelmomenter ved de suksessfulle oppkjøpene som Haspeslagh og Jemison sturderte, viste til sju hovedoppgaver som måtte håndteres i fasen like etter overtakelse: Et første punkt var etablering av ledelse som tar seg av grenseovergangen mellom selskapene (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 174). Kjøper besluttet at en av hans direktører skulle fasilitere integreringen, og direktøren reiste til det oppkjøpte selskapet en dag i uken. En kort periode helt i starten var det både CEO/eier og direktøren (VP) som tok turen til det nye selskapet hver tirsdag. Hvorvidt tilstedeværelse av ledelse en dag i uken vil være tilstrekkelig kan stilles spørsmål ved. Det er ingen indikasjoner i Haspeslagh og Jemison sine anbefalinger om at dette kan være basert på annet enn heltidsengasjement. Rollen til denne lederen og hans utnevnte ledelsesteam vil i følge Haspeslagh og Jemison (1991, s. 156, 174) ha ulike formål hvorvidt integrasjonsdesignet er absorbering, symbiose eller bevaring. Dersom beslutningstakerens valg (i denne empirien) var symbiose så ville oppgavene til ledelsesteamet være å ta seg av grenselinjene slik at nøkkelpersonell og at de unike operasjonelle evnene forble intakt hos målselskapet. Det måtte også være klare regler for kommunikasjon mellom selskapene, og etter hvert slippe opp mer og mer for å kunne utveksle synergier på en kontrollert måte (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 156, 163, 174-175). Dersom oppkjøpers valg var absorbering måtte ledelsesteam kommet raskt i gang med de oppgavene som var planlagt, men også i henhold til

den planlagte/nødvendige *timing*en. (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 174). Her vil beslutnings-takerens valg om struktur på dette ledelses-teamet og hvordan det gis support være en betydelig beslutning (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 156, 163, 174). Grenselinje-lederskapet har betydelige oppgaver og nøye bestemt struktur, og må få støtte av toppledelse for å ikke bli for mye involvert i andre oppgaver som kan ta fokuset bort fra hensikten med rollene. Sammen-setningen av grenselinje-lederskap bør bestå av ledelsesrepresentant for oppkjøper, leder for oppkjøpt bedrift og en liten gruppe ressurspersonell (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 175-179). Aabø-Evensen (2011, s. 1166) anbefaler at disse er tilstrekkelig informert om betydelige forhold, og aller helst allerede under selskapsundersøkelsene. Oppkjøper er generelt fornøyd når han reflekterer med tilbakeblikk på prosessen i sin helhet, fra forhandlingsfasen med målskapet og til 24 måneder etter overtakelse. Men, det er også to erfaringer som trekkes frem. Den ene omhandler ressursen som ble satt til å lede og fasilitere integrasjonene mellom selskapene. CEO/eier sin evaluering er at det ikke har vært hensiktsmessig at den som skal forestå integreringen kun har vært til stede hos den nyoppkjøpte bedriften en dag i uken, han uttrykker: *«Så en lærdom - altså neste gang - så bør vi helt klart ha klar en person tidlig i fasen, tidlig i due diligence, for han bør jo klart være med på due diligence, han må vite så mye som mulig og bør også ha den initielle fasen hos den parten som blir kjøpt opp»*. Haspeslagh og Jemison (1991, s. 198-199) er klar på at én leder må velges som et første punkt i integrasjonsplanen, og ikke som styringsorgan: En med lederansvaret for hele integrasjonen, og et neste punkt blir å velge et ledelsesteam. Det var VP som i hovedsak stod for fasilitering av integreringen, og tre operasjonelle mellomledere i oppkjøpt selskap ble involvert. En lignende erfaring gjorde VP, som uttaler: *«... se mer inn på hvilke folk man får med seg, sjekke bedre på forhånd hvilke mellomledere som tas med i å fasilitere... Det vil også være bedre å ha en utenforstående med i prosessen som er der hver dag, som kan styre etter de mål og i den retning som blir satt, en som kan følge opp hver dag.»* CEO forklarer at VP allerede ved overtakelsen hadde så mye ansvar på hovedkontoret som gjorde at det ikke var lett å be VP om å ha en 100 % tilstedeværelse. Vi ser her at oppkjøpers valg om én dag tilstedeværelse i uken ikke var tilstrekkelig. Haspeslagh og Jemison (1991, s. 198-199) mener at særlig ved absorbering kan det by på utfordringer å velge ledere, men viktigere enn noe annet er nettopp dette valget, siden det vil ha mye å si for utformingen og retningen på den nye organisasjonen (målskap og oppkjøper som «den nye» organisasjonen). I neste avsnitt vil vi komme inn på ett par av de andre sju hovedoppgavene.

En annen hovedoppgave som må håndteres i fasen like etter overtakelse er å etablere en velfungerende drift av det nyoppkjøpte selskapet. To andre punkter i sterk relasjon er mål og

visjoner, og det å styrke oppkjøpt enhet (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 173-183). Å gjøre selskapet operasjonelt og velfungerende, innebærer blant annet å adressere usikkerhet på flere plan: Ansatte og ledere må snarlig få klare operasjonelle mål for å holde fokus på oppgavene og forbedringer, adressere ytre forhold, og adressere og kommunisere internt om ikke-endringer. Oppkjøpte selskaper har ofte svakheter og disse trenger da å bli styrket. Å finne disse svakhetene kan ta tid, i slike tilfeller er tiden rett etter et oppkjøp, der man «setter scenen» ekstra viktig å benytte, fordi denne tiden bidrar til for å finne svakhetene. Haspeslag og Jemison (1991, s. 179-182) viser til både Elektrolux sitt oppkjøp av Zanussi, og ICI sitt oppkjøp av Beatrice som eksempler der begge ble styrket av sine oppkjøpere på ulike vis. Det andre momentet som kommer frem ved refleksjoner hos CEO/eier angår den operasjonelle hovedaktiviteten i det oppkjøpte selskapet, og dreier seg om integrering av maskineringsaktiviteten: «... som vi ikke har fått i mål, det er integreringen av maskinering, det er der vi sliter... den ene intensjonen med oppkjøpet». Dette var en synergieffekt oppkjøper ønsket å optimalisere ved å øke kapasiteten i internproduksjon av maskinerte produkter. Planen var at siden oppkjøpet ville gi et stort maskineringsapparat så kunne den økte kapasiteten på maskinering anvendes til internproduksjon med svært kort leveringstid. Det som karakteriserer ekspansjonen, er at oppkjøpet skjer i samme marked med overlappende produkter i tillegg til å være en geografisk ekspansjon. Oppkjøpet kan derfor betraktes som et horisontalt oppkjøp som er en av de tre typene ekspansjon som Haspeslagh og Jemison (1991, s. 32-35, 152-154) deler oppkjøp inn i. Oppkjøper ønsket et geografisk fotfeste i markedet lenger sør for hovedkontoret, de anså mange likheter og komplementære aktiviteter mellom selskapene. Den ene av disse var at oppkjøper hadde noe maskineringsaktivitet og målselskapet var store på maskinering, dette opplevdes å passe godt inn. På produktsiden ønsket man å øke antall ulike produkter slik at et sammenslått større selskap hadde flere egne produkter. Allikevel kan man oppleve, som påpekt av Haspeslagh og Jemison (1991, s. 33) og Aabø-Evensen (2011, s. 1166-1167), at selv om det er betydelige overlapp mellom selskapene så kan beslutningstakerne komme til å fokusere for mye på likhetene og fort overse ulikhetene som i noen tilfeller kan være til hinder for den spesifikke økonomiske fordelene man ser for seg. Både CEO og VP konkluderer med at det ikke er oppnådd lønnsomhet på maskinering. Som det kommer frem av mellomlederne så var det etter deres oppfatning betydelige forskjeller mellom maskineringsaktivitetene i selskapene samt en operasjonell svakhet i verdiflyten. Empirien viser at det kunne være et informasjonsgap her, dette drøftes ytterligere i kap. 6.2.2 og 6.3.2.

På samme måte som forhold rundt valgvariablene i beslutningsmodell og beslutningsprinsipper påvirker oppkjøpers valg (Enderud, 2008, s. 176), kan en se at integrasjonsdesignet

legger føringer som *bør* påvirke oppkjøpers beslutninger (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 147-149). I en oppkjøpssituasjon vil vurderingen i klassifiseringen av absorbering, symbiose eller bevaring gi verdi for oppkjøper – fordi det gir en pekepinn på hvilke typer valg som er kloke å implementere. Fra empirien som foreligger, særlig fra de formelle intervjuene så er det mye som peker i retning av absorbering som integrasjonsdesign. Ser en også på intensjonen som oppkjøper gikk inn i forhandlingene med, kunne nok oppkjøpet også plasseres i retning av symbiose for perioden like etter overtakelse – med absorbering etter hvert, se figur 3.6.2-1. Det kommer ikke helt klart frem av empirien hvorvidt oppkjøper anvendte klassifisering i valg av integrasjonsdesign. Det som klart kommer frem er at oppkjøper gjorde vurderinger som er knyttet til integrasjonsdesign (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 147, Boye & Meyer, 2008, s. 248, 250). Ny eier og CEO forteller at ved de oppkjøp han har erfart, så gjøres det vurderinger om synergier under perioden ved selskapsundersøkelsene av målselskapet: *«Der gjør du en overordnet antakelse om hvor du vil oppnå disse synergiene og hvor du vil gjøre endringer...»*. Han forteller at slike vurderinger igjen kan føre til at man endrer strategi underveis, før endelig signering: *«... hvis du finner ut noe under due diligence som var noe annet enn den oppfatning du hadde når du begynte på due diligence så må du jo klart endre oppfatning og du kan jo endre totalresultatet...»*. I valget oppkjøper hadde mellom de tre typene integrasjonsdesign kan en med utgangspunkt i Haspeslagh og Jemison (1991, s. 32-35, 152-154) si at oppkjøper måtte: I) først tatt utgangspunkt i hva som var motivasjonen for oppkjøpet, de selskapsstrategiske driverne. II) når oppkjøpet var plassert innenfor en av de tre typene horisontale, relaterte eller urelaterte oppkjøp, så kunne oppkjøper deretter: III) vurdert hvilken retning pilen pekte mellom Haspeslagh og Jemison (1991, s. 139) sine to nøkkeldimensjoner for grad av «strategisk avhengighet» og grad av «behov for autonomi», se figur 3.6.2-1 (Boye & Meyer, 2008, s. 250, 251; Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 145-147). Dernest når oppkjøper hadde landet på / valgt en type integrasjonsdesign – da ville valgene som er særegne for integreringen begynt, alt etter om man valgte absorbering, bevaring eller symbiose (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 147-149). Når oppkjøper hadde kommet så langt som å skille og velge mellom de tre tilnærmingene til integrering, da ville Haspeslagh og Jemison (1991, s. 155) sine ledelses- og styringselementer gjenstå. Haspeslagh og Jemison (1991) mener at beslutningsprosessen og integrasjonsprosessen vil påvirke endelig utfall av oppkjøpet, slik er også prosess-perspektivet definert i Haspeslagh og Jemison (1991, s. 306). Slik peker også Enderud (2008, s. 176-177) på at selve modellen for beslutningstaking som velges vil påvirke selve prosessen og utfallet. Og uansett modell for beslutningene så blir det nødvendig å legge inn egne spesifiseringer for valgvariabler. Den enkelte beslutningsteori er preget av valgvariabler, og Enderud (2008, s. 176) peker på at

utfallet av beslutningene vil være veldig påvirket av disse valgvariablene. I den rasjonelle tilnærmingen i planleggingsprosessen kan vi se at hvert steg i prosessen kan defineres ut ifra type problem som skal besluttes i den strukturerte beslutningsprosessen. De betyr at de faglige elementene, uansett perspektiver om fusjoner og oppkjøp – kan bringes inn som spesifiseringer i prosedyrene for beslutningsprinsippene. Slik kan planleggere og beslutningstakere guides gjennom prosessen.

Engen et al. (2021, s. 192) viser til at det er organisasjonens institusjonelle identitet som forteller noe hvordan beslutninger utføres i ulike organisasjoner. Prosedyrer og beslutningsprinsipper sier noe om hvordan beslutninger skal utføres Aven (2007, s. 139) og Engen et al. (2021, s. 186). Da kan vi også si at de ulike beslutningssituasjonene kan bidra til å forme beslutningsprinsipper gjennom læring og utvikling over tid. Sudarsanam (2010, s. 399, 741-742) hevder at oppkjøpere burde foreta interne revisjoner i etterkant av oppkjøp for å analysere og finne områder for forbedring. Dette er et syn som støttes av Haspeslagh og Jemison (1991, s. 250-253) som påpeker hvor viktig det er at oppkjøper forstår prosessene og hva som virker inn på nettopp det som kan bringe frem suksessfulle oppkjøp. Det legges vekt på fra et organisatorisk ståsted at et oppkjøp kan regnes for å være et eksperiment, en kan derfor være tjent med å analysere for å lære (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 250-252). CEO forteller at det er forhold man ikke på forhånd kan vite utfallet av når valget tas om å kjøpe. Det opplevdes for eksempel usikkerhet rundt menneskelige faktorer. Et av aspektene CEO var sikker på, var de finansielle: «... mesteparten av den finansielle usikkerheten fant vi utav hva som var gjort. Og hvorfor det var slik det var». CEO mener at selv om en skulle fått tilgang til all ønskelig informasjon og om en skulle få tilgang til de personene man ønsket, så ville man allikevel ikke klare å tyde all den informasjonen riktig. Det foregår som CEO beskriver, en tolkning av informasjonen. Noen av karaktertrekkene med hensyn til risiko ved fusjoner og oppkjøp er at det inngår beslutninger som tas over et kortere tidsrom enn det som er vanlig ved investeringer i selskapet. Den har også en opportunistisk og sporadisk karakter med særtrekk som ligger utenfor den vanlige verdiflyten, i tillegg begrensninger på tilgjengelig informasjon (Aabø-Evensen 1991, s. 656; Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 54-55). I en viss utstrekning vil det nok derfor være et element av usikkerhet selv om den reduseres så mye som planleggeren er i stand til. Organisasjon skal i mange tilfeller gå igjennom en forvandling fra et «hver for seg» til å «smelte sammen» som ny organisasjon. I et læringsperspektiv, og er derfor viktig å evaluere i ettertid (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 250). Evaluere ved å se inn på prosessen og finne definerte punkter for hva som kan forbedre prosessen til neste gang. Denne læringen kan skje gjennom internrevisjoner (Sudarsanam, 2010, s. 399, 741-742). Dette gir grunnlag for å si at

man kan systematisere læringen ved å forbedre prosedyrene for de beslutningsprinsipper og -strategier som ligger til grunn, eller man kan etablere slike prosedyrer. Som en ser i neste avsnitt så er det heller ikke utelukkende læring i etterkant av oppkjøp som den eneste formen for læring.

Hos Haspeslagh og Jemison (1991, s. 252-253) påpekes at læringen underveis er essensiell, det å forstå den nye bedriften og forstå i hvilke tilfeller man må handle raskt for å få dra nytte av synergier. I de tilfeller man har kjøpt seg inn i nye produkt- eller forretningsområder vil spesielt læring underveis tilføre oppkjøper ny kunnskap og nye kapabiliteter. Evaluering finnes i den generelle flyten for planleggingsfasene, se figur 3.2-1, og trinn nummer 7 i diagrammet. Engen et. al. (2021, s. 195) kaller dette for en læringsløyfe. Her ser en tilbake på hva som er oppnådd i forhold til de mål og midler som er satt, disse justeres etter hvert gjennom prosessen. Helt tidlig endret strategien hos oppkjøper seg noe. Opprinnelig skulle målselskapet gjennomføre større prosjekter på egenhånd, men kjøper skjønnte underveis ved selskapsundersøkelsene at ingeniørstaben ikke var det den en gang hadde vært. Deling av ledelse på tvers mellom lokasjonene kom først på plass når man besluttet å rendyrke maskineringsaktiviteten mer, etter ca. 6 mnd. (viser til vedlegg A, referat). VP forteller om tre faser i integreringen, fase 1 frem til 6 mnd., deretter fase 2 og en fase 3. Det er foretatt evalueringer og kursendringer i hver av fasene. En kan her si at det oppstod en læring både underveis i oppkjøpsfasen, og i perioden etterpå, som førte til justeringer av målene (Engen et. al., 2021, s. 195) Allikevel kan en si at oppkjøper bør satse mer på læring under selskapsundersøkelsene og i tiden like etter overtakelse for å ikke miste verdifull tid. Ref. også til kap. 6.3.2.

I første avsnitt argumenteres det for en dedikert ledelse for fasiliteringen, uten andre oppgaver. Det er valget av ledelse og de ulike oppgaver alt etter integrasjonsdesign som vektlegges. Andre avsnitt viser at ved feilslått synergi på maskinering, kan oppkjøper ha fokusert mer på likheter enn ulikheter. Tiden like etter overtakelse må også benyttes raskt for å finne svakhetene og styrke disse. I tredje avsnitt fremheves valg av integrasjonsdesign og om hvilke valg som kunne foreligge hos oppkjøper. Valg i prosessen blir påvirket både av beslutningene som leder frem til integrasjonsdesignet, integrasjonsdesignet i seg selv og modellen for beslutningene. Forhold om valgvariabler må derfor sikres definert i beslutningsprinsippene. I fjerde avsnitt vektlegges at oppkjøper må forstå prosessene, tilegne seg læring i ettertid, foreta internrevisjon, og implementere forbedringspunkter i beslutningsprinsipper. Femte avsnitt legger vekt på læringen underveis og viser evalueringen i fase 7 i den generelle prosessen. Læring underveis vil tilføre kunnskap og kapabiliteter.

6.1.2 Innflytelsesressurser, beslutningsmedlemmer og de involvertes egenskaper

Innflytelse på input-siden og prosess-siden vil kunne påvirke resultatet på output-siden: for det første vil innflytelse på prosessen ofte ha en verdi i seg selv for enkelte av deltakerne og: «For det andet vil utfaldet normalt være sterkt påvirket af både input på beslutningsprocessen og af den måde, processen forløber på. Input og processen kan altså betragtes som årsagsvariable til udfaldet...» Enderud (2008, s. 203). Under selskapsundersøkelsene foresto CEO og VP undersøkelser og informasjons-innhenting og CEO var alene den som tok beslutningene. Begge med erfaring fra tidligere oppkjøp og integreringsprosesser. Eier, som også er CEO, er både beslutningstaker og den som kunne definere problemstillingen – hvor det kommer ifra det som skal løses (Enderud, 2008, s. 199-208; Engen et al., 2021, s.186-187). Eier er en klar innflytelsesressurser på prosesssiden før forhandlingene starter med målselskapet: «...vi hadde et strategisk ønske om å gjøre et type oppkjøp av denne art... dette var en 'opportunity' som kom og den passet oss godt.» Oppkjøper sin strategi kan sies å være initieringen til at man ønsket et oppkjøp, oppkjøper var også den som kunne definere problemstillingens beslutningsområde, kompleksitet og beslutningsmyndighet (Enderud, 2008 s. 204-205; Engen et al., 2021, s.186-187). CEO hadde et bevisst valg om hvem han tok med seg i beslutningsprosessen. Enderud (2008, s. 199-204) gjør rede for innflytelsesressurser på Input-siden. De ressurser CEO bragte med i prosessen før endelig signering, og som ville få innflytelse, var i hovedsak VP som var med på hele prosessen sammen med CEO fra selskapsundersøkelsene til utførelse av integrasjonsplanen. Tidlig i prosessen ble i tillegg konferert med operative ledere fra eget selskap, som supplerte med kompetanse innenfor samme forretningsområde som målselskapet: En erfaren VP nummer to med ansvar for eget forretningsområde fungerte som drøftingspartner i starten på integrasjonen. Alle med innflytelse i perioden for selskapsundersøkelser, og på det som kom til å legge føringer for integrasjonsplanen. Hovedressursene var CEO og VP.

Haspeslagh og Jemison (1991, s. 58-61) og Aabø-Evensen (2011, s. 62-64) sier noe om at beslutninger under selskapsundersøkelsene kan bli *fragmentert* og i mange tilfeller preget av spesialister (konsulenter) som er flinke til å lage estimater om strategiske hensyn, men som sier lite om *hvordan* verdi kan skapes. Operativt personell var med i tidlige drøftinger hos oppkjøper, men som det konkluderes i kap. 6.2.1, ble ikke det tekniske og operasjonelle undersøkt i tilstrekkelig grad. For å forstå *hvordan* et målselskap operasjonelt kan bidra til å skape verdi så bør også linjeledere og operasjonelle ledere bidra med en vurdering på operasjonelt nivå (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 58-61). Forskningen til Haspeslagh og Jemison (1991, s. 59) viste at *fragmentert beslutningstaking* før signering var ett av problemene hvor oppkjøp hadde feilet. Erfaringer hos Aabø-Evensen (1991, s. 62-63) viser at de selskap som setter sammen en

tverrfaglig gruppe med betrodde rådgivere har best sjanse for å lykkes med oppkjøpet. Inkludering av operativt personale var en mulighet som ikke ble godt nok benyttet.

Oppkjøper inkluderte mellomledere (i det oppkjøpte selskapet) i ukentlige møter i arbeidet med å utforme integrasjonsplanen, og CEO uttalte: «...den planen satt vi vi oss ned med sammen med dem som vi ønsket å dra med oss videre fra driften og diskuterte med dem, typisk mellomlederne». Disse var operative mellomledere med kunnskap og erfaring innenfor hovedgeskjeften i målselskapet, maskinering. Området definert som ett av hovedmålene i forbindelse med integrasjonen. Her ble det benyttet innflytelsesressurser med høy faglig kompetanse og driftserfaring, som kunne bidra med saksspesifikk informasjon, ref. Enderud (2008, s. 201-204). Det kommer frem at oppkjøper anså mellomlederne som nøkkelpersoner. Det kommer frem fra empirien at ansattrepresentanter/tillitsvalgte ikke var med på de regulære planleggingsmøtene sammen med mellomlederne. De var allikevel med på samtaler om nøkkelpersonell, så her kan en se en mulig innflytelse på hvordan oppkjøper betraktet nøkkelpersonell. I forhold til kjennetegn på innflytelsesressurser kan det også tenkes ut ifra oppkjøpers perspektiv at mellomlederne kunne ha motivasjon og tilstrekkelige kommunikasjonskanaler (Enderud, 2008 s. 204) innad i egen avdeling. Kan tolkes at oppkjøper hadde en forventning om at mellomlederne hadde benyttet sine kommunikasjonskanaler: «Kan virke som det ikke ble jobbet videre med ut i organisasjonen fra disse mellomlederne som var del av integrasjonen». VP uttrykker også at virkningene av koronapandemien i stor grad spilte inn på hvordan kommunikasjonsflyten ble. Mellomledernes involvering drøftes videre i kap. 6.3. Hvor en ser de tre perspektivene, instrumentell- og kommunikativ rasjonalitet og maktens rasjonalitet.

Første avsnitt viser eier som innflytelsesressurs som kunne definere problemstillingen, et bevisst valg om deltakere, og CEO og VP med mest innflytelse på føringer til integrasjonsplanen. Andre avsnitt indikere at operasjonelt personale kunne bidratt mer i selskapsundersøkelsene. I tredje avsnitt vektlegges mellomlederne som innflytelsesressurser med høyt operasjonelt saksspesifikt informasjonsnivå, kommunikasjonskanaler, og at pandemi bidro negativt.

6.2 Informasjonsinnhenting som grunnlag for integrasjonsplanleggingen

Dette delkapittelet vil drøfte informasjonsinnhenting som benyttes i undersøkelsene. Hvilke attributter oppkjøper anså som vesentlige før endelig signering av kontrakt, og informasjonsinnhenting i hele planleggings- og beslutningsprosessen, samt definerte risikoområder. Det vil trekkes inn empiri fra forskningsspørsmål nr. 2: «Hvilken informasjon anså oppkjøper som viktig grunnlag for beslutninger og planlegging for gjennomføring av integrasjonsprosessen med de usikkerhetsmomenter som spiller inn?»

6.2.1 Informasjonsinnhenting og analyser under selskapsundersøkelsene

I Forhandlingsfasen med selger får kjøper fremlagt prospekt, regnskap og annen informasjon. Tilgang på informasjon under selskapsundersøkelsene er begrenset, dette kommer av kommersielle og strategiske årsaker fra selger sin side (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 54-55). Aabø-Evensen (2011, s. 654-656). Viser til figur 3.2-1 for å visualisere hvor i prosessen datainnsamling og analyser befinner seg dersom oppkjøper hadde benyttet seg av en strukturert beslutningsprosess. Figuren viser typiske faser, og en kan se fase 3. «Søking etter løsning» og fase 4. «Utredning av konsekvenser». Som illustrert med pilene så vil informasjonsinnhenting og søking etter alternativer kunne gå litt frem og tilbake mellom de forskjellige fasene. Viser også til kap. 3.4.1 her ser en at datainnsamling inngår i utarbeidelse av løsningsforslag. Informasjonen er grunnlaget for å kartlegge status, analysere risiko og vurdere konsekvenser av mulige løsninger innenfor flere områder eller attributter. Følgende aspekter og risiko-/usikkerhetsmomenter anså oppkjøper som vesentlige:

- Finansielle tall, regnskap.
- Kompetanse og kunnskapsnivå og akademisk utdannelsesnivå – vesentlig aspekt.
- Produkter: omfang av «egne produkter»: «...et område som blir grundig sett inn på».
- Det menneskelige aspektet og kultur ble ansett som et usikkerhet og risiko-område på grunn av den endringen som måtte komme: «...hvordan samhandler man, hvordan man gjør tingene og i hvilken grad vil man være villig til å endre». «hvordan de jobber sammen og hvem som er sterke personligheter...menneskene som du vet må gjennom en endringsfase».
- Besparelser og synergier: «...så laget vi oss en oppfatning av hvor kan vi gjøre besparelser og hvor kan vi få synergier».
- Deling av ressurser: «...hvor kan vi gjør integrasjoner sånn at vi får bedre utnyttelse av disse ressursene vi samlet har».
- «Om vi ville klare og snu og få til en produksjon med den rette mengden bemanning».

I en rasjonell modell (Engen et al., 2022, s. 194-195; Aven, 2007, s. 114; Enderud, 1998, s. 11) se figur 3.2-1, så er det planleggingsressursene som henter inn og bearbeider informasjonen. Det er beslutningstakere, som på grunnlag av analysene og det som blir presentert, kan fatte beslutninger. I Engen et al. (2021, s. 186) kobles modellen man velger for beslutning opp til måten beslutningsprosessen vil foregå på. Enderud (2008, s.177) forklarer dette med at når man har landet på å bruke en bestemt modell så har man også innsnevret valgvariablene, og på den måten også begrenset den innflytelse en kan ha på beslutningen. Informasjonsmengde må også

avpasses i forhold til tilgjengelige ressurser og tid. Oppkjøper har selv definerte de attributtene som ble undersøkt i selskapsundersøkelsene (Enderud, 2008 s. 173-174; Engen et. al., 2021, s. 188). Det var CEO og VP som stod for informasjonsinnhenting og analyser, og de hadde to måneder til rådighet. Informasjonsinnhenting er med og danner grunnlaget for beslutningene. Informasjon om alternativer og konsekvenser eksisterer som valgvariabler i tilnærminger til den rasjonelle idealmodell (Enderud, 2008 s.177). Vi kan se at oppkjøpers valgvariabler, tilgjengelig informasjonen, og hvilken informasjon man søker og bearbeider vil måtte ha stor innflytelse (Engen et al., 2021, s. 188). De typer informasjon eller områder man ofte har behov for opplysninger om ved undersøkelse av målselskap kan være finansielle, operasjonelle, ressurser, nøkkelpersonell, kunnskapsnivå, kunder, leverandører og markedet (Aabø-Evensen, 2011; Boye & Meyer, 2008; Haspeslagh & Jemison, 1991). Dette vil gjøre det mulig for oppkjøper å kartlegge styrker og svakheter, og lære om mulige kapabiliteter og synergieffekter. Det kommer frem fra empirien at oppkjøper ikke savnet data/informasjon som de burde ha fått, eller som ikke var fremlagt under selskapsundersøkelsene, en savnet heller ikke personer de burde fått snakket med hos målselskapet. Oppkjøper/eier sier følgende om usikkerhet: *«Risikoen er mennesker, som regel ikke maskiner eller finanser for finanser finner du utav hvor det ligger. Alltid noe risiko i finanser, men forholdsvis lite hvis du gjør en grei due diligence, maskiner heller ikke og materialer heller ikke. Det kan man normalt sjekke greit ut»* Her ser vi at oppkjøper ikke anså *maskiner* som et område med risiko/usikkerhet. Med maskiner hos målselskapet kan vi forstå maskiner til maskineringsaktiviteten. Som gjort rede for i kapittel 6.1.1, så var synergien knyttet til den operative maskineringsaktiviteten, ett områdene som ikke hadde lyktes for oppkjøper. Det er lite fra empirien som indikerer datainnsamling rundt maskineringsaktiviteten. Ikke annet enn at oppkjøper hadde satt seg inn i prosessene, men ikke bedt om dokumentasjon. CEO uttrykker: *«Vi kunne sikkert fått det, fikk ikke prosedyrer og prosesskart på teoretisk grunnlag, men satte oss jo inn i flyten hvordan den virket, men ikke hvordan den teoretisk skulle ha virket, men hvordan den virket»*. Et av oppkjøpers mål med oppkjøpet var synergier i forhold til maskineringsaktiviteten, her ligger da kapabilitetene som en ønsker å få synergieffekt av, og som må kartlegges for å finne svakhetene og styrkene. Som vi kan forstå hovedbudskapet til Haspeslagh og Jemison (1991, s. 23, 28-31) så bør et oppkjøp gi verdier som styrker konkurransefortrinn ikke bare i vanlig forstand, men ved at oppkjøpet bidrar til å skape verdier ved å *bevare og utveksle* kapabilitetene over tid. Oppkjøpssituasjonen vil by på begrensning av informasjonsdeling (Aabø-Evensen, 1991, s. 656; Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 54-55), men det er lite som indikerer at oppkjøper søkte teknisk informasjon om maskinparken og hvordan produksjonen var satt opp. Maskineringsaktiviteten lå ikke

innenfor oppkjøpers definerte risikoområdene. Mellomleder sitt inntrykk like etter overtakelsen var at nye eiere ikke visste så veldig mye, om detaljer om maskiner og utstyr de hadde kjøpt. En annen mellomleder uttrykte: *«Jeg tror at mye av hensikten med disse møtene (møtene om integrasjonsplanen etter signering) var at de skulle ha informasjon, og altså hvordan produksjonen fungerte»*. Som nevnt i kapittel 6.1.1 konfererte kjøper tidlig i selskapsundersøkelsene med egne operative ledere. Det kan tenkes at det kom noe innspill om maskineringsaktivitet tidlig i prosessen fra kjøpers operative lederne, selv om det ikke ble søkt mer aktiv etter informasjon hos målselskapet. En mellomleder opplevde i møte med disse operative lederne, at han hadde forventet de visste mer detaljer om maskiner og utstyr de hadde kjøpt. Ser vi dette opp mot oppkjøpers mål om volum, inntjening og fleksibilitet i maskineringsaktivitetene så kunne usikkerheten om mulig måloppnåelse blitt redusert på bakgrunn av mer innhentet data og vurderinger. Slik kunne oppkjøper funnet svakhetene og hva som måtte styrkes for å kunne dra nytte av kapabilitetene over tid. Et eksempel på dette ser man i Haspeslagh og Jemison (1991, s. 194-198) sin studie av Electrolux sitt oppkjøp av Zanussi. Selv om størrelsene på disse selskapene langt fra kan sammenlignes, så kan tankesettet inspirere. Zanussi var svake på data og robotisering både i produktutvikling og produksjon, dette på tross av at kunnskaps-nivået var svært høyt. Det ble straks satt i gang et innovasjonsprosjekt for å bidra til utvikling av produkt og restrukturering av produksjonsfasilitetene. Ressurser ble brukt for å styrke kvalitet og fleksibilitet i stedet for å spare ved å redusere bemanning. Tidligere hadde Zanussi også opplevd utfordringer med dysfunksjonell kommunikasjon preget av makt. Zanussis toppledelse adopterte derfor Electrolux etikk, og ved teambuildinger skapte de misjon, verdier og nye retningslinjer. Integrasjonsdesignet var absorbering og straks etter signering ble åtte punkter i planen satt i verk. Etter fire år hadde man et betydelig overskudd, og Zanussi stod for 50 % av deleproduksjonen til Electrolux.

For å hankses med risiko og usikkerhet og kan en strukturert beslutningsprosess fungere som et instrument. Informasjonsinnhenting under selskapsundersøkelsene kan gjøres på flere vis, en kan søke i dokumentasjon, eller gis anledning til å intervjuer nøkkelpersonell. Kjøper opplevde ikke under selskapsundersøkelsene, at det var noen flere de burde fått snakket med. CEO forteller at usikkerheten må man jobbe med for å få til: *«du kan ikke planlegge deg – ut, i fra usikkerheten»*. Oppkjøpers uttalelse er et eksempel på at noen former for informasjon er vanskelig å hente ut. Men, som argumentert i forrige avsnitt, man kunne hentet ut mer data. Oppkjøper kunne fått anledning til å foreta analyser av verdikjeden og mer tekniske og operasjonelle undersøkelser i selskapsundersøkelsene (Aabø-Evensen, 2021, s. 653-654; Sudarsanam, 2010, s. 4-5, 66-67). Godt forberedte bedrifts- og fabrikkbesøk, gjerne med

spørreskjema, kan øke kunnskapen om vareflyt og kvalitetsnivå i produksjonen (Boyer & Meyer, 2008, s. 65-66). Dersom en kunne fått mer informasjon så kunne usikkerheten også blitt redusert. Informasjon kunne dannet ytterligere grunnlag for analyser og valg av alternativer og løsninger for integrasjonsplanen. En kan se rammeverk for risikostyring og beslutningsprosess i Aven (2007, s. 137-145), se også kap. 3.5 ovenfor. Aven viser oss hvordan usikkerhet (risiko) kan håndteres gjennom en strukturert beslutningsprosess, og at man innhenter informasjon som analyseres. Dette er satt inn i et rammeverk for risikostyring og vi kjenner igjen mye av de samme prinsipper og faser i modellene fra tidligere teorikapittel 3.2. Ved risikostyringsprosessen får man et instrument og metoder for risikovurderinger for å fatte beslutning under usikkerhet. Tidlig i en planleggingsprosess vil risikoanalyse kunne gi større mulighetsrom (Aven, 2010, s. 16), men på samme vis vil det heller ikke være nytte i en detaljert analyse som ikke kommer tidsnok innen beslutningene skal fattes. Som det vises av tidslinjen i figur 5.1-1, så ser vi at oppkjøper hadde to måneder til rådighet, og vi ser at det vil være et spørsmål om oppkjøper hadde nok tid. Som CEO selv uttrykker: «...kommer an på hvor lang forlovelses-tiden er, hvor lang den initielle due diligence perioden er. Hvis den varer over et halvt år så får du gjort mye i den perioden». Dersom to måneder hadde vært tilstrekkelig tid, så ser vi at det ville vært essensielt å kommet i gang tidlig med informasjonsinnhenting og analyser i beslutningsprosessen for de aspekter og mål som ble ansett som betydelige. Analyser/risikovurdering basert på informasjon og kunnskap kunne predikert noe om usikkerheter og sannsynligheter (Aven, 2010, s. 21) og kunne gitt oppkjøper bedre grunnlag for nettopp å kunne planlegge for de områder hvor CEO opplevde at det ikke ville være mulig å planlegge for å redusere usikkerheten. Aven sitt rammeverk for risikostyring inneholder elementer som bedriftsledere kan kjenne seg igjen – fordi en ledere kan være kjent med myndighetenes forskjellige krav i forskrifter hvor det inngår krav om risikovurderinger. Risikoanalyse inngår som en del av rammeverk for risikostyring.

I første avsnitt argumenteres at datainnsamlingen må knyttes opp til mål om synergigevinster, her var maskineringsaktiviteten en synergi. Datainnsamling og analyser må inneholde aspekter i forhold til kapabilitetene. Argumenterer i andre avsnitt for at en strukturert beslutningsprosess kan brukes for å håndtere risiko (usikkerhet) ved å trekke inn forskjellige analyser i den strukturerte prosessen. Om man har et rammeverk for risikostyring så kan strukturen tilby oppkjøper metoder for risikoanalyser. Alt i alt kan analyser redusere usikkerhet, og dette bør skje så tidlig som mulig i oppkjøpsfasen.

6.3 Integrasjonsplanen – involvering, utforming og valg av midler

Her ses inn på hvordan integrasjonsplanen ble utformet, og erfaringer fra oppkjøper og mellomlederne sine refleksjoner om prosessen. Drøftingen skal svare på forskningsspørsmål nr. 3: *På hvilken måte ble beslutningene formulert i en gjennomføringsplan for integrasjonen og hvordan opplevde mellomlederne prosessen med deres involvering og deltakelse, og i hvilken grad var ansattrepresentanter/tillitsvalgte involvert?*

6.3.1 En grovplan for integrasjonen før overtakelse

Engen et. al. (2021, s. 203-211) fremhever at det instrumentelle/rasjonelle perspektivet nok må anses å ligge til grunn for all planlegging i samfunnet i dag. Som introdusert i teori-kapittelet og fig. 3.3-1, kan en se de tre perspektivene rasjonell planlegging, kommunikativ planlegging og «maktens rasjonalitet» som i et krysningsfelt for de enkelte planleggings-prosessene (Engen et. al., 2021, s. 210). CEO forteller at det ikke ble involvert noen fra mål-selskapet i planene om integreringen av selskapene. De hadde dialog med selger, men siden selgerne ikke skulle bli med videre etter oppkjøpet så ble disse heller ikke inkludert i planene. De grovplanene som ble lagt var det utelukkende kjøper som selv stod for. Her kan en definere at *maktens rasjonalitet* (Engen et. al., 2021, s. 199-202) stod sterkt i oppkjøpers planleggings-prosess. Strategisk handling / maktperspektiv råder mer enn det kommunikative ideal i fasen under oppkjøpet, i og med at det var utelukkende kjøper som besluttet planene for integreringen. Selv om andre deltakere var delvis involvert tidlig i planprosessen hos oppkjøper utenom CEO og VP, er det allikevel lite trolig at deres kommunikasjon formidlet berørt parts interesser. I den grad det var kommunikative prosesser hos oppkjøper kunne det i så fall være prosesser innenfor egen organisasjon i perioden før oppkjøpet.

Oppkjøper planla noen hovedpunkter for hvordan de ønsket å utføre integrasjonen og var forberedt på å endre disse når de hadde lært den nye organisasjonen bedre å kjenne: «... *når du ser ting enda bedre, når du har dykket ned i aktivitetene og bedriften*». En kan se anvendelse og elementer av Etzioni (1967) sin normative teori om «Mixed Scanning» som introdusert i kapittel 3.2.2. og 3.31. Vi ser oppkjøper har de langsiktige målene og fundamentale beslutninger, en grovplan. CEO forteller: «*Vi hadde en plan om hvordan dette her skulle gjøres og hvordan det skulle se ut etter at vi var ferdig*». Tanken var at etter overtakelse skulle man studere detaljer og hente inn ytterligere informasjon – for å legge en mer detaljert integrasjonsplan rundt de fundamentale beslutningene, sammen med mellomlederne. Tidspunktet da oppkjøper hadde klar en grovplan for integrasjon, var ved overtakelsestidspunktet, den var utviklet gjennom to måneder, hvor man også utførte selskapsundersøkelsene. Vi kan forstå dette

som en begrenset periode med begrenset ressursbruk, både når man tenker på hvor man vil, og hvilken informasjon man har tilgjengelig. Etzioni peker på at tilgjengelig ressurs- og tidsbruk også er en del av strategien, og at dette kan endre seg over tid. Og ved gitte intervaller skal en i tillegg foreta regelmessige nye «skanninger» for å oppdage farer i det langsiktige perspektivet (Faludi, 1983, s. 224). Her kan en parallell trekkes til kommuneplaner med det store kretsløpet og det lille kretsløpet (Aven et al., 2008, s. 88) hvor man planlegger med inkrementelle skritt innenfor en fastlagt retning ved de langsiktige planene.

I den strukturerte planleggingsprosessen, se fig. 3.2-1, oppstår utveksling mellom stegene med pilene som angitt på venstre side, og evalueringen i steg 7. Denne viser at man kan oppnå mer presisjon i analyser og planlagte aksjoner ved at ny informasjon tilfører mer grunnlag for analyser og vurderinger. Det vil ifølge Simon (1997, s. 127) fremkomme forhold og faktorer i prosessen som gir nye alternative valg og grunnlag for nye beslutninger, det er derfor en prosess med vekslinger. Oppkjøper forteller at integrasjonsplanen ble formet videre etter overtakelse ved at detaljene i grovplanen ble utviklet og drøftet sammen med nøkkelpersonell i det nyervervede selskapet. En kan her følge oppkjøpers tankegang i lys av Aven (2007, s. 137-145) sin deskriptive modell for risikostyring med tilhørende risikoanalyser (Aven et al., 2010, s. 14-16). Her sier man at i oppstarten av et prosjekt kan informasjonen være begrenset, og at man da først må foreta en grovanalyse basert på det man har, og utvikle denne mer detaljert etter hvert som kunnskapen øker. Etter hvert som informasjonsgrunnlag om en problemstilling øker, så øker også forståelsen. Dermed vil det etter hvert åpenbare seg mer informasjon som trekkes ut av gitte områder, eller man kan justere inn søket på en mer effektiv måte (Simon, 1997, s. 127). En kan her se at en grovplan i seg selv kan være et godt utgangspunkt, men det vil bero på problemstillingen.

I første avsnitt belyses maktens rasjonalitet hos i oppkjøpers beslutningsprosessen med å lage en grovplan for integreringen. Andre avsnitt viser elementer av Etzioni med hovedlinjene som er etablert i grovplanen. Tredje avsnitt viser litt av den videre utvekslingen som må skje i en strukturert beslutningsprosess for å hente inn mer data og øke detaljeringsgraden.

6.3.2 *Fra grovplan og tiden etter overtakelse*

I dette delkapitlet gjøres et overblikk over beslutningsprosessen i selskapsundersøkelsene, og til tiden like etter overtakelse. Ett par av de andre hovedoppgavene (ref. kap. 6.1.1.) som henger sammen med å gjøre selskapet operativt, bringes inn i perioden hvor «scenen blir satt» (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 173-174). Dette er også den tiden man bør bruke for å finne «svakheter» ved det oppkjøpte selskapet (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 179-182). Vi tar

også med oss noen av mellomlederne sine oppfatninger – mellomlederne fra det oppkjøpte selskapet som ble inkludert i oppkjøpers arbeid med å integrere selskapene. Oppkjøper hadde en grovplan før overtakelse. CEO forteller at de anså det ville være fornuftig å integrere (absorbering), de visste hva de ville med selskapet, men ikke helt hvordan. Ser vi på prosessen i et fugleperspektiv (ref. figurer 5.1-1 og 5.1-2) så etableres grovplan i perioden før signering av den endelige transaksjonsavtalen, fra nov. 2019 til og med des. 2019. Her ble det samlet data og foretatt analyser. Basert på analysene og annen informasjon som forelå, ble det foretatt valg. Noen av disse valgene kan trolig plasseres som midler, andre punkter synes å fremstå som mål. Tidspunktet er 1. jan. 2020, fra denne dato begynner overtakelsen.

Vi er nå kommet over i den perioden som Haspeslagh og Jemison (1991, s. 169) gjør rede for som fasen hvor «scenen blir satt». Deres forskning viser at denne fasen kan vare fra noen dager til flere måneder. Ved absorbering bør denne perioden være så kort som mulig før man starter med å utveksle synergier (se også kap. 6.1.1). Som en tommelregel, der man på forhånd har en komplett plan for integrasjon ved overtakelse, bør man benytte momentet og ikke nøle med å utføre aksjonene i planen (Aabø-Evensen, 2011, 1169; Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 158.). Dette er imidlertid ikke anbefalingen dersom det finnes svakheter, enten ved ledelse eller ved de operasjonelle kapabilitetene. Hvis det er fundamentale svakheter så bør disse først styrkes. Dette vil da kreve en lenger fase med å «sette scenen» før gevinster kan hentes ut. Det må brukes tid på identifisering av svakhetene og dernest styrke disse for å få selskapet operativt (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 174, 207). Mellomlederne setter fingeren på det de mener var en stor svakhet både før oppkjøpet og 24 mnd. etter. Dette var forhold i produksjonen som etter deres mening bidro til at selskapet ikke tjente penger på maskineringsaktiviteten i flere år før oppkjøpet. Etter oppkjøpet opplevde de at toppledelse hos kjøper var mer villig til å sette av midler til forbedringer enn det de tidligere eiere hadde gjort. Det ble investert i ny maskin for å optimalisere verdiflyten. De opplevde å bli lyttet til for de oppjusteringer som måtte til. Dette har ført til forbedringer mener de, for man hadde «falt bakpå» de siste fem årene: *«Så der synes jeg de har vært enormt gode... noe som vi ikke var vandt med. Så det har vært veldig kjekt...»* Allikevel opplever mellomlederne at helheten på oppsettet av maskinpark i forhold til verdiflyt ikke er optimal. Selv 24 mnd. etter oppkjøpet mener de det fremdeles vil kreves betydelige investeringer i maskiner for å bringe volum og verdiflyten der den bør være. Haspeslagh og Jemison (1991, s. 207) viser til Zanussi, hvor den første tiden etter oppkjøpet ble brukt for å stable selskapet på fote igjen (ref. kap. 6.2.1), uten dette ville det vært utfordrende å kunne hente ut verdi. Empirien gir ikke helt tydelig svar på når tid oppkjøper ble informert om disse forholdene som mellomlederne fremhever, om dette

var like etter overtakelse eller om det var først senere i prosessen. Disse forhold kommer frem i empirien kun gjennom mellom-lederne. Hvorvidt oppkjøpers valg hadde blitt noe annet enn slik prosessen forløp, kan det ikke gis svar på. Som belyst bør aspektet «svakhet» undersøkes i fasen like etter oppkjøp når «scenen settes». Selv om det er en tommel-regelen å nærmest treffe bakken i fart fremover ved absorbering (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 182, 186; Aabø-Evensen, s. 2011, 1169), så har den også et moment av at alle fakta om svakheter må søkes etter og styrkes - før det operative integreres mellom organisasjonene. En plan for integrasjon bør spesielt foreligge dersom det dreier seg om absorbering, dette for å ikke miste momentet. Fra det tidspunktet man signerer avtale om oppkjøp til den endelige trans-aksjonsavtalen signeres, så bør man i denne perioden jobbe med å legge en detaljert plan for integrasjonen, og aller helst sammen med ledere både fra kjøper og selger (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 186, 189; Aabø-Evensen, 2011, s. 1152, 1163, 1166). Dersom det er et «vennlig» oppkjøp så kan man gis anledning til at begge parter er representert i planleggingen (Sudarsanam, 2010, s. 696). Planen som oppkjøper står klar med ved overtakelsen 31.12.19 kan anses og vært igjennom alle sju fasene i den rasjonelle tilnærmingen i mer eller mindre grad, men er ifølge oppkjøper ikke en komplett plan.

Tiden etter et oppkjøp kan oppleves utfordrende for de ansatte. Informasjon og kommunikasjon fra nye eiere kan bidra til å redusere uheldige virkninger (Aabø-Evensen, 2011, s. 1171; Boye & Meyer, 2008, s. 260). I perioden like etter overtakelse er det funn fra empirien som tyder på at det oppstod et slags kommunikasjon- og handlingsvakuum. Mellomledere og tillitsvalgte kan spille viktig rolle, da bør toppledelse også legge til rette, støtte og skjerme mellomlederne (Meyer & Stensaker, 2020, s. 48-49, 114-115). Ansattrepresentantene deltok på ett par styremøter etter oppkjøpet og før fusjonen, og tillitsvalgte hadde møter om personalhåndboken om mindre justeringer. Grovplanen ble formet mellom 1. nov. til 31. des. 2019 (ref. figur 5.1-1), samme periode som forhandlingsfasen og selskapsundersøkelsene fant sted. Da avtale ble endelig signert startet overtakelsen og integreringsperioden fra og med 1. jan. 2020 med fase 1, og denne fasen varte i 6 mnd. Oppkjøpers integrasjon var fastlagt, men som CEO forklarer så var de innom ulike modeller over to kvartaler før de besluttet hvordan de ville ha det, her kommuniserte de mest med mellomlederne, men sier de involverte også skiftledere og tillitsvalgte. Mellomlederne forteller at de ikke ble bedt om å utføre oppgaver vedrørende kommunikasjon. Ansattrepresentanter/tillitsvalgt minnes heller ikke noe tema om kommunikasjon. En ansattrepresentant sitt inntrykk, var at nye eier: «... var veldig interessert i å høre hvordan vi oppfattet tingene her». Tidslinjen i figur 5.1-1 og 5.1-2, viser at nytt organisasjonskart kom på plass i september, ni måneder etter overtakelsen. I empirien kommer

det frem fra både mellomlederne og oppkjøper selv at tiden ble brukt til å samle mer informasjon, øke egen kunnskap om prosessene og bli kjent med menneskene i det nye selskapet. Ved endringer i organisasjoner er det ofte det attraktive medarbeidere i markedet som forlater organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2020, s. 71-72). Den ene av de tre mellomlederne som var med i utforming av integrasjonsplanen sier følgende om samme periode: «... *det er jo en del folk som både har valgt å slutte, og noen ønsker ikke å jobbe på den måten hvor informasjonsflyten er veldig liten, veldig 'ad hock' ... tilbakemeldinger en får når folk er på vei ut, at det er sånn de tenker i hvert fall*». Mellomlederne opplevde generelt lite informasjon, noe vinglete i starten, og at omstillingen ikke hadde vært like enkel for mange. De ansatte hadde hatt mange spørsmål, og flere hadde valgt å slutte. En annen mellomleder opplevde at han selv fikk nok informasjon, men at arbeiderne kanskje ikke opplevde det på samme måte. I synergiene som oppkjøper så for seg så var ett av aspektene knyttet til kompetanse og kunnskapsnivå. Menneskene og kulturen var definert som risiko-område med den endringen oppkjøper visste at de ansatte måtte igjennom, ref. kap. 6.2. VP hos oppkjøper uttrykker at man nok mistet noe kompetanse, at noen sluttet etter hvert etter oppkjøpet: «*Man har nok ikke lykkes helt med slik man så for seg integrasjonen*». VP sine refleksjoner er at koronaandemien trolig påvirket. En mellomleder forteller at permitteringer av ansatte begynte noen måneder etter overtakelse. Han hadde ikke inntrykk av at ny eier ønsket å trappe ned på noen måte, men at aktiviteten falt på grunn av koronapandemien: «*hvor markedet falt og oljeprisen var nede i 20-30 (dollar fatet), aktiviteten falt jo sånn generelt... Luften gikk jo ut av markedet, bokstavelig talt*». Vi ser at ytre forhold endret seg raskt for oppkjøper med Covid-19 som påvirket. Under mer normale forhold kunne nok virkninger av ledelsens eventuelle tiltak bidratt til å motvirke tap av kompetanse. Et grep som ble gjort i StatoilHydro-fusjonen var å synliggjøre ansattes kompetanse gjennom noe de kalte for «melde-interesse-prosessen» hvor kompetansen til den enkelte stod i sentrum i samtaler, slik at den enkelte kunne få forståelse av hvor og hvordan «det nye selskapet» kunne nyttiggjøre seg medarbeiderens kompetanse, som et insentiv for å få ansatte til å bli (Meyer & Stensaker, 2020, s. 117). VP nevner også at prospektet som de mottok fra selger da de foretok selskapsundersøkelsene (due diligence) kanskje hadde fremhevet mer positive sider enn det virkeligheten la grunnlag for, og at enkelte med høy kompetanse hadde sluttet like før eller under forhandlingene. Som det også kommer frem fra oppkjøper så forelå det ingen plan for kommunikasjon i gjennomføringspunktene i integrasjonsplanen. Om informasjon uttrykker en av mellomlederne det slik: «*Savner jo at når du gjør et oppkjøp så må du informere, du må tenke litt strategi og la alle få den samme informasjonen*». Det er flere ulike momenter som kan prege de ansatte ved fusjoner og oppkjøp Det som kan redusere ansattes usikkerhet er å

kommunisere tydelig, og ha en plan som kan iverksettes rask for å kunne kommunisere punkter i integrasjonsplanen (Meyer & Stensaker, 2020, s. 47). Regelmessig kommunikasjon både om det som skal skje og det som foregår, også dersom det ikke har skjedd så mye. Informasjon kan i en viss grad også redusere behovet for involvering (Meyer & Stensaker, 2020, s. 33-34, 45, 116). I neste delkapittel kommer integrasjonsplanen inn i en ny periode, hvor aksjoner skal utføres, ytterligere informasjon hentes inn og vurderes sammen med mellomlederne. Mål og midler kan i prinsippet evalueres, settes og resettes.

I første avsnitt argumenteres for at en detaljert plan, ikke en grovplan, bør etableres før overtakelse. Dette for å få nytte av moment, og straks iverksette de styrende aksjonene. I andre avsnitt belyses viktigheten av at oppkjøper har et bevisst forhold til kommunikasjon, og en plan.

6.3.3 Integrasjonsplanleggingen og involvering etter overtakelse

For selve integrasjonsplanleggingen kommer det frem fra empirien at topplederne inkluderte mellomlederne i det oppkjøpte selskapet i arbeidet med både planlegging og utførelse av integrasjonen. Både CEO og VP var begge tydelige på dette, men som VP uttrykte: «... *men virket ikke som de forstod hva de var med på. De var mest lyttende og bekreftende og kom i liten grad med innspill*». Dette henger kanskje sammen med at mellomlederne opplevde møtene mer som oppfølging av selve driften. Det er svært lite av funn som indikerer at noen om de tre mellomlederne opplevde at møtene de var med på var for å lage en integrasjonsplan, at de var med på integrasjonsplanleggingen og utførelse. Alle opplevde de seg selv som aktivt deltakende i møtene, at de kom med innspill, ga opplysninger og stilte spørsmål. Topplederne på sin side la altså opp til involvering fra mellomlederne for å utforme integrasjonsplanen, men som både VP og mellomleder selv uttrykker så opplevde nok ikke mellomlederne å være med på noe slikt. Det vises til i Enderud (2008, s 23-24) at dersom man skal være et medlem og inkludert inn i beslutningsorgan så bør de som inkluderes ha en forståelse av beslutningsprosessen, uten forståelse vet de ikke hvordan de kan ha innflytelse, og det hele styres da i realiteten kun av de som forstår prosessen. Empirien viser at samtlige mellomledere svarer negativt på spørsmål om det ble presentert noe ved oppstart av de ukentlige møtene, om hva som var formålet med at man møttes, om hva man skulle utrette. Her må også skytes inn at empirien forteller om «hvithaien» hvor en skulle forsøke å øke volum, men dette var ikke et fokusområde som ble presentert i de tidlige møtene fra oppkjøper. Det å øke volum var noe som mellomleder for maskinering forteller at han og en annen mellomleder hadde arbeidet med fra ca. ett år etter oppkjøpet, og frem til intervju tidspunktet som var ca. 24 mnd. etter overtakelse. Dersom deltakerne ikke forstår prosessen, vil det ifølge Enderud (2008, s. 24) kunne føre til at deltakerne

får lite utav informasjonsutvekslingen. Ikke dermed sagt at de ikke får innflytelse, men da ligger det mer opp til ledelsen. En måte å oppnå mer demokratisert prosess er å anvende beslutningsmodell slik at prosessen foregår på en mer strukturert måte – en struktur for å kunne forstå prosessen og anvende informasjonen bedre. (Enderud, 2008, s. 23-24). Det finnes også andre momenter i funnene hvor de involverte oppfatter situasjoner noe ulikt.

Innes (1998, s. 54-55) legger trykk på at den mest betydningsfulle informasjonen i mange tilfeller ikke er synlig. Dette kan ha sin årsak i kommunikasjonen, at den ikke er tilgjengelig i den forstand at den ikke er eksplisitt presentert og fortolket. Det kan foreligge rapport, tall og rasjonelle fakta, men uten at alle deltakerne forstår innholdet i rapportene, da med unntak av ekspertene som selv har utarbeidet materialet. Også konteksten gir et viktig bidrag, ved at for eksempel berørte og andre deltakere kommuniserer saken ut ifra sitt ståsted, eller gir et annet perspektiv i saken (Innes, 1998, s. 54-55). Involvering av kommunikative og menneskelige aspekter kan også føre til læring for alle involverte i prosessen (Faludi, 1983, s. 124; Innes, 1998, s. 54-55). Mellomlederne som er knyttet opp mot maskinering uttrykker at de ikke opplevde at oppkjøper hadde forståelse for hva kravene fra kunder innebar i forbindelse med fremstilling av produkt – hva som krevdes av kontroller og prosesser for å kunne levere i henhold til spesifikasjoner. Men, at den forståelsen nok har kommet mer på plass i nyere tid. Med «nyere tid» kan forstås 18 til 24 mnd. etter overtakelse. Det er noe ulik oppfatning blant mellomlederne om når tid møtene startet, mellomleder 1 mener de startet «*ganske tidlig*», og mellomleder 2 mener det startet på vårparten. Mellomleder 3 mener også at møtene startet tidlig og sier det var når CEO i oppkjøpt selskap sluttet, hvilket var fra og med februar 2020. Dersom det er ulik oppfatning av situasjonen, om hva man er med på og hvilken informasjon som er av betydning, så kan en tenke seg at dette er en ugrei situasjon for alle involverte – også for beslutningstaker. Som konkludert i kapittel 6.2, var maskineringsaktiviteten en synergi man ønsket å få effekt av, men som viser seg at ikke ble undersøkt i tilstrekkelig grad ved informasjonsinnhentingen, og med verdistrømsanalyse eller andre tekniske undersøkelser. Legger en denne refleksjonen som premiss, så kan vi konkludere med at oppkjøper hadde behov for mer informasjon om maskineringsaktivitetene. Men, dette behovet var nok ikke like opplagt for alle involverte der og da, når møtene startet. Struktur er noe som vektlegges hos Innes (1998, s. 60) for å oppnå *kommunikativ handling*, en struktur som sikrer at det kommunikative element er definert med spilleregler spesifisert inn i den instrumentelle planleggingen. Som preskriptive retningslinjer kan Innes (1998, s. 60) sine spilleregler plasseres sammen med de fasene i figur 3.2-1, for øvrig også i fig. 3.5-1. Det kan også resonneres med at organisasjonens *institusjonelle identitet* (Engen et al., 2021, s. 192) trolig vil prege hvordan det kommunikative element kan

tas inn i beslutningsprinsippene. I hvilken grad det kommunikative element vil være fremtredende i en planleggingsprosess vil bero på problemstillingen og kontekst, Engen (2021, s. 203). I figur 3.3.4-1 kan en se den rasjonelle planlegging i et skjæringspunkt med den kommunikative tilnærmingen. Det er mulig at Innes (1998, s. 60) sin anbefaling om kommunikative handlinger, og dersom deltakerne hadde vært bedre i stand til å fylle sine roller Enderud (2008, s. 23-24), kunne demmet opp for noe av det som foregikk i maktrelasjonene.

Endringer som avviker fra den institusjonelle identitet kan bli avvist av enkelte grupper i organisasjonen. Makt kan være plassert i usynlige relasjoner, og makt kan også utøves ved å ikke-planlegge (Engen et al., 2021, s. 192, 201). Utover de to foregående mest markante erfaringene oppkjøper sitter igjen med, som drøftet i kap. 6.1.1, så er det også et tredje moment. Dette kommer til uttrykk fra VP sine erfaringer om at man hadde satt seg mål om å være mer integrert: *«Virket ikke som en ønsket å bli integrert. Virket som man ikke ønsket endringer, ønsket å gjøre ting slik som man alltid hadde gjort»*. VP forteller at kulturen ikke er godt nok integrert og at man ikke har vært tro mot felles mål. Kultur var som nevnt i kap. 6.2 ett av oppkjøpers risiko-/usikkerhetsmomenter ved oppkjøpet. Hvilke personer som var klare kulturbærere, hadde oppkjøper gjort seg en formening om ved selskapsundersøkelsene: *«... ingen kvikk fiks å gå inn og endre et så gammelt selskap som hadde operert så lenge med de samme eierne og med de samme lederne over lang tid»*. Tidligere eiere var ikke ønsket med videre etter oppkjøpet. De hadde vært en del av driften, og trolig preget kulturen opp igjennom årene. Oppkjøper antok også at daværende CEO var en kulturbærer, at hans ledelse hadde satt sitt preg på organisasjonen. Oppkjøper forstod etter hvert at det ikke var slik det hang sammen. Det var andre sterke personligheter lenger inne i organisasjonen: *«Det ble jo etter hvert ganske tydelig at det sitter en del folk lenger innover og nedover i systemet som gjør ting sånn som de ønsker uansett»*. Den opplevelsen VP beskriver, viser hvordan makt utøves, men ikke av oppkjøper selv som besitter makten. Makten ble derimot utøvd av medlemmer i organisasjonen på grunnlag av maktrelasjoner eller egeninteresser (Engen et al., 2021, s. 200). Som CEO uttrykte så antok man under oppkjøpet at målselskapet var preget av kultur: *«... dette er gammelt selskap som er lesset med kultur, og kulturen sitter i hodene og hjertene til folk»*. Det kan tenkes at tradisjoner og maktrelasjoner innad var sterke – at maktens rasjonalitet hadde dypere røtter enn rasjonalitetens makt (Flyvbjerg, 1991). Selv om det i et instrumentelt syn antas å være maktrelasjoner til stede, så vil en allikevel forvente at organisasjonens medlemmer lojalt utøver det som er bestemt, og som er til det beste for organisasjonen. En planlegger må være oppmerksom på de latente maktrelasjonene som kan bli utløst når planlegging fører til nye prosedyrer og nye måter å gjøre ting på (Engen et al., 2021, s. 200-201).

Flyvbjerg (1991) sitt utsagn nr. 4: «Jo større magt, desto mindre saglighet», handler om at de rasjonelle argumentene som *ikke* får komme frem er vel så interessante som de som *får* komme frem. Ved å utelate informasjon så bidrar utelatelsen til å definere virkeligheten, hvordan virkeligheten blir. Engen et al. (2021, s. 201) skiller mellom den makt en besitter og den makt som utøves. Mellomlederne hadde muligheter til å fremme sine synspunkter i planleggingsprosessen, de ble ikke utelatt. Mellomlederne som innflytelsesressurser måtte regnes å være operasjonelle fagpersoner og at faglig og teknisk innsikt dermed kunne komme frem¹. De opplevde å komme med innspill hele tiden, at de ble lyttet til, og VP tok notater. En forteller om sine innspill: «*Ja, men det fikk de også, for de skrev ned alt som vi snakket om, og alt som skulle sjekkes opp*». En annen mellomleders opplevelse: «*... og det var små endringer og justeringer på både det ene og det andre. Spesielt organisatorisk*». En mellomleder viser til saker om oppgraderinger og investeringer i maskinparken. Et eksempel er innkjøp av en maskin for en spesiell prosess, og forbedring av verdiflyt: «*Så jeg føler at jeg er blitt hørt av CEO og VP på en ganske god måte... – pluss vi har bedre kontroll med å ha den maskinen selv, vi vet når tid delene er ferdige. Og det, fikk gehør altså, enormt fort*». En kan se det er mye som tyder på at oppkjøper la til rette for en rasjonell og demokratisk prosess. Det var derimot, ifølge VP, andre aktører lenger inne i organisasjonen som ikke utførte det som var besluttet: *Disse bryr seg ikke om det som blir bestemt og bare fortsetter som de selv vil*. Han mener de involverte kunne vært mer tro mot planen, og blitt fulgt tettere opp i utførelsen av aksjonene. Hvorvidt makten som ble utøvd var basert på trenering eller frykt hos enkeltindivider eller grupper, finnes ikke detaljer om. Det vi kan se, er at saklighet i noen tilfeller må vike for makt – at makt på denne måten er med å definere virkeligheten (Engen et al., 201, s. 200-202; Flyvbjerg, 1991). Virkeligheten ble ikke helt slik som oppkjøper hadde sett for seg med de midler som var planlagt. Deler av virkeligheten ble definert av individer eller grupper lenger inne i organisasjonen, ved at disse medarbeiderne utførte helt andre handlinger enn det som var bestemt.

I første avsnitt belyses at alle deltakere må forstå prosessen for å unngå feiltolkninger. I andre avsnitt fremheves at uten regler for kommunikative handlinger inkorporert i beslutningsprinsipper kan den viktig informasjon for oppkjøper forbli skjult. Tredje avsnitt viser hvordan kultur og tradisjoner kan ha latente maktrelasjoner som blir utløst ved endringer. Fjerde avsnitt viser at makt kan utøves av medarbeider som ikke besitter den formelle makten.

¹ Forhold om informasjon, og om kvaliteten på informasjonsutvekslingen er berørt i foregående avsnitt og delkapitler.

7 KONKLUSJON

Det kommer frem i drøftingene at det som i stor grad fremheves i litteraturen som betydelige momenter, gjenspeiler oppkjøpers erfaringer. Med utgangspunkt i de tre mest fremtredende erfaringene hvor oppkjøper ikke har oppnådd tre av sine viktige mål, kan en konkludere med følgende: Når en tar i betraktning kjøpers ønskede synergieffekter, så utgjør det en vesentlig betydning at den ledelsesressurs som gis hovedansvaret for å fasilitere integreringen, blir fritatt fra andre oppgaver og kan bruke hele sin tid på lederoppgaven. For det andre, når det er synergieffekter som beror på operasjonelle kapabiliteter, så vil det være av betydning å foreta en teknisk og operasjonell undersøkelse og/eller verdikjedeanalyse ved selskapsundersøkelsene (due diligence). Slik kan en øke forståelsen og planlegge bedre for gevinst av synergiene. For det tredje kan latente maktrelasjoner åpenbare seg når en forsøker å gjøre endringer i organisasjonen. Utøvd makt kan definere virkeligheten og påvirke utfallet av planleggingen.

Andre hovedtrekk viser at man kan miste verdifull tid dersom en ikke er klar med en nokså komplett integrasjonsplan når det foreligger en endelig signering med selger. Uten en integrasjonsplan kan en miste momentet i tiden like etter overtakelse. Med en plan kan en kontrollere handlinger for å oppnå synergieffekter, utføre videre informasjonsinnhenting, og styre kommunikasjonen i og mellom selskapene. Dette kan også bidra til at en beholder kompetanse og beskytter evnene, som er del av de ønskede synergieffektene. En strukturert beslutningsprosess kan sette deltakerne bedre i stand til å forstå prosessen og få mer ut av informasjonsutvekslingen. Den kommunikative rasjonalitet kan styrke selve beslutningsprosessen ved at regler for kommunikative handlinger knyttes inn i beslutningsprinsipper. Dette gir deltakerne struktur for kunnskaps- og meningsutveksling. En strukturert beslutningsprosess gir et rammeverk for oppkjøper med bestemte faser i prosessen for å løse problemstillingen. Den fungerer som et instrument for analyser og evaluering for å oppnå de mål en har satt seg om ønskede synergievinster.

7.1 Forslag til videre studier

Her henvises det til kapittel 6.3 og forholdet rundt makt, «maktens rasjonalitet». Det kunne vært nyttig å finne ut mer om de skjulte maktrelasjonene, hvordan den kommunikative rasjonalitet i planleggingen kan motvirke de negative virkningene av maktrelasjoner og undersøke hvordan en kan bringe interessenter, som også kan bli utøvere av makt, med i prosessen og forebygge at de arbeider imot den. Sudarsanam (2010, s. 709) foreslår å utføre egne kartlegginger av kulturen i perioden før endelig signering mellom kjøper og selger. Videre studier kunne knyttet perspektiver på planlegging opp mot organisasjonskultur ved fusjoner og oppkjøp.

8 REFERANSER

- Aabø-Evensen, O.K. (2011). *Om oppkjøp av selskaper og virksomhet. En praktisk tilnærming til prosessene, verktøyene og eksemplene*. Universitetsforlaget AS.
- Andersen, S. (2009). *Aktiv informantintervjuing*. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift Vol 22* 278-298. Universitetsforlaget.
- Aven, T. (2007). *Risikostyring*. Universitetsforlaget.
- Aven, T., Boyesen, M., Njå, O., Olsen, K.H., & Sandve, K. (2008). *Samfunnsikkerhet* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Aven, T., Røed, W. & Wiencke, H. (2010). *Risikoanalyse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Banfield, E.C. (1959). Ends and means in planning, *International Social Science Journal*, Vol. XI, No. 3. Senere trykt i Faludi, A. (Red.) (1983): *A reader in planning theory*. (5. utg.). Oxford: Pergamon Press.
- Boye, K. & Meyer, C.B. (2008). *Fusjoner og oppkjøp*. Cappelen Damm AS.
- Engen, O.A., Gould, K.A.P., Kruke, B.I., Lindøe, P.H., Olsen, K.H. & Olsen, O.E. (2021). *Perspektiver på samfunnsikkerhet* (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Faludi, A. (1983). *A reader in Planning Theory* (5. utg.) Oxford: Pergamonn Press.
- Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og magt* (bind I og II). Odense: Akademisk Forlag.
- Enderud, H. (2008). *Beslutninger i organisationer – i adfærdsteoretisk perspektiv* (2. utg.). Forlaget Samfundslitteratur.
- Etzioni, A. (1967). Mixed scanning: A “Third” Approach to Decision-making, *Public Administration Review*. Senere trykt i Faludi, A. (Red.) (1983). *A Reader in Planning Theory* (5. utg.). Oxford: Pergamon Press.
- Haspeslagh, P.C. & Jemison, D.B. (1991). *Managing Acquisitions, Creating Value Through Corporate Renewal*. The Free Press.
- Innes, J.E. (1998). Information in Communicative Planning, *Journal of the American Planning Association*, 64:1, 52-63, DOI: <https://doi.org/10.1080/01944369808975956>
- Lindblom, C.E. (1959). The Science of “Muddling Through”, *Public Administration Review*. Senere trykt i Faludi, A. (Red.) (1983). *A Reader in planning Theory* (5. utg.). Oxford: Pergamon Press.
- Meyer, C.B. & Stensaker, I.G. (2020). *Endringskapasitet*. (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Sudarsanam, S. (2010). *Creating Value from Mergers and Acquisitions. The Challenges* (2. utg.). Pearson Education Limited.
- Simon, H.A. (1997). *Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (4 utg.). The Free Press.

9 VEDLEGG

9.1 VEDLEGG A – Referat fra undersøkende samtaler med oppkjøper

Referatet oppsummerer opplysninger fra undersøkende samtaler med oppkjøper i forbindelse med masteroppgave i «Risikostyring og sikkerhetsledelse».

Dato for dialog, oktober 2021 og januar 2022

Referent; Anne Elisabeth Wetteland

Referatet er godkjent pr. mail fra oppkjøper med bekreftelse om at innholdet stemmer.

Tidligere og nåværende oppkjøp:

Et ønske for alle oppkjøpene har vært vekst og bredde av teknologifeltet innenfor områder hvor man har med grunnkompetanse fra før.

- 2005 og 2007: oppkjøp som ga selskapet mulighet til å levere større systemer, utenom det som var fra tidligere, ingeniørtjenester og produksjon av egne produkter.
- Er etter 2007 er det foretatt ett par oppkjøp av mindre størrelser.
- Et oppkjøp i 2014 hvor det ble integrert.
- 2018: oppkjøp i Skottland av noe størrelse. Teknologibedrift med produksjon. Her begynner man å bli mer og mer integrert, godt samarbeid på produktutvikling.
- 2019 i Skottland, også teknologibedrift med egen produksjon, også integrert i selskapet.
- 2019 en annen Norsk produksjonsbedrift som ikke er integrert.
- 2020: det aller siste oppkjøpet, 1. januar.
Begynte med å se på prospektet, at dette var noe man var interessert i. Involverte aktuelle parter.
Mulighet for å utvide kapasitet på intern maskinering, et brohode i sørfylket.

Oppkjøpt selskap hadde et godt navn, visste noe om det økonomiske, var ikke overrasket over salg.

Det var bestemt at det skulle fusjoneres, men ikke bestemt at det skulle skje allerede etter 6 mnd. Årsaken var for lite volum og markedssvikt, Covid-19 spilte inn. Fikk tatt ut noen synergier med å fusjonere: Ett og ikke to regnskapskontor, felles KHMS, felles prosjektledelse og engineering.

Planen var at oppkjøpt bedrift skulle stå på egen ben det meste, drive separat og kjøre større prosjekt. Noen ressurser skulle være felles, med mer sammenfletting av ressurser på maskinering og prosjekt etter hvert. Skjønnte etter hvert før oppkjøpet at ingeniørstaben var liten, det var ikke mange man hadde igjen. Det var organisering og integrering av aktivitet en jobbet med og sammen med alle berørte. Ikke strategisk valg fra starten å dele lederskap mellom lokasjonene, den kom først når man rendyrket maskinering mer.

Omsetning og ansatte:

- Kjøper omsatte i 2019 for om lag 342 mill., og var 175 ansatte.
- Selger omsatte i 2019 om lag 125 mill., og var 105 ansatte.
- Selskapet omsetter i 2021 om lag 600 mill., og er ca. 300 ansatte.

Intervjuedes alder og fartstid i selskapene:

- De intervjuede alder, både hos kjøper og selger: fra ca. 44-60 år
- Intervjuedes ansiennitet, både hos kjøper og selger: fra ca. 13-33 år.

9.2 VEDLEGG B – intervjuguide, oppkjøpers toppledelse

Til forskningsspørsmål 1:

- 1) Deltakere i selskapsundersøkelsene: beslutnings-medlemmer, hvem og hvilken rolle, myndighets-struktur?
 - a. Deltakerne
 - b. Roller
 - c. Myndighet til beslutninger
 - d. Erfaring/kunnskap fra lignende prosesser for den enkelte deltaker
- 2) Hvem, hvilke berørte interesseparter ble inkludert i planprosessen?
- 3) I hvilken grad benytter man seg av en oppkjøpsplan med styrets og ledelsens målsettinger og preferanser?
- 4) Ble målsettinger endret underveis i forhandlingsprosessen i forhold til de mål som var i utgangspunktet?
- 5) Gjør man normalt en evaluering av mål i etterkant av oppkjøpet for å lære til neste gang?
- 6) I hvilken grad oppleves det at målene som ble satt er innfridd, eller at ønsket gevinst ikke er oppnådd?
- 7) Hadde man på forhånd gjort seg opp mening om bestemte punkter/faser hvor det skulle tas vurderinger underveis i due diligence - gitte kriterier man så etter for å beslutte grad eller type integrasjon?
 - a. På forhånd gitte kriterier man så etter før man besluttet grad eller type integrasjon. (Eventuelt faste sjekkpunkter som det kvitteres av for)
 - b. Hva så man etter for å kunne gjøre vurderinger om integrasjonsprosessen.
 - c. På forhånd definerte risikoområder
 - d. Tilsier erfaringer at man generelt er åpen for å endre strategi for integrering underveis under due diligence innenfor gitt rammer

Til forskningsspørsmål 2:

- I. Hvilke områder i due diligence ved siste oppkjøp ble identifisert for å vurdere risiko ved usikkerheten?
- II. Når man besluttet om integrasjonen, var det informasjon / dokumentasjon som opplevdes mangelfull?
- III. Hvilke slike usikkerhetsområder er det man typisk erfarer foruten juridiske og finansielle forhold?
- IV. I hvilken grad søkte man informasjon om kulturbærere og annet nøkkelpersonell før endelig signering?
- V. I hvilken grad en søkte informasjon om nøkkelpersonell sin kunnskap - ansett viktig for drift og verdiflyt?
- VI. I hvilken grad søkte en informasjon om etablerte kommunikasjonslinjer som bidro til daglige styring?
- VII. I hvilken grad søkte en informasjon om verdiflyt/prosesser som sikret etterlevelse av krav/forventninger?
- VIII. I hvilken utstrekning ble interesseparter vurdert systematisk i plan/beslutningsprosess?
- IX. Hvilke medlemmer i selgers virksomhet det ble gitt anledning til å ha en dialog med eller intervju før endelig signering - noen man burde fått snakket med?
- X. Selve integrasjonen, var dette planlagt - På hvilken måte ble aksjonene/ midlene/beslutningene for integrasjonen gjennomført; av hvem og hvordan?
- XI. Vurderingene og beslutningene om integrasjonen, opplever du at disse har vært hensiktsmessige?
- XII. Var maskinering et punkt i due diligence med spesielle planer, som ikke vært hensiktsmessige - eller måten dere tenkte om maskinering i forhandlingsfasen?
- XIII. Inneholdt gjennomførings-punktene plan for kommunikasjon i integrasjons-fasen?
- XIV. Etter overtakelse, i integrasjonsfasen, foretok man evaluering underveis og justerte planen/kursen?

9.3 VEDLEGG C – intervjuguide, ansattrepresentanter/tillitsvalgte

- A. Når tid hadde du din første samtale med de nye eierne, og hvem andre var med i dette møtet?
- B. Hvordan opplevde du det første møtet; og hvilke tema snakket dere om?
- C. Hadde dere noen form for regelmessige møter, møttes dere flere ganger?
- D. Hva var din opplevelse av møtet/møtene?
- E. Fortalte de nye eierne hvorfor de ønsket å prate med dere?
- F. I hvilken grad opplevde du at nye eiere ønsket innspill eller informasjon innenfor bestemte områder?
- G. Opplevde du at det ble lyttet til dine synspunkt?
- H. Ble du spurt etter informasjon om nøkkelpersoner - om kommunikasjonsflyt?
- I. Hvordan opplevde du som ansattrepresentant/tillitsvalgt prosessen rundt oppkjøpet og tiden etterpå når selskapene skulle integreres?

9.4 VEDLEGG D – Intervjuguide, selgers mellomledere

- i. Når tid etter overtakelsen startet møtene og hvem var deltakere på disse?
- ii. Hvordan opplevde du det første møtet;
Fikk du informasjon til å forstå hva dere skulle utrette i disse møtene?
- iii. Husker du hva som ble presentert på de det første eller de helt tidlige møtene, var dette noen spesifikke mål?
- iv. Husker du når tid omtrent i prosessen at det ble skissert datoer for mål eller aksjonspunkter?
- v. Forstod du hvilken rolle du hadde eller kom til å ha i disse møtene?
- vi. Ble du spurt om å fremlegge fakta om forskjellige forhold innenfor ditt ansvarsområde?
- vii. Fikk du oppgaver som du skulle løse mellom hver gang - kan du fortelle hvilke typer oppgaver dette var?
- viii. I hvilken grad opplevde du at møteleder ønsket innspill om de emnene som ble tatt opp?
- ix. Hvordan opplevde du ditt eget engasjement i møtene? (mest lyttende, iakttakende, aktiv engasjert og eller konfronterende?)
- x. Ble det gitt anledning til at dine synpunkter fikk komme frem og at det notert ned som en del av en plan?
- xi. Er det tidspunkt du opplever som markante, hvor man bestemt satte en kurs, eller endret betydelig i hvilken etter det hadde gått noe tid?
- xii. Ble du spurt underveis om hvordan du selv opplevde tiltakene og effekten av disse?
- xiii. Opplevelsen av hva dere holdt på med - endret den seg fra tidlige møter og videre utover i perioden i det kommende månedene, at for eksempel hensikten med møtene ble klarere?
- xiv. I hvilken grad opplevde du å være med på og utforme en integrasjonsplan i disse møtene?
- xv. Ble du spurt om å kommunisere bestemte saker ut i organisasjonen etter disse møtene?
- xvi. Ble du spurt noe om nøkkelpersoner, eller hvem som var sterke personligheter som ville kunne påvirke kultur?

9.5 VEDLEGG E – Skjema om samtykke ved intervju

Informasjon om intervju og samtykke i forbindelse med masteroppgave.

I forbindelse med mastergradstudium i Risikostyring og sikkerhetsledelse ved UiS, holder jeg på med den avsluttende masteroppgaven.

Temaet for oppgaven er planleggings- og beslutningsprosesser, her ser jeg inn på prosessen i forbindelse med beslutninger og planlegging av integrasjonsfasen ved oppkjøp.

Det er frivillig å være med, og du kan når som helst trekke deg.

Alle innsamlede data blir anonymisert, og den ferdige oppgaven skal ikke tilkjennegi verken selskaper eller personer.

Anser ikke at det hentes inn personsensitive opplysninger.

Jeg vil bruke stemmeopptaker og gjøre notater underveis. Opptakene slettes når oppgaven er ferdig og senest innen utgangen av 2022.

Jeg, Anne Elisabeth Wetteland, takker for at du bidrar!

Samtykke:

Jeg har mottatt informasjon om studien rundt integrasjonsfasen, og ønsker å delta på intervjuet.

Signatur :

Dato: