



# Domino´s Pizza sitt oppkjøp av Dolly Dimple´s

*Hvordan ble de viktigste ressursene Domino´s Pizza tilegnet seg fra oppkjøpet av Dolly Dimple´s Norge AS, ivaretatt gjennom integrasjonsprosessen?*

**Vegard Asphaug**

**Veileder: Sven Arne Haugland**

Utredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) høsten 2017. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen strategi og ledelse.

Det har vært en utfordring å skrive en så omfattende oppgave, samtidig som det har lært meg veldig mye. Jeg har fått mulighet til å bruke mye av den kunnskapen jeg har tilegnet meg gjennom studiene på Norges Handelshøyskole. Samtidig har det vært interessant å skrive om en prosess som jeg selv er delaktig i, ettersom jeg er en av de ansatte i Dolly Dimple´s som skal gå gjennom integrasjonsprosessen. At jeg skriver oppgave om det samtidig, har gjort at jeg har lagt merke til detaljer i en slik prosess som jeg før ikke har tenkt over. Det har gjort opplevelsen mer givende og interessant.

Jeg vil gjerne takke min veileder Sven Arne Haugland med god veiledning, nødvendige innspill og hjelp til å fokusere oppgaven min. Jeg også gi en takk til Sindre Narvestad for viktig korrekturlesing og innspill i en travel arbeidsdag. Sist men ikke minst, vil jeg gi en stor takk til Veronica Røiseland, for hjelp når jeg følte jeg stod fast, og ikke minst for hvor tålmodig hun har vært med meg gjennom oppgaveskrivingen, jeg har ikke vært lett å ha med å gjøre.

Bergen, desember 2017

Vegard Asphaug

## Sammendrag

Denne utredningen har som formål å se på hvordan Domino's Pizza klarer å ta med seg de viktigste ressursene fra oppkjøpet av Dolly Dimple's inn i egen organisasjon. Her fokuserer jeg på ressursene nettverk av lokaler, kundemasse og humankapital, hvor jeg finner ut hvor sterke ressursene er, og videre hvordan disse fokuseres på i en integrasjonsprosess.

Utredningen baserer seg på det ressursbaserte rammeverket, samt teori rundt humankapital og integrasjon. Jeg fokuserer mest på humankapital. Utredningen er skrevet før integrasjonen er ferdig, og tar derfor for seg hvordan integrasjonen har gjort det over en tidsperiode på seks måneder. Den gir derfor ikke noe definitivt svar på hvordan integrasjonen klarer seg, men gir et bilde over hvor godt det er gjort i den første delen av integrasjonen.

Med utgangspunkt i analysen, finner jeg at både nettverk av lokaler og humankapital er potensielle varige konkurransefortrinn for Domino's. Kundemasse feiler på flere punkter, og den er derfor er relativt svak ressurs. Fokuset til Domino's i integrasjonsprosessen passer godt inn med styrken til ressursene jeg tar utgangspunkt i. Kundemassen som Dolly hadde er ikke et fokus for Domino's, som fokuserer mer på hvordan de skal utnytte nettverket av lokaler og humankapitalen. Nettverket av lokaler utnytter de ved å bruke sin økte forhandlingsmakt, samt at de fokuserer på de lokalene som passer Domino's konsept. Humankapital er en kompleks ressurs, og Domino's tok tidlig grep for å unngå unødvendig usikkerhet og stress blant de ansatte. Mye av det lyktes, og integrasjonen har i stor grad gått bra, men deler av informasjonsflyten har hatt delvis negative påvirkninger på både ledere og ansatte. Dette var hovedsakelig et problem tidlig i integrasjonsfasen og forsvant delvis etterhvert som tiden gikk. Domino's har også vært flink til å fokusere kursingen på en måte som gjør at de kaprer mesteparten av verdien ved kursingen, og det er også dem som derfor ender opp med å bære kostnadene. Samlet sett konkluderer jeg derfor med at Domino's har fokusert godt på de viktigste ressursene i integrasjonen, og at problemene har vært relativt små grunnet effektiv styring av prosessen.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>2</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Innledning.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Bakgrunn for oppgaven .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Problemstilling.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Tilnærming.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Avgrensninger.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Teori .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Det resursbaserte synet (RBV) .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Ressurser .....	11
2.1.2 Verdifull .....	12
2.1.3 Sjelden .....	13
2.1.4 Vanskelig å imitere .....	13
2.1.5 Organisering .....	18
2.1.6 Svakheter ved RBV .....	18
2.1.7 Oppsummering av RBV.....	20
<b>2.2 Humankapital .....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Generell humankapital.....	23
2.2.2 Bedriftspesifikk humankapital.....	26
2.2.3 Svakheter.....	31
2.2.4 Oppsummering.....	32
<b>2.3 Integrasjon.....</b>	<b>33</b>
2.3.1 Kontrakter og avtaler .....	34
2.3.2 Forskjellige kulturer.....	35
2.3.3 Oss mot dem .....	35
2.3.4 Stress .....	36
2.3.5 Fra ledere til ansatte .....	37
2.3.6 Oppsummering.....	38
<b>2.4 Modell av teori.....</b>	<b>39</b>
<b>3. Metode .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Forskningsmetode.....</b>	<b>40</b>

---

<b>3.2</b>	<b>Innsamling og analyse av data .....</b>	<b>41</b>
3.2.1	Primærdata.....	41
3.2.2	Sekundærdata .....	41
3.2.3	Analysen .....	42
<b>3.3</b>	<b>Validitet.....</b>	<b>42</b>
<b>4.</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>RBV.....</b>	<b>44</b>
4.1.1	Nettverk av lokaler .....	44
4.1.2	Kundemasse .....	48
4.1.3	Humankapital .....	52
4.1.4	Oppsummering .....	58
<b>4.2</b>	<b>Integrasjon.....</b>	<b>60</b>
4.2.1	Nettverk av Lokaler.....	60
4.2.2	Kundemasse .....	64
4.2.3	Humankapital .....	65
<b>4.3</b>	<b>Analyse knyttet mot teori.....</b>	<b>77</b>
4.3.1	Nettverk av lokaler .....	77
4.3.2	Kundemasse .....	78
4.3.3	Integrasjon.....	79
4.3.4	Humankapital .....	82
4.3.5	Oppsummering.....	83
<b>5.</b>	<b>Diskusjon og implikasjoner.....</b>	<b>85</b>
<b>5.1</b>	<b>Resultater .....</b>	<b>85</b>
5.1.1	Første problemstilling .....	85
5.1.2	Andre problemstilling.....	86
5.1.3	Hovedproblemstilling .....	87
<b>5.2</b>	<b>Teoretiske implikasjoner .....</b>	<b>87</b>
<b>5.3</b>	<b>Praktiske implikasjoner .....</b>	<b>89</b>
<b>5.4</b>	<b>Begrensninger .....</b>	<b>90</b>
<b>5.5</b>	<b>Forslag til videre forskning.....</b>	<b>91</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>92</b>
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>95</b>

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

I 2016 prøvde Peppes Pizza sine eiere, Umoe Restaurants AS, å kjøpe Dolly Dimple´s Norge AS, men fikk avslag av konkurransetilsynet (Gabrielsen, 2016). Konkurransetilsynet mente at dette ville føre til for høy markedskonsentrasjon til at oppkjøpet ble godkjent. Domino´s Pizza sin nordiske partner, Pizza Pizza Norge, brukte derfor denne muligheten til å planlegge et eget oppkjøp av Dolly Dimple´s, noe konkurransetilsynet godkjente. Peppes Pizza var sammen med Dolly Dimple´s de eneste to landsdekkende kjedene som drev både i restaurant- og ”take-away”-markedet i Norge (Skaug & Lorch-Falch, 2016). Domino´s var derimot utelukkende lokalisert på Østlandet og driver kun i ”take-away”-markedet, noe som gjør at de blir ansett som butikk og ikke restaurant. Dette gjorde at selv om de var en stor kjede utenlands, ville ikke et oppkjøp av Dolly Dimple´s Norge AS få konkurransedepende effekt (Dalen, 2017).

Etter at Domino´s Pizza Norge sitt oppkjøp ble godkjent, ble det bestemt at alle Dolly Dimple´s restauranter som var mulig, skulle gjøres om til Domino´s butikker. Dette var en måte for dem å ekspandere sin virksomhet i Norge, og samtidig ta over mye av kundemassen som Dolly tidligere hadde. Dette var noe som skulle skje relativt fort, og seks måneder etter avtalen ble inngått, ni uker etter overtaket, ble den første restauranten konvertert om til Domino´s Pizza (Knutsen, 2017), mens resten skulle etter planen bli ferdig innen kvartal i 2018. Dette førte til at integrasjonsprosessen kom til å gå fort, og det ville gå mye informasjon og arbeid ned i denne raske konverteringen.

Dette oppkjøpet kom bare få måneder før jeg skulle bestemme meg om emne til masterutredningen min. Jeg følte derfor at dette ble et interessant tema å ta for seg, ettersom det inneholder tydelige elementer til strategi og ledelse.

Jeg valgte å se på integrasjonsprosessen med fokus på viktige ressurser, spesielt humankapital, ettersom det er det som ofte blir fremhevet som viktig for en god integrasjon (Camerer & Weber, 2003). Jeg fikk tidlig informasjon om at de ansatte var en av hovedgrunnene til at Domino´s ville ekspandere på denne måten, og følte derfor at dette var et viktig tema å se på i en slik integrasjonsprosess. Dette ville samtidig tydeliggjøre oppgaven min, slik at den ikke ble for bred og vag.

## 1.2 Problemstilling

Ville Domino´s klare å ta vare på de viktige ressursene de fikk ved oppkjøpet av Dolly? Hvordan ville de integrere den vanskelige humankapitalen inn i bedriften sin? Med bakgrunn i teori om humankapital, det ressursbaserte synet (RBV) og teori om integrasjon, ønsker jeg derfor å besvare følgende problemstilling:

**Hvordan blir de viktigste ressursene Domino´s Pizza tilegnet seg fra oppkjøpet av Dolly Dimple´s Norge AS, ivaretatt gjennom integrasjonsprosessen?**

Problemstillingen min skal svares på ved å ta for meg to underproblemstillinger:

- 1. Hvor mye kan ressurser i form av lokaler, kundemasse og humankapital, som de får ved oppkjøp av Dolly, bidra til å gi Domino´s Pizza et varig konkurransefortrinn i det norske "take-away"-markedet?**
- 2. Hvordan tar Domino´s Pizza disse tre ressursene med seg inn i sin virksomhet i en integrasjon?**

## 1.3 Tilnærming

Jeg vil løse denne problemstillingen ved å se på det som en casestudie, hvor jeg studerer Domino´s oppkjøp av Dolly fram til i dag. Her vil jeg se på flere ledd i integrasjonsfasen, og hvordan Domino´s tar var på de mest verdifulle ressursene fra Dolly. Jeg vil bruke kvalitativ metode for å finne ut hvordan integrasjonen foregår, og hva som gjøres for å ta vare på de verdifulle ressursene. Dette vil foregå i form av dybdeintervju med administrerende direktør i Domino´s Pizza Norge, Kenneth Lorentzen. Dette intervjuet vil foregå over telefon, og jeg er blitt gitt ett intervju på 30 minutter, med mulighet til noen få oppfølgingsspørsmål på e-mail. Jeg vil ta opptak av intervjuet, før jeg transkriberer det, slik at Lorentzen kan godkjenne informasjonen jeg har fått. Videre vil jeg sjekke over hva jeg fant ut i intervjuet, og hva jeg fremdeles mangler av informasjon, før jeg vil sende oppfølgingsspørsmål. Jeg har allerede fått opplyst at jeg ikke vil kunne få direkte informasjon om forskjellige strategiske valg.

## 1.4 Avgrensninger

Jeg vil se på oppkjøpet av Dolly Dimple's og integrasjonen inn i Domino's i en periode fra overtakelsen 1. Mai til 1. Desember 2017. Tidsrammen på dette casestudiet er altså seks måneder. Jeg vil fokusere på forskjellen mellom butikker som var Domino's fra før, og Dolly restauranter. Dette er dog avhengig av at jeg får tilgang til nok informasjon, noe det ikke er noe garanti for at jeg vil få. Jeg vil også begrense analysedelen min til å analysere tre ressurser Domino's ser på som viktig, men hovedsakelig fokusere på humankapitalen som Domino's får ved oppkjøp av Dolly i integrasjonsprosessen.

Jeg vil analysere de tre ressursene ut ifra RBV, samtidig som hovedfokuset mitt blir på humankapitalen. Dette vil jeg gjøre fordi det ofte er de immaterielle ressursene, spesielt humankapital, som er mest komplekse og viktig for en suksessfull integrasjon (Camerer & Weber, 2003), og fordi de ansatte gjennom integrasjonen har fått høre at de som ansatte er en av hovedgrunnene til oppkjøpet (Facebook, 2017). Dette gjør at humankapital bør være en av de mest verdifulle ressursene ved oppkjøpet, noe som gjør det interessant og relevant å legge ekstra fokus på denne ressursen.

Jeg vil ikke ta for meg selve markedet som Domino's og Dolly opererer i, men fokusere på selve bedriften i en integrasjonsprosess. Derfor vil oppgaven min være fokusert innad i bedriften, med lite informasjon og analyse om konkurrenter og markedet de opererer i.



## 2. Teori

I teoridelen vil jeg se på tre perspektiver, hvor den første er det ressursbaserte synet (RBV). Her vil jeg først forklare begrepet ressurs, før jeg forklarer hva RBV innebærer og hvordan det kan brukes til å finne hvilke ressurser som kan være med på å gi en bedrift et varig konkurransefortrinn. Dette er relevant fordi jeg vil se på styrken til ressursene som Domino's selv anser som viktig, og analysere disse ressursene for å se om de er med på å gi bedriften et konkurransefortrinn i markedet. Videre vil jeg se på humankapital, både som begrepsavklaring og som teoretisk grunnlag til å kunne brukes i analysedelen. Humankapital vies som nevnt ekstra fokus da det er denne ressursen jeg skal fokusere mest på i analysen av Domino's integrasjon av Dolly i sin virksomhet. Her vil jeg redegjøre for hvordan de tar vare på de humane ressursene sine, samt hvorfor dette er viktig. Til slutt i den teoretiske delen av oppgaven vil jeg se på teorier og forskning rundt integrasjon ved fusjon og oppkjøp. Her tar jeg for meg forskjellige problemer i en integrasjon og forslag til hvordan bedrifter kan prøve å hindre at disse problemene oppstår. På denne måten kan jeg bruke denne teorien til å analysere hvordan Domino's fører sin integrasjon, og hvordan de prøver å ta med seg de verdifulle ressursene fra Dolly inn i sin virksomhet.

### 2.1 Det ressursbaserte synet (RBV)

I følge Wernerfelt (1984) har det strategiske fokuset hos økonomer ofte vært på produksiden til en bedrift. Det har ofte vært teorier og forskning som så på hvordan bedrifter kunne posisjonere seg strategisk for å utnytte sine produkter, mens ressursfokuset har vært mer fraværende. Wernerfelt (1984) tok derfor mer for seg bruken av ressurser og hvordan dette kunne være med på å differensiere bedrifter og deres lønnsomhet (Wernerfelt, 1984).

Wernerfelt (1984) fokuserte spesielt på hvordan ressursene kunne ha posisjonsbarrierer. Posisjonsbarrierer innebærer at den som allerede har en ressurs kan klare å holde en relativ posisjon i forhold til andre som eier ressursen, så lenge de handler rasjonelt. Det betyr at de kan være med på å påvirke kostnadene som vil påløpe dersom en ny prøver å tilegne seg den spesifikke ressursen (Wernerfelt, 1984). Han sammenlignet ressursene sine posisjonsbarrierer med inngangsbarrierer for bedrifter som prøvde å komme seg inn i ett nytt marked. Forskjellen mellom disse type barrierer, var at inngangsbarrierer bare hadde som mål å holde ute nye konkurrenter fra markedet, mens en ressurs sin posisjonsbarriere må

forsvares både fra nye bedrifter og bedrifter de allerede konkurrerer mot. Fokuset til Wernerfelt var derimot ikke å lage et rammeverk for å finne ut hvilke ressurser som hadde en sterk posisjonsbarriere, men som han selv sier:

*The paper is meant only as a first cut at a huge can of worms* (Wernerfelt, 1984)(s.180).

Barney (1991) tok dette synet videre, hvor han bygger videre på Wernerfelt (1984) sitt verk, og ser dypere på hvordan ressurser kan gi opphav til et varig konkurransefortrinn (Barney, 1991). I stedet for at alle bedrifter har identiske strategiske ressurser, som blir antatt i rammeverk som ser på hvor lukrativ en industri eller bransje er (Porter, 1979), tar han utgangspunkt i at ressurser kan være en måte bedrifter oppnår varig konkurransefortrinn over andre bedrifter i samme bransje. I motsetning til rammeverk som ser på bransjen som helhet, vil ressurser kunne forbli et fortrinn for en bedrift i markedet, ettersom ressursene ikke lett kan overføres eller kopieres av konkurrenter. Dette er kjernen i RBV sitt syn på bedriften, og er nødvendige forutsetninger å ta hensyn til for å kunne bruke rammeverket til å analysere lønnsomheten til en bedrift med utgangspunkt i dens ressurser. Det er likevel viktig å være klar over at det ikke er sikkert det finnes noe marked eller bransje som faktisk er fullstendig slik disse forutsetningene sier, men forutsetningene er viktige å ha for å kunne bruke rammeverket til å identifisere viktige ressurser i bedriften (Barney, 1991).

RBV er et rammeverk som kan brukes for å finne ressursene som er med på å gi bedrifter et varig konkurransefortrinn. Dette synet ser på om en ressurs er verdifull ("Valuable"), sjelden ("Rare"), vanskelig å imitere ("Imperfect imitable") og om bedriften er organisert til å kapre verdien til ressursen ("Organization"), som går under forkortelsen VRIO. Det ser på det interne fortrinnet til bedriften, og tar ikke hensyn til eksterne faktorer i bransjen.

Måten dette rammeverket er brukt er ved at en ser på en ressurs i de forskjellige leddene i rammeverket. Med dette menes det at en først ser på om ressursen er verdifull, før en ser på om den er sjelden dersom den er verdifull. Dersom den er både verdifull og sjelden, ser en på om ressursen er vanskelig å imitere, før en til slutt ser på organiseringen, og om de da klarer å fange verdien av ressursen. Hvor ressursen feiler i dette rammeverket, viser hvor viktig denne ressursen er for bedriften for å kunne ha et varig konkurransefortrinn. Det er nødvendig å bestå testen på alle disse fire punktene for at en ressurs kan sees på som et varig konkurransefortrinn. Selv om ressursen feiler på ett punkt i rammeverket, betyr ikke det at

ressursen er ubrukelig og ikke noe å fokusere på for bedriften. Rammeverket gir derfor en god oversikt over styrken til ressursen.



Modell 1, VRIO rammeverket

Modell 1 viser her en grafisk oppsummering av VRIO sitt rammeverk, hvor den viser hvor sterk en ressurs er ut i fra hvordan den klarer seg i de forskjellige punktene.

### 2.1.1 Ressurser

For å kunne bruke RBV, er det først viktig å definere hva en ressurs er. Barney (1991) deler ressurser opp i tre forskjellige klasser for enkelthetsens skyld: de fysiske (Williamson, 1983), humane (Becker, 1964) og organisatoriske ressursene (Tomer, 1987). De fysiske ressursene består av ting som maskiner, geografiske lokasjoner og bygninger. De er med andre ord ressurser som er materielle. De humane ressursene er menneskene i en bedrift og de egenskapene og kunnskapene som disse besitter. Det blir gått dypere inn på dette under forklaringen av humankapital. De organisatoriske ressursene er rapporteringen, strategien, kontrolleringen og koordineringen av og i bedriften.

En annen måte å dele opp ressurser, er i materielle og immaterielle ressurser. Dette er en lettere måte å dele opp ressursene på, ettersom den kun skiller mellom fysiske og ikke-fysiske ressurser. Da blir ting som maskiner, bygg og geografiske områder fysiske ressurser,

mens alt av organisering, relasjoner, humankapital og miljø blir immaterielle ressurser. Det gir et veldig enkelt overblikk når det skal brukes i RBV. Grunnen til dette er at de fysiske ressursene veldig sjelden kan være et grunnlag for varig konkurransefortrinn, ettersom fysiske ressurser sjelden kun kan kjøpes av en bedrift (Barney & Hesterly, 2010). Som oftest vil de fysiske ressursene være tilgjengelig for alle bedriftene i bransjen, selv om det vil finnes unntak, slik som gode geografisk plasserte lokaler. Det er altså sjeldent at det er de fysiske ressursene som er grunnlaget til et varig konkurransefortrinn. Det betyr at det er de immaterielle ressursene som oftest er grunnlag for varig konkurransefortrinn, som kommer av at de er mer komplekse og vanskelig å imitere. Grunnlaget for dette kommer jeg dypere inn på når jeg forklarer det teoretiske rammeverket til RBV.

### **2.1.2 Verdifull**

En ressurs behøver å være verdifull for at den skal kunne være et konkurransefortrinn. Dersom ressursen ikke er verdifull for bedriften, vil den ikke kunne bidra til å gi bedriften et konkurransefortrinn. En ressurs er verdifull når den er med på å sørge for at en bedrift klarer å se og/eller implementere strategier som øker effektiviteten til bedriften (Barney, 1991). En ressurs som er dyr, men som ikke er med på å skape noe for bedriften, vil ikke være verdifull i dette rammeverket, selv om den har høy monetær verdi. Det hjelper lite for en kiosk å eie en bil, dersom denne bilen ikke kan brukes til noe, selv om bilen har høy verdi. Det er derfor viktig i dette rammeverket at ressursen er verdifull for bedriften, og ikke verdifull i forhold til pris. Dette åpner opp en interessant komplementaritet til miljømodeller, som ofte brukes til å isolere attributter ved bedrifter som kan brukes til å utnytte muligheter (Barney, 1991). Dette gjør at disse modellene kan brukes til å isolere attributter, som i igjen kan bli sett på som ressurser for en bedrift. Disse attributtene kan derfor sees på som verdifull for bedriften. Ressurser som ikke er verdifull blir sett på som en konkurranseulemp, ettersom ressursen i seg selv kan være ubrukelig for bedriften. Det er vanskelig å kvitte seg med alle ressurser som ikke er verdifulle for bedriften, og enkelte kan også være del av en kobling mellom andre ressurser, som gjør at den i sammenheng med andre ressurser kan være verdifull. På den måten vil den ikke være lite verdifull, selv om den i seg selv kan bli sett på som lite verdifull (Barney, 1991).

---

### 2.1.3 Sjelden

At en ressurs er verdifull, betyr ikke at den nødvendigvis er sjelden. Dersom alle bedriftene i bransjen innehar samme ressurs, vil det ikke være mulig at denne ressursen er kilde til varig konkurransefortrinn, ettersom alle bedriftene har mulighet til å utnytte denne ressursen på samme måte. Dette kommer av at en bedrift kun får et konkurransefortrinn dersom de klarer å utnytte en ressurs før sine konkurrenter. Det er fremdeles mulig at denne ressursen, sammen med andre ressurser, er en kilde til varig konkurransefortrinn, men da må det være dynamikken og alle de nødvendige ressursene sammen som er kilden til denne fordel, og ikke den ene ressursen alene (Barney, 1991). En kan dermed si at det er andre ressurser, som en spesiell form for humankapital, som gjør at de kan utnytte visse ressurser på en spesiell måte. Da vil det være ressursen som gjør at denne bedriften kan utnytte andre ressurser på en annen måte enn de andre bedriftene i bransjen som er sjelden, ikke ressursene som blir utnyttet. Det er derfor ikke mulig å si at en ressurs som alle eller mange bedrifter innehar er sjelden i seg selv, og den vil derfor ikke være med på å skape et varig konkurransefortrinn i seg selv. Det betyr ikke at alle ressurser som er verdifulle, men ikke sjeldne, ikke vil være viktig for en bedrift. Dette kommer av at disse ressursene vil være en måte å sørge for paritet i bransjen. Det som menes med dette er at det er med på å skape verdi for bedriften, selv om de ikke skaper en fordel over andre bedrifter. Den er med andre ord med på å sørge for at andre bedrifter ikke får en fordel, ved at en selv besitter samme ressurs, samtidig som det er med på å øke muligheten til å overleve økonomisk (Barney & Hesterly, 2010).

Det er ikke noen definitiv fasit på hvor sjelden en ressurs må være for at den skal være med på å skape et varig konkurransefortrinn, ettersom ressursen kan være med på å skape et varig konkurransefortrinn selv om den også eies av enkelte andre firmaer. Det vil derfor avhenge av størrelsen på konkurrentene, hvor stor ressursen er, hvor viktig den er, og hvor godt det er mulig å utnytte denne ressursen. En kan dermed si at dersom ressursen er med på å gjøre at det ikke er perfekt konkurransedynamikk i markedet, vil den være med på å gi et konkurransefortrinn (Barney, 1991).

### 2.1.4 Vanskelig å imitere

Det er nå forklart hvordan en ressurs som er både sjelden og verdifull kan gi opphav til et konkurransefortrinn, men det er ikke godt nok dersom ressursen skal være et varig konkurransefortrinn. Det tredje punktet som ressursen må oppfylle for å oppnå dette, er at

det er vanskelig å imitere. Måten en ressurs kan imiteres på, er ved enten å imitere effekten i form av substitutt, eller ved å imitere selve ressursen. Disse to måtene å imitere på blir ofte delt mellom ”inimitable” og ”nonsubstitutable”, og inngår i et rammeverk som går under forkortelsen ”VRIN”. Her står I for inimitable og N for nonsubstitutable, og organisering inngår ikke som et eget punkt i rammeverket. Jeg har valgt å fokusere på VRIO som rammeverk, ettersom jeg vil ha med organisering som eget punkt, men jeg vil likevel forklare begge måtene å imitere på, men under samme punkt i rammeverket.

For at selve ressursen ikke skal kunne imiteres, må den i følge Barney være ”imperfectly imitable”, eller ufullkommen imiterbar på norsk (Barney, 1986). Dette kan ifølge Barney være svært kostbart for konkurrenter, av tre hovedgrunner:

1. *Et firmas evne til å anskaffe seg en ressurs, er avhengig av unike historiske forhold.*
2. *Linken mellom en ressurs eid av et firma og et firmas varige konkurransefortrinn er ”casually ambiguous” (tvetydig årsakssammenheng).*
3. *Ressursen som er et varig konkurransefortrinn er sosialt kompleks.*

(Barney, 1991)(s. 107)

Det er disse tre måtene Barney (1991) forklarer i detalj. En annen måte en ressurs kan være vanskelig å imitere, er ved hjelp av patenter. Patenter gjør at det ikke er lov å kopiere selve ressursen, og konkurrenter må da eventuelt prøve å kopiere selve effekten. Her kommer substitutter inn, ettersom substitutter prøver å kopiere effekten av en ressurs, ikke selve ressursen.

### *Historiske forhold*

RBV tar utgangspunkt i at historiske forhold kan være viktig for å anskaffe seg spesifikke ressurser. Det baseres på at det er enkelte ressurser som kun kan anskaffes dersom en bedrift er en viss plass til en viss tid. Dette kan for eksempel være hvordan en bedrift ble til, spesielle lokasjoner som seinere endte opp med å være mer verdifulle enn antatt, eller hvordan et varemerke ble til på grunn av deres posisjonering og reise. Dette er på linje med ”sti avhengige” modeller for økonomisk lønnsomhet (Arthur, Ermolieve, & Kaniovsky, 1987), (David, 1985), og helt motsatt enn hva enkelte av de miljømodellene som blir brukt for å forklare bedrifters lønnsomhet (Porter, 1980), (Porter, 1981), hvor modellene tar utgangspunkt i at historie ikke har noe påvirkning på hvordan et firma presterer. Disse ”sti avhengige” modellene, som RBV, mener nemlig at ressurser som bedriften klarer å anskaffe

---

seg grunnet deres unike reise, som er sjelden og verdifulle, vil kunne brukes strategisk på en måte som ingen andre bedrifter vil kunne klare å kopiere.

### *Tvetydig årsakssammenheng*

Tvetydig årsakssammenheng betyr at linken mellom ressursen og bedriftens varige konkurransefortrinn er vanskelig å fastslå. Det som menes med dette er at det er vanskelig å vite hvorfor ressursen bidrar til varig konkurransefortrinn, eller hvilken ressurs som faktisk bidrar til nettopp dette. Denne linken er det forsket mye på (Barney, 1986), (Reed & DeFillippi, 1990), og blir ofte brukt som forklaring på hvorfor enkelte bedrifter har et konkurransefortrinn i et marked, hvor det er vanskelig å skille ut grunnen. Her er det altså en link mellom en eller flere ressurser, som gjør at bedriften kan implementere og utøve enkelte strategier, men som ingen klarer å finne koblingen til. Det er viktig at både bedriften som besitter ressursen(e) og konkurrentene ikke klarer å finne denne koblingen (Barney, 1991). Grunnen til at det er viktig at bedriften som besitter ressursen(e) ikke klarer å finne ut hvorfor eller om den er viktig, er fordi det er en måte å holde informasjon vekke fra konkurrentene. Dersom bedriften som er i besittelse av ressursen(e) vet hvordan den brukes til å skaffe seg et konkurransefortrinn, vil konkurrentene kunne gå i gang med informasjonsanskaffelse, for å finne ut hvordan denne ressursen bidrar. Dette kan gjøres ved å studere bedriften og hvordan den utnytter sine ressurser, og en kan også prøve å kapre høytstående personell fra bedriften med et konkurransefortrinn, for å prøve å utnytte deres kunnskap om temaet (Barney, 1991). Dette kan ofte være en tidkrevende og dyr prosess, men dersom koblingen blir funnet, og den ikke innehar en av de to andre egenskapene for å gjøre ressursen vanskelig å imitere, vil det bety at ressursen ikke lenger kan være et grunnlag for varig konkurransefortrinn. Det er derfor vesentlig at hverken konkurrenten eller bedriften med et konkurransefortrinn vet hvordan dette oppstår, dersom det er tvetydig årsakssammenheng for at ressursen skal være vanskelig å imitere (Lippman & Rumelt, 1982), (Barney, 1991).

Det at en bedrift selv ikke bør og kan vite hva som er grunnen til at enkelte ressurser er et grunnlag for varig konkurransefortrinn, gjør også at det er vanskelig å kunne bruke det som et grunnlag til hvorfor ressursen er vanskelig å imitere for bedrifter. I dette rammeverket, hvor vi skal analysere om en ressurs er vanskelig å imitere, er det vanskelig for oss å vite at den er både verdifull og sjelden, dersom vi ikke skjønner koblingen til bedriftens varige konkurransefortrinn. Ofte vil slike ressurser bli sett på som lite verdifulle for bedriften,

ettersom ingen skjønner koblingen som gjør den verdifull. I de tilfellene det er opplagt at den er sjelden og verdifull, men ikke hvorfor, kan en bruke argumentet tvetydig årsakssammenheng som et grunnlag for hvorfor den er vanskelig å imitere. Det er likevel vanskelig å kunne se for seg at en bedrift har et konkurransefortrinn de selv ikke skjønner, men med tanke på hvor kompleks systemet er for sammensetning av ressurser, og hvordan disse kan utnyttes, er det logisk å anta at dette likevel kan være tilfelle (Barney, 1991).

#### *2.1.4.3 Sosialt komplekst*

En ressurs er vanskelig å imitere dersom den er for sosialt kompleks. Her menes det at ressursen er et komplekst sosialt fenomen som er vanskelig for aktører i bedriften å systematisk påvirke (Barney, 1991). I slike tilfeller det vanskelig for konkurrenter å kunne etterligne disse ressursene. Dette er ofte tilfeller hos immaterielle ressurser, slik som humankapital, kunder og bedriftens varemerke. Her er det ofte lett å kunne se at det er sammenheng mellom ressursen og varig konkurransefortrinn, uten at det er lett for konkurrenter å kunne imitere disse. Det er altså ikke tvetydig årsakssammenheng som er grunnlag for hvorfor det er vanskelig å imitere, men rett og slett at det er et for stort komplekst sosialt hinder (Barney & Hesterly, 2010). For mens maskiner som ressurs ofte er lett å imitere, er det verre med sosiale linker og interaksjoner. Det hjelper ikke en bedrift å vite koblingen mellom en konkurrents miljø og organisering, dersom dette ikke er mulig å få til med sine egne ansatte. Dette er fordi mennesker er forskjellige, og det er vanskelig å kopiere effekter av en spesifikk strategi, dersom en ikke selv besitter identiske ressurser, som ofte ikke er mulig når det kommer til immaterielle ressurser (Barney & Hesterly, 2010). Det hender selvsagt at det er fysiske ressurser (som maskiner) som flere bedrifter kan inneha, men som kun en bedrift klarer å utnytte maksimalt, for eksempel grunnet deres kunnskaper, organisering og moral. I disse tilfellene er det kompleksiteten rundt håndteringen av ressursen som gjør at den er en bidragsyter til å gi bedriften et varig konkurransefortrinn. I så måte er det ikke ressursen i seg selv som gjør det, men den i kombinasjon med andre ressurser, som gir en kompleks kobling av ressurser som er med på å yte maksimalt.

#### *Substitutt*

Siste måten ressursen kan imiteres på, er i form av substitutter. Her er det ikke snakk om å imitere selve ressursen, men heller å imitere effekten av ressursen. Dette kan komme av at ressursen er patentert, eller at det er for vanskelig å kopiere selve ressursen, av forskjellige årsaker. Barney (1991) sier det som at en ressurs, eller en mengde ressurser, er imiterbar



dersom en konkurrerende bedrift kan bruke en annen ressurs, eller mengde ressurser, til å kunne implementere og gjennomføre samme strategi (Barney, 1991). Det vil si at selv om en ressurs er både sjelden, verdifull og umulig å imitere, vil den ikke gi bedriften et varig konkurransefortrinn dersom andre bedrifter kan implementere den samme strategien med andre ressurser. Dersom disse andre ressursene ikke er sjelden, verdifulle eller vanskelig å imitere, er det ingenting som stopper alle bedrifter i markedet i å innføre samme type strategi. Det hjelper med andre ord lite at ressursen er verdifull, sjelden og vanskelig å imitere, dersom det finnes kombinasjoner av andre ressurser som gjør at effekten kan imiteres.

Substitutter kan deles inn i to former, hvor den første tar for seg å prøve å kopiere selve ressursen med en liknende ressurs. Barney (1991) bruker her eksempelet med et strategisk styre i en bedrift, som en annen bedrift prøver å kopiere. Det er her logisk at disse to styrene ikke vil være identiske, altså ikke imiterbare i den form av at det er samme ressurs, men at de her vil være samme form for ressurs, som utgjør samme effekt. Dersom disse to styrene er like gode strategiske, selv om oppbyggingen av styrene er vesentlig forskjellig, vil de kunne være hverandres substitutter (Barney, 1991).

Den andre formen går på at substitutten ikke trenger å være en tilsvarende ressurs, men som kan brukes til å komme fram til samme strategi. Bruker vi samme utgangspunkt som strategiske styret over, kan vi si at formelle planleggingsrutiner kan i visse tilfeller være et substitutt til det strategiske styret, dersom begge to kommer fram til samme strategiske plan eller visjon (Barney, 1991).

Substitutter kan altså være både liknende ressurser som utfører samme oppgave, eller forskjellige ressurser som ender opp med samme mål eller strategi. Det er med andre ord effekten som er viktig, ikke hvor like selve ressursene er. Dette gjør ofte at det kan være sjeldne og verdifulle ressurser for en bedrift, som har samme effekt som en vanlig og lite verdifull ressurs for en annen bedrift. Det er derfor viktig at ressursen er både sjelden, verdifull, ikke lett kan imiteres, og at det ikke er lett å finne substitutter til effekten av ressursen, for at den skal kunne være varig konkurransefortrinn. Dersom den er lett å imitere eller det finnes sterke substitutter, vil ressursen kun kunne være et midlertidig konkurransefortrinn for bedriften, dersom den er både sjelden og viktig (Barney, 1991).

## 2.1.5 Organisering

Det fjerde punktet i VRIO rammeverket til RBV er organisering. Dette punktet er det mest omdiskuterte punktet. Organisering går ut på at bedriften klarer å organisere seg på en slik måte at de klarer å utnytte og fange verdien som ligger i en sjelden, verdifull og ikke-imiterbar ressurs (Barney & Hesterly, 2010). Dette kan gjøres på flere måter, blant annet ved å ha et formelt kontrollsystem som tar for seg budsjetteringer og rapporteringer, og at ledelsen på den måten har kontroll på de lengre ned i systemet. En annen måte kan være ved hjelp av insentiver til de ansatte. Her er bonuser for å oppnå visse mål et normalt insentiv, samtidig som det her er viktig å ikke gi insentiver til feil handling, slik at det blir feilrapporteringer eller informasjon blir holdt igjen. Hvordan bonuser oppnås kan derfor være viktig for å klare å kapre all verdiskapning. Samtidig er kulturen og måten ansatte forholder seg til hverandre en viktig del av hvordan selskapet klarer å kapre verdier, ettersom dette er et punkt ledelsen kan bruke til å skaffe seg informasjon om hvordan det går lengre nede i hierarkiet i bedriften (Barney & Hesterly, 2010). Det er også viktig at bedrifter klarer å ha en organisering som klarer å kapre verdien av muligheter som oppstår. Som tidligere forklart klarer enkelte bedrifter å oppnå verdifulle, sjeldne og vanskelig imiterbare ressurser gjerne som følge av historisk forhold. Her er det viktig at bedriften klarer å være organisert slik at de kan gripe denne muligheten når den byr seg. Klarer de ikke dette, vil potensielle varige konkurransefortrinn forsvinne (Barney & Hesterly, 2010). Dette kan for eksempel være at det er kommet innovative løsninger i en bedrift, men så er ikke bedriften organisert på en måte som gjør at ledelsen høyere oppe klarer å tilegne seg denne informasjonen, og dermed forsvinner muligheten til å utnytte denne innovasjonen.

## 2.1.6 Svakheter ved RBV

### *Hvorfor organisering?*

En av svakhetene ved VRIO, som brukes i RBV, er organiseringsaspektet ved rammeverket. Enkelte forskere mener at dette er et punkt som ikke er nødvendig å ha med for å kunne ta i bruk rammeverket, ettersom det sjelden vil være mangler her dersom en allerede har klart å komme fram til at det er sjelden, verdifullt og vanskelig å imitere (Cardeal & António, 2012). Dette har ført til at rammeverket ofte blir omtalt som VRIN i stedet for VRIO, hvor organisering ikke nødvendigvis tas med på samme måte som de andre punktene. Jeg har tidligere forklart hvorfor jeg velger å bruke VRIO i stedet for VRIN. Samtidig er det ikke et stort problem at enkelte mener organisering ofte ikke er nødvendig å ta med, ettersom det

---

ikke tar noe særlig fra rammeverket å faktisk bruke det. Om svarene er tilnærmet lik med eller uten organiseringspunktet i rammeverket, skader det ikke nevneverdig å faktisk ta det med. Organisering er en av tingene jeg vil fokusere spesielt på i en integrasjon, og dermed føler jeg det naturlig å ta med dette punktet i rammeverket.

### ***Kritikker***

Kraaijenbrink et al. (2010) går inn på kritikk som har kommet angående RBV opp gjennom, hvor de kommer frem til at kritikken kan deles opp i åtte deler:

*(a) the RBV has no managerial implications, (b) the RBV implies infinite regress, (c) the RBV's applicability is too limited, (d) SCA is not achievable, (e) the RBV is not a theory of the firm, (f) VRIN/O is neither necessary nor sufficient for SCA, (g) the value of a resource is too indeterminate to provide for useful theory, and (h) the definition of resource is unworkable.*

(Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010) (s. 351)

Kraaijenbrink, et al. (2010) mener at de fem første ikke vil svekke RBV noe særlig, så lenge en er klar over problemstillingene og tar hensyn til dette, og mener derfor at det kun er de tre siste av kritikkene som må videre testes og tas spesielt hensyn til ved bruk av rammeverket (Kraaijenbrink, et al., 2010). For enkelhetens skyld vil jeg ikke gå inn på all kritikken, ettersom dette vil være mer omfattende enn selve beskrivelsen av RBV, men jeg vil så vidt gå innom de tre punktene som blir spesifikt trukket fram som problemer, samtidig som jeg vil være oppmerksom på de andre punktene når det kommer til analysedelen min.

### ***VRIO er ikke nødvendig eller nok for varig konkurransefortrinn***

At rammeverket VRIO (VRIN/O) ikke er nok for et varig konkurransefortrinn er en av kritikkene som Kraaijenbrink, et al. (2010) mener er problematisk. Mangel på empirisk støtte er ett av problemene her, ettersom empirien viser til at VRIO bare forklarer deler av et varig konkurransefortrinn. Empirien viser til at det er flere andre faktorer som ofte spiller en større rolle. Enkelte forskere mener også at ting som usikkerhet og immobilitet er den virkelige forklaringen på varige konkurransefortrinn (Foss & Knudsen, 2003). Dermed kan det virke som at markedets natur, individer og ressurser, og hvordan disse rollene utspiller seg i forholdet til hverandre, er grunnlaget for varig konkurransefortrinn (Kraaijenbrink, et al., 2010).

### *Verdien til en ressurs er for ubestemt til at det vil være en brukbar teori*

RBV tar i bruk analytiske uttalelser, og mangler derfor den lov-lignende generaliseringen som trengs for at det skal kunne sees på som en teori. Med analytiske uttalelser i grunn vil det ikke være mulig å teste RBV på en måte som trengs for å teste teorien. Når RBV er veldig vag i hva som faktisk er verdifullt, hvor verdien betyr det samme i *explanans* (setning som forklaring av fenomenet) som i *explanandum* (setning som beskriver hvordan et fenomen skal beskrives), blir det vanskelig å teste om dette vil stemme med den påståtte teorien. Det er motstridene i en teori at spørsmål om hvorfor noe er verdifullt, er fordi det er verdifullt. Her er det nemlig nødvendig at betydningen av verdien er forskjellige. Dette gjør at det til tider kan være vanskelig å tolke RBV, og at det er bedre å brukes som et verktøy for ledere, framfor å bruke det som en teori (Kraaijenbrink, et al., 2010).

### *Definisjonen av ressurs er ubrukelig*

Definisjoner av ressurser tar ofte for seg alt som er strategisk nyttig for en bedrift. Dette gjør at RBV ikke skiller mellom ressurser som inndata til en bedrift, og evnene som gjør at bedriften klarer å bruke disse inndataene. Samtidig behandler RBV alle typer ressurser (materielle og immaterielle) på samme måte, selv om ressursene er fundamentalt forskjellige av natur. Dette gjør at selve rammeverket virker veldig simpelt, da det burde skille mellom hvordan ressurser fungerer, og hvordan disse ressursene burde tolkes innenfor de forskjellige kravene til VRIO (Kraaijenbrink, et al., 2010).

## **2.1.7 Oppsummering av RBV**

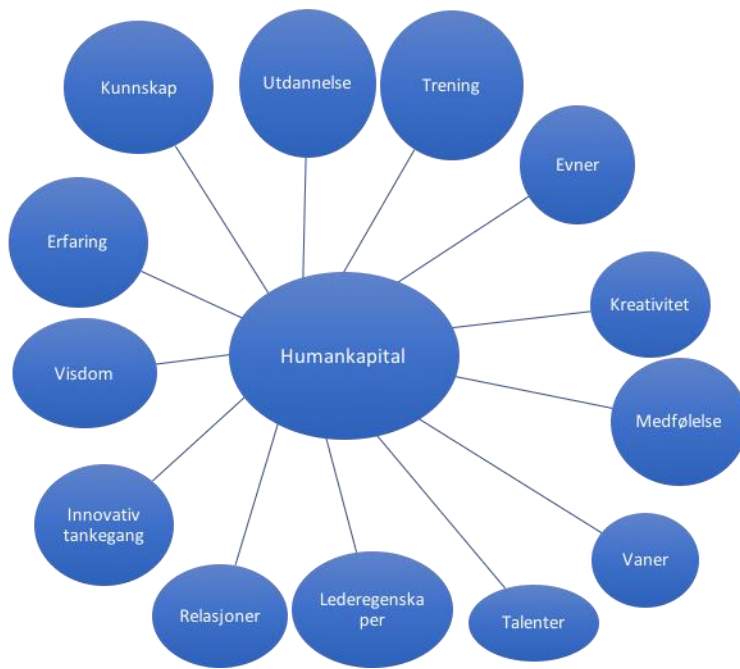
RBV bruker altså et rammeverk som får forkortelsen VRIO, som ser på om en ressurs er verdifull, sjelden, imiterbar og om bedriften er organisert til å ta vare på verdien dette skaper. Hvilke av disse punktene ressursen består, viser hvor viktig ressursen er for et varig konkurransefortrinn. Som vist i modell 1, så vil en ressurs som ikke er verdifull for bedriften være en konkurranseulempe. Videre vil en ressurs som er verdifull men ikke sjelden, være med på å skape konkurranse paritet, med andre ord å sørge for at andre bedrifter ikke får ett fortrinn over deg, og sørge for at en innehar de nødvendige økonomiske kvalitetene for å overleve i bransjen. En ressurs som er både verdifull og sjelden, men som er lett å imitere, enten ved å kopiere selve ressursen, eller i form av substitutt, vil kunne være et midlertidig konkurransefortrinn. Det vil de være fram til konkurrentene klarer å duplisere effekten av denne ressursen, som i visse tilfeller kan ta både tid og penger. En ressurs som er verdifull, sjelden og ikke lett å imitere, men som bedriften ikke klarer å utnytte til sitt fulle grunnet

organisering, blir sett på som et ubrukt konkurransefortrinn. Det betyr at fortrinnet ligger der, men bedriften må klare å organisere seg på en måte som gjør at de klarer å kapre denne verdien. Ressurser som består alle disse punktene, altså at de er verdifull, sjelden, ikke imiterbare og bedriften er organisert for å kapre verdien, vil være et varig konkurransefortrinn. Et varig konkurransefortrinn betyr nødvendigvis ikke at de vil ha en fordel i all framtid, ettersom det er vanskelig å definere en tidsramme for dette. Det er også mulig at hele bransjen forandrer seg på kort tid, for eksempel gjennom diverse sjokk, som kan føre til at denne ressursen går fra et konkurransefortrinn til en konkurranseulempe. Det er likevel viktig å være klar over sine fordeler, og å prøve å danne seg et varig konkurransefortrinn ovenfor andre bedrifter i markedet, da dette kan være med på å øke sjansen for overlevelse ved eventuelle sjokk i markedet.

Det er samtidig viktig å være obs på at selve rammeverket har fått tildels mye kritikk. Det er flere punkter som er nødvendig å være klar over når en skal bruke dette rammeverket. Disse må en ta hensyn til i den form av at en er klar over svakhetene til rammeverket, slik at en ikke ser på svar en får som absolutte. Det må være riktige kriterier for at dette skal være korrekt, og det er alltid mulig at det vil være utenforstående grunner til at svaret en kommer frem til ikke nødvendigvis er korrekt. Derfor må en alltid huske å se på svarene en får, og se på hvordan kritikken kan påvirke disse.

## 2.2 Humankapital

Humankapital som begrep begynte sitt inntog i starten av 1960-tallet. Med sin bok bygget Becker (1964) videre på dette begrepet, og siden har forskning på dette temaet blitt mer og mer fremtredende. Becker definerer humankapital som kunnskapen, informasjonen, helsen, ideene og ferdighetene som mennesker innehar (Becker, 1964). Humankapital er altså alt som har med de humane egenskapene i en bedrift (se modell 2), og påvirker de fleste ledd i en bedrift.



*Modell 2, Humankapital*

Dette er noe som kan investeres i ved utdannelse, trening på hobb, jobbsøking og geografiske relokaliseringer (Blau, Ferber, & Winkler, 2016). Dette er ofte meget viktige ressurser for diverse bedrifter, og er derfor nødvendig å utvikle for en bedrift, slik at de ansatte kan nyte maksimalt. Becker mener dette kan stå for så mye som tre fjerdedeler av kapitalen i USA (Becker, 2002).

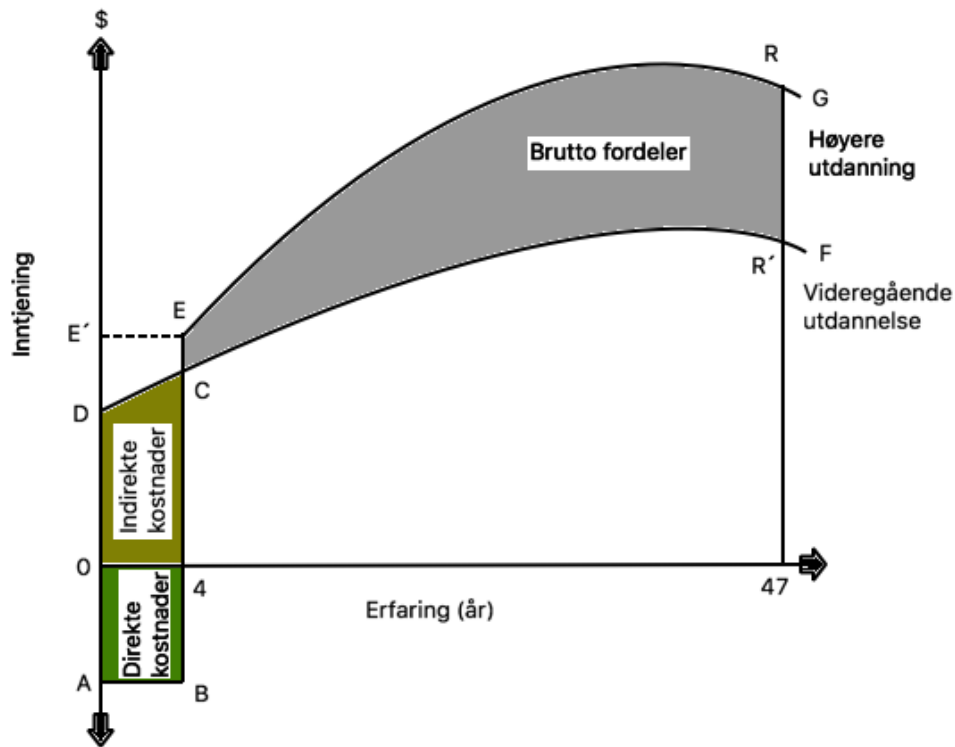
Tidligere har jeg skilt ressurser mellom materielle og immaterielle. Humankapital faller inn under de immaterielle ressursene, ettersom det er egenskapene og ferdighetene til menneskene som utgjøre denne kapitalen. I mange tilfeller er verdien til en bedrift avhengig av humankapitalen til bedriften, og mindre avhengig av de materielle ressursene. Dette varierer veldig fra bedrift til bedrift, og bransje til bransje. I en bransje som oljenæringen er for eksempel humankapital viktig i mange deler av prosessen, men den er ubrukelig uten tilgang til maskiner og oljefelt. I servicenæringen derimot, som pizzarestauranter, er oppskrifter og maskiner viktig, men det er humankapitalen som står for mesteparten av verdien. Det er samtidig veldig viktig å skille mellom to forskjellige typer humankapital, nemlig generell humankapital og bedriftspesifikk humankapital, og hvordan ansatte skaffer seg dette. Dette er avgjørende for å se på hvor viktig denne ressursen er, både for bedriften og for personene som besitter denne kapitalen.

## 2.2.1 Generell humankapital

Generell humankapital handler om den kapitalen mennesker besitter som ikke er unik. Det vil si at kunnskap som en person lærer på skolen går inn under generell humankapital. Dette kommer av at de ikke anskaffer seg kunnskap om noe spesifikt for kun en spesiell bedrift (Blau, et al., 2016). Det betyr ikke at dette er noe alle nødvendigvis har, men gjerne noe alle med samme type utdanning kan ha. Det vil si at dersom det trengs en spesiell kompetanse for å jobbe i et spesifikt marked (for eksempel IT-markedet), vil det likevel være generell humankapital de tilegner seg når de går på skole.

Grunnet den teknologiske og innovative framgangen verden har hatt de siste tiårene, har det blitt høyere og høyere etterspørsel etter høyt utdannede og høykompetent arbeidskraft. Dette er spesielt en etterspørsel som har vokst i land som har godt utviklet teknologi, og derfor behøver høykompetent arbeidskraft i spesielle industrier og virksomheter (Salvanes, 2014). I u-land er det mindre etterspørsel etter denne type arbeidskraft, og det er også generelt sett vanskeligere å skaffe seg slik kapital, grunnet lavere og dårligere utdanning i lav-utviklede land. Her vil en eventuell omlegging av industrier og innovativ tenkning måtte gå i takt med utdanningsnivået i landet (Salvanes, 2014).

Høyere generell humankapital vil gi en person en større sjanse og bedre utgangspunkt når det kommer til å anskaffe seg en jobb med god lønn, ettersom de har høyere potensiale til å bidra til bedriften (Blau, et al., 2016). Dette kan enkelt vises i en illustrasjon som viser hvordan noen begynner å jobbe rett etter videregående, og begynner derfor på et lavt lønnsnivå, mens andre tar høyere utdanning, og begynner derfor å jobbe 3-5 år seinere, men på et høyere lønnsnivå. Ut i fra dette kan en sammenligne forventet inntjening over tid, og hvordan dette vil påvirke kjøpekraften og fremtiden. Det finnes selvsagt mange unntak her, og det blir derfor en mer generell fremstilling, hvor en ikke tar hensyn til ytterkanter, som for eksempel enkelte som går rett i arbeid, og ender opp med å eie en bedrift til 100 millioner kroner i verdi. Det er gjennomsnittspersonen som tas utgangspunkt i denne illustrasjonen.



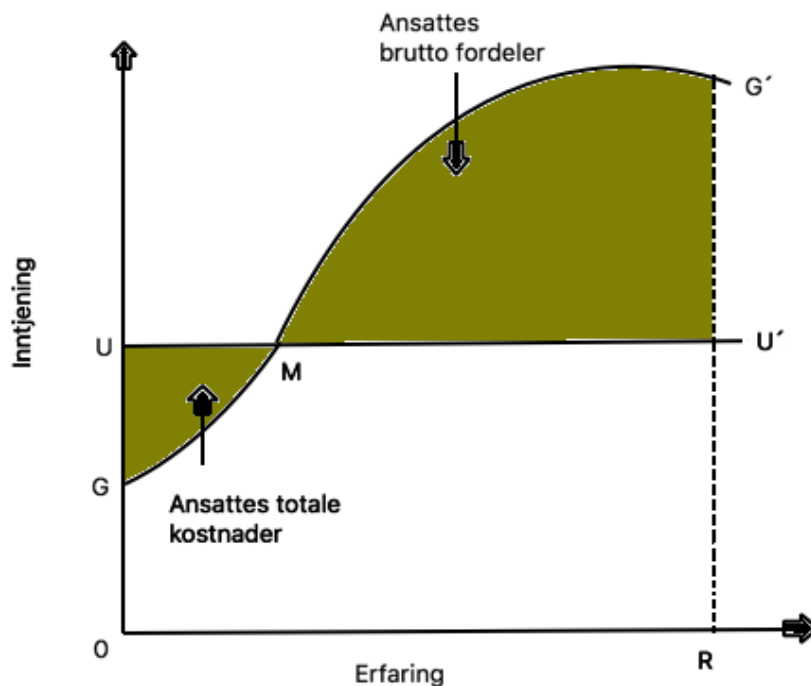
Figur 1, Generell trening. Figur laget med utgangspunkt i figur 8-1 i Blau, et al., 2016, s. 173

Figur 1 viser en person som går rett ut i jobb etter videregående. En ser her at personen begynner på lønnsnivå D, som er et relativt lavt nivå. Samtidig så vil de som tar utdanning videre få en direkte kostnad, i form av lån, og kostnader til materialer som bøker og skrivesaker. De vil samtidig få en indirekte kostnad som følge av at de går glipp av lønn de årene de tar utdanning (dette tar ikke hensyn til deltidsjobb ved siden av studiene, som kan være med på å senke de totale kostnadene noe, men de indirekte kostnadene vil fremdeles være tilstede, da få personer jobber 100 % mens de studerer). Når studier er endt, sitter de fleste studenter igjen med lån på noen hundre tusen kroner, mens de som gikk rett ut i arbeid gjerne har opparbeidet seg en liten formue (som de kan ha brukt eller spart). De som går rett ut i arbeid har selvsagt fått økt lønn etterhvert som årene går, og lønnsnivået når de som tar utdanning er ferdig vil være på C. Samtidig kan vi se at studentene som tar utdanning gjerne begynner på et høyere lønnsnivå enn C, nemlig E. Begge vil i årene fremover øke lønnen noe, men de med utdanning vil øke i et høyere tempo enn de uten, fram til en når et toppunkt i nærheten av pensjonsalderen, hvor det er vanlig at lønnen faller noe. Dette gir en



høyere samlet inntjening for de med utdanning i forhold til de som ikke tok utdanning, som en ser av feltet mellom E og G og C og F (Blau, et al., 2016). Samtidig er det blitt forklart hvordan de uten utdanning jobbet mens de som tok utdanning opparbeidet seg lån og ikke mottok lønn for arbeid. For å finne den faktiske forskjellen på tjent inntekt gjennom hele arbeidslivet, er det derfor nødvendig å ta forskjellen i inntjening mens begge er i jobb minus indirekte og direkte kostnadene til studentene som utdannet seg. På den måten ser en forskjell på de med og uten utdanning gjennom et helt arbeidsliv. Ofte vil de med utdanning ha en høyere total inntjening, men de tar gjerne ikke igjen de uten utdanning før langt oppe i årene. Det tar nemlig mange år å ta igjen investeringen de gjorde i generell humankapital. Når en person kan forvente å få noe igjen for utdanningen sin er dermed avhengig av forventet arbeidsår, og en kan dermed bruke denne tankegangen for å finne ut om en bør ta en videre utdanning (Blau, et al., 2016).

En annen måte å tilegne seg generell humankapital er gjennom generell trening på jobb. Er det generell trening som den ansatte tar, som ikke lærer de opp til noe spesifikt i bedriften, er det naturlig at det er den ansatte som tar største delen av kostnaden. Dette kommer av at det er den ansatte som får nytte av dette, ettersom den gjør seg mer verdt for sin egen og andre bedrifter, og sin egen bedrift må derfor betale det de er verdt i andre bedrifter for å holde på den ansatte. Dette gjør at det er den ansatte som får nytten av den generelle treningen de får på jobb. Måten den ansatte kan betale dette på er for eksempel ved å ha lavere lønn under treningsperioden, ettersom fokuset forsvinner vekk fra den daglige jobben, samt at mye av tiden gjerne går til treningen, og ikke til arbeidsoppgaver (Blau, et al., 2016). Når treningen er over vil den ansatte ha bedre fokus igjen, samt ha høyere produktivitets muligheter, og derfor mer verdt. Her igjen går da den ansatte opp i lønn. Dette kan gjerne vises i form av en figur.



Figur 2, Generell trening på jobb. Figur laget med utgangspunkt i figur 9-1 i Blau, et al., 2016, s. 199

Figur 2 viser at dersom den ansatte velger en jobb uten generelle treningsprogram, vil den ha produktivitet på U, og dermed lønn på U. U til U' er lineært horisontal, og fortjeneste for ansatt og bedrift forblir lik. Ved å velge en jobb som har generell trening, vil den ansatte begynne på lønn G, fordi produktiviteten er lavere. Etterhvert som treningen er over, vil produktiviteten øke, og den ansatte vil bli mer verdt for egen og andre bedrifter. Da ser vi at lønnen øker, fra G til G' over tid. Da vil en på samme måte som ved utdanning, få en kostnad i starten, men en tjener mer på det etterhvert, dersom en forventer å jobbe lenge nok.

## 2.2.2 Bedriftspesifikk humankapital

Bedriftspesifikk humankapital går, i motsetning til generell humankapital, ut på at mennesker tilegner seg kunnskap, ferdigheter og tankegang som kun kan være til hjelp til en spesifikk bedrift. Dette er grunnen til at det sjelden vil være mulig å tilegne seg dette på skolen, ettersom det ofte er nødvendig å lære dette av selve bedriften det er snakk om. Dette er for eksempel kompetansen til å operere en spesiell maskin som kun denne bedriften

---

bruker. Dette er ikke kunnskap som vil kunne være mulig å bruke i en annen bedrift, og den kalles derfor for bedriftspesifikk (Blau, et al., 2016). Det er denne type kapital som kan være med på å hjelpe enkelte bedrifter til å tilegne seg et konkurransefortrinn ovenfor sine konkurrenter.

Bill Gates sa: *Take our 20 best people away and . . . Microsoft would become an unimportant company.*

Bill gates sitt utsagn viser mye av hjertet bak viktigheten av bedriftspesifikk humankapital. Som Becker (2002) fant ut, så vil det i mange tilfeller være humankapitalen som står for mesteparten av verdiskapningen for en bedrift (Becker, 2002). Ikke bare i form av at det er disse som styrer maskiner og lager det som trengs, men ved at denne kunnskapen, som er skreddersydd for bedriften, er med på å dra bedrifter i den retningen som er nødvendig, og sørge for at strategier blir implementert på den måten som er nødvendig.

Etttersom bedriftspesifikk humankapital er så viktig og verdifullt for en bedrift, er det viktig at bedrifter vet hvordan de skal sørge for at de ansatte klarer å tilegne seg denne kunnskapen. Dette kan gjøres på flere måter, både ved kursing som er interne og ”outsourcet”, opplæring på jobb, og generell tilegning av kunnskap og egenskaper som kommer ved erfaring i en jobb. Dette kan dermed bli sett på som en viktig investering for bedriften, samtidig som det ikke er like lett å føre dette i regnskapet, og er ofte grunnlaget for at en vare koster relativt mye mer enn selve kostnaden ved å produsere denne varen. Dersom opplæring av ansatte ikke settes som en egen kostnad på varer, vil dette gjerne se rart ut på regnskapet, men vil være nødvendig for å sørge for at varen holder seg lønnsom (Becker, 2002).

### *Kursing*

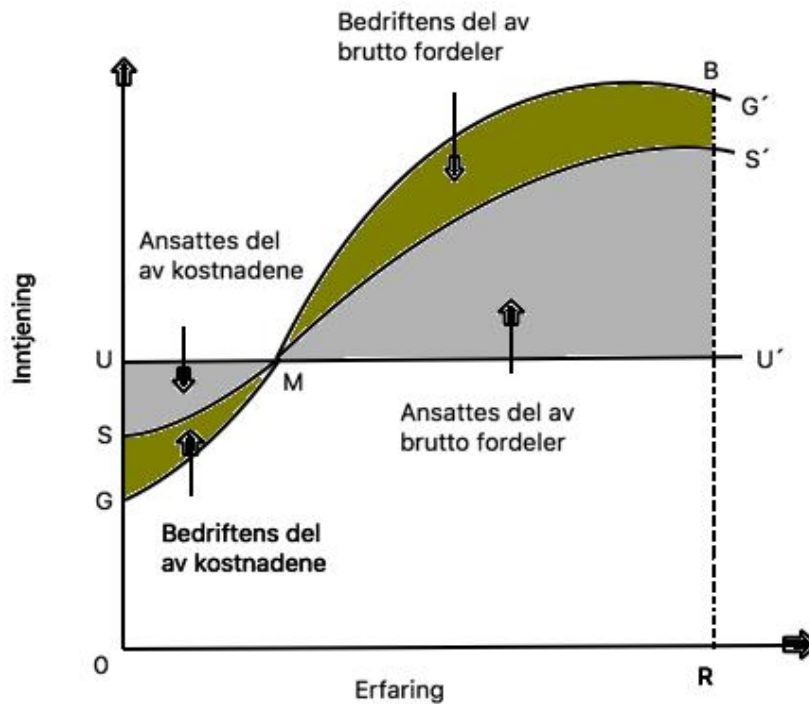
Dersom en bedrift holder kursing for å øke kompetansen til sine ansatte, er det veldig viktig å finne en balanse mellom opplæring i generell humankapital og bedriftspesifikk humankapital. Det er samtidig viktig å finne en balanse mellom hvem som eventuelt skal ta kostnaden for denne opplæringen. Er det for eksempel kursing for ansatte som har jobbet der en stund, er det unaturlig og vanskelig å få de ansatte til å ta deler av kostnaden. Dette er gjerne kurs som frisker opp kompetansen til de ansatte, gjerne i den form av at det er kommet ny teknologisk utvikling på dette området, eller at de skal begynne å brukes nye type maskiner i produksjonen. På den måten får de ansatte en blanding av generell kompetanse og bedriftspesifikk kompetanse, med mye av fokuset på akkurat det området de

trenger i bedriften. Det at bedriftspesifikk kompetanse er med på denne type treningen er essensielt. Ofte er de ansatte så etablerte i selskapet, at det foreligger en mindre risiko at de ansatte slutter rett etter kurset for å gå til en konkurrerende bedrift og bruke samme kunnskap. Dersom jobben derimot har generelle treningsprogrammer på jobb, er det logisk å anta at det er den ansatte som tar kostnaden, ettersom det tidligere ble forklart at dette kun kommer den ansatte til gode. Dersom fokuset hovedsakelig er på det bedriftspesifikke i disse kursene, vil uansett ikke de som skifter bedrift kunne bruke alt de har lært i disse kursene. Dette er en måte å sørge for at de ansatte har den treningen de behøver, uten at en risikerer å trene noen til å gjøre det bedre i en konkurrerende bedrift (Blau, et al., 2016).

Er det kursing av personer som er potensielle ansatte, vil det være en høy risiko forbundet med å ha for mye fokus på den generelle humankapitalen. Grunnen til dette er at det er bedriften som sitter med hele kostnaden, samtidig som personene her blir trent opp til å kunne jobbe i hele bransjen, og ikke bare i den spesielle bedriften. Dette gjør at det kan være lønnsomt for konkurrerende bedrifter å prøve å kapre de beste studentene på disse kursene, ettersom dette kurset ikke vil være utgift for dem, men de vil samtidig få personer inn som har fått opplæring i generell humankapital som de har behov for. Ettersom denne kursingen ikke er en økonomisk belastning for konkurrerende bedrifter, har disse også mulighet til å gi bedre vilkår i en kontrakt, uten at det vil overstige den totale kostnaden deres i forhold til bedriften som holder kurset. Med andre ord er de bedre rustet til å gi en mer gunstig avtale til potensielle ansatte. Dette vil gi samme problem som forklart under generell trening. En av måtene bedriften eventuelt kan motvirke dette, er ved at de som tar kurset tar deler av den økonomiske belastningen selv. På denne måten vil det ikke være like risikabelt for bedriften, ettersom ikke hele den økonomiske belastningen faller på dem (Blau, et al., 2016). De kan også prøve å holde igjen mye av informasjonen om hvor godt personene i kurset gjør det, slik at det er vanskelig for konkurrerende bedrifter å kapre de beste, fordi de rett og slett ikke vet hvem som er best. En annen måte kan være å prøve å dra med inn konkurrerende bedrifter inn i denne kursingen, under den forutsetningen at det vil styrke hele bransjen. På den måten kan de konkurrere om de ansatte på samme vilkår, og samtidig samarbeide om å gi best mulig kursing for de potensielle ansatte. Dette vil som oftest fjerne mye av det bedriftspesifikke elementet, ettersom det er flere bedrifter involvert i kursingen.

Dersom det ikke er mulig eller gunstig å dra inn andre bedrifter i kursingen, vil det lønne seg å fokusere mye på det bedriftspesifikke i kursingen. Det å sørge for at kursingen ligger så mye på det bedriftspesifikke, vil sørge for at det er mindre gunstig for konkurrerende

bedrifter å prøve å kapre de beste, samtidig som dette bare vil være en gunstig investering for de som tar dette kurset, dersom de jobber i bedriften som holder kursingen. De vil kun øke sin verdi marginalt ovenfor andre bedrifter med et slikt kurs, men vil øke verdien sin i høyere grad ovenfor kursansvarlig. På den måten vil det ikke lønne seg for konkurrerende bedrifter å prøve å kapre de med bedre avtalerammer, ettersom den informasjonen de har tilegnet seg, ikke vil kunne gi disse bedriftene den økte verdien. En slik type bedriftspesifikk trening vil komme både den ansatte og bedriften til gode. Samtidig er det en viktig balansegang som viser at dersom bedriften tar på seg all kostnad, vil det være en risiko for at den ansatte etterhvert finner ut at den vil bytte jobb, og dermed vil investeringen falle bort. Samtidig vil ikke den ansatte ta på seg all kostnad, ettersom denne treningen kun gjør han eller henne verdifull for den ene bedriften, og det er ingenting som tilsier at bedriften vil holde på den ansatte over lang tid (Blau, et al., 2016). Dette gjør at det ofte fører til at bedriften og den ansatte deler på kostnadene, ettersom den kommer de begge til gode. Den ansatte blir mer verdt for bedriften, samtidig som produksjonen til den ansatte med treningen vil øke.

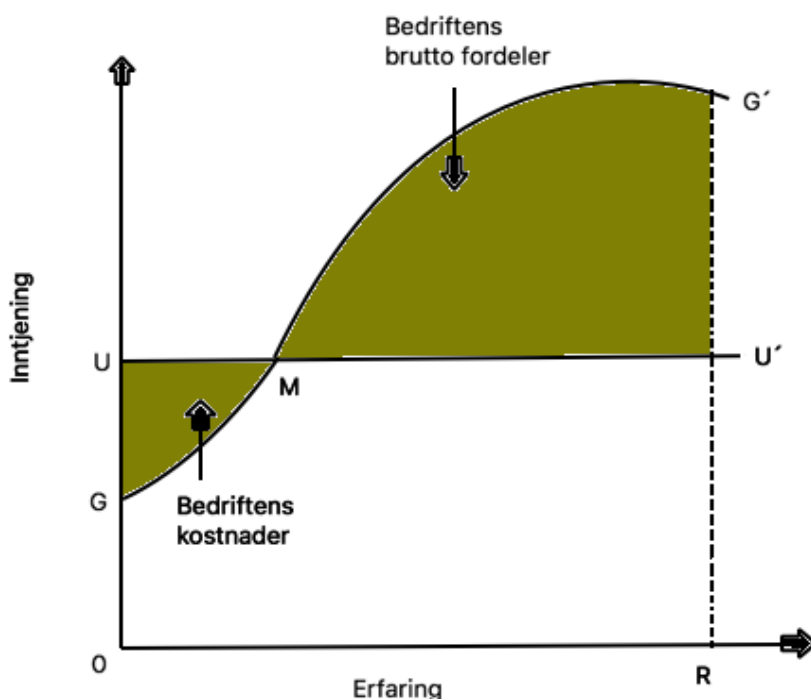


Figur 3, *Bedriftspesifikk trening*. Figur laget med utgangspunkt i figur 9-2 i Blau, et al., 2016, s. 200

Figur 3 viser her et eksempel på hvordan kostnaden og fordelene er fordelt mellom den ansatte og bedriften. Når bedriften tar noe av kostnaden, får de igjen for det etter at treningen er ferdig, men det samme får den ansatte. De får hver sin fordel, hvor det kommer de begge til gode at den ansatte fortsetter i jobben sin (Blau, et al., 2016).

Dette vil samtidig være annerledes i en integrasjon mellom to bedrifter, hvor det gjerne trengs at de ansatte i den ene bedriften må gå gjennom et treningsprogram for å kunne jobbe i den nye bedriften. Her er det vanskelig å kunne legge deler av kostnadene på de ansatte, da de gjerne er motvillig til integrasjonen, og ikke vil ta ekstra kostnader for noe de selv er usikker på. Her vil det da være naturlig at det er bedriften som tar for seg mesteparten av kostnaden, ettersom det er de som får igjen mesteparten av verdien ved treningen. De ansatte får gjerne samme type lønn etter trening som før, men de øker sin produksjon i den nye bedriften, ettersom de gjerne ikke kunne gjort jobben uten denne type trening. Her vil fordelene ved den bedriftspesifikke kunnskapen kun tilfalle bedriften, på samme måte som generell trening på jobb vil tilfalle både den ansatte og bedriften. Derfor vil fordelene og

kostnadene bli fordelt på samme måte som ved generell trening, bare at denne gangen er det bedriften som tar kostnaden og fordelene ved kursingen. Dette vises i figur 4, som er nesten lik figur 2, bare at i stedet for at det er den ansatte som tar hele kostnaden og hele fordelene, er det bedriften som gjør det. Det vil kunne ligge noen fordeler inne her for de ansatte, dersom de mottar nok generell humankapital gjennom kursingen, men den er ikke tatt med i betraktningen i dette tilfellet.



Figur 4, Kursing ved integrasjon. Figur laget med utgangspunkt i figur 9-1 i Blau, et al., 2016, s. 199

### 2.2.3 Svakheter

Humankapital teorien tilsier at erfaring og lang arbeidstid i en bransje vil gi mye indirekte ”on-the-job-training”, i den form av at erfaring vil gi de ansatte mulighet til å hele tiden bedre sin egen produktivitet. Det kommer likevel mye kritikk mot nettopp dette, da det ikke alltid stemmer at de som jobber lenge i en bedrift eller bransje vil ha bedre produktivitet enn de som er nye. Det samme kan en si om de som går på skole. Det stemmer ikke alltid at de som tar lengre utdanning er mer effektiv, ettersom mesteparten av det arbeidsgivere lærer er hvor

god du er på eksamener, men ikke hvor mye kunnskap du sitter igjen med, eller hvor god ansatt du kommer til å være.

Ofte vil nyansatte har en større tørst etter å vise seg, mens de som har vært i bransjen lenge har lagt seg vaner som er vanskelig å forandre, samt at de ikke føler de må bidra på samme måte som før. Hvor stor fordel vil være å ha en ansatt som har vært i en bedrift eller bransje lenge, i forhold til hvor mye dette påvirker de ansatte negativt er vanskelig for forskere å si noe om, ettersom det er vanskelig å direkte måle effektivitet av enkelte ansatte. Dette gjør at høyere lønn grunnet ansiennitet eller utdanning ofte er en feil beskrivelse av effektiviteten, ettersom det ikke nødvendigvis betyr at de med høy ansiennitet eller de med utdanning er mer verdt for bedriften enn de med lav ansiennitet eller lav utdanning (Blau, et al., 2016).

#### **2.2.4 Oppsummering**

Humankapital er alt som har å gjøre med menneskers egenskaper, personligheter, kunnskap og preferanser. Humankapital har de siste tiårene blitt mer og mer viktig for bedrifter, ettersom høyere utdanning og kunnskapsnivå har blitt nødvendig for å følge den teknologiske utviklingen i forskjellige bransjer. Dette gjør at mye av jobben som krever kompetanse blir gjort i land med høyt nok utdanningsnivå, mens arbeid som er mer vanlig for folk uten utdanning, er mer vanlig i land som ikke har høyt utdanningsnivå.

Den generelle humankapitalen er egenskaper og kunnskap som mennesker besitter som kan brukes på tvers av bransjer og bedrifter. Her er utdanning en vanlig investering, samt generell trening på og utenfor jobb. Generell trening på jobb kommer kun den ansatte som tar treningen til gode, og den ansatte bør derfor stå for kostnaden av kursingen, gjerne gjennom lavere lønn i perioden. På den måten vil de være med på å øke sin verdi for egen og andre bedrifter, og på den måten kunne forvente høyere lønn etter endt trening.

Den bedrift spesifike humankapitalen er kunnskap og egenskaper som kun kan brukes i en spesiell bedrift. Dette er med på å gjøre ansatte verdifulle for bedriften, men ikke for andre bedrifter eller markeder. En slik type investering vil komme både bedriften og den ansatte til gode, så lenge den ansatte forblir i bedriften. Det er derfor vanlig at kostnaden for nettopp dette deles mellom den ansatte og bedriften. På den måten kommer det begge til gode at den ansatte blir, uten at den ene tar all kostnad og risiko.



---

En eventuell kursing av potensielle ansatte må foregå på en måte som gjør at en bedrift ikke står for all utgift, samt all risiko. Det må komme de potensielle ansatte til gode, samt bedriften som investerer i dette. Her kan det være lønnsomt å ta med konkurrerende bedrifter inn i kursingen, eller sørge for at kursingen består av både bedrift spesifikk og generell trening. På den måten vil de være mer verdt for bedriften som investerer i dette, og mindre for de som prøver å kapre de som tar kurset.

I en integrasjon derimot, hvor det er nødvendig med bedrift spesifikk kursing for å kunne ta i bruk ansatte fra et annet selskap, vil investeringsbyrden samt fordelene hovedsakelig tilfalle bedriften. Her vil de ha fordel av kursingen, mens de ansatte gjerne ikke får noe særlig ut av det. Dette gjør at de sjelden vil ta deler av kostnaden på seg, og både fordelene og risikoen faller på bedriften.

## 2.3 Integrasjon

Oppkjøp er en vanlig metode for en bedrift som prøver å vokse i størrelse. Hvordan dette gjøres varierer, men ofte handler det om å kjøpe opp eller fusjonere med et selskap som driver med det samme, og dermed kvitter en seg samtidig med en konkurrent. Eller at det er oppkjøp av en bedrift som har ressurser som bedriften kan bruke. Dette skjer som oftest ved at en bedrift har synergieffekter ved egen bedrift, som gjerne vil si at de driver med noe som vil komme bedriften som kjøper til gode i sitt marked, gjerne gjennom oppkjøp av underleverandør, som de vil bygge videre på for å utvikle sitt eget produkt, eller konkurrenter som driver med like eller komplimenterende produkter eller ressurser. Enkelte bedrifter kjøper derfor opp bedrifter de mener de har gode synergieffekter med, som gjøres for å kunne dra nytte av deres kunnskaper og egenskaper, og på den måten klare å utvikle sine produkter på en bedre måte. Dette er en form for innovasjonsdriving i bedriften, som også kan være en felle for egen bedrift. Hitt, et al. (1990) mente at slike oppkjøp ofte gikk på bekostning av innovativ tankegang, grunnet den tid- og energikrevende integrasjonsfasen (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 1990). Dette er samtidig kun et teoretisk rammeverk, og det er vanskelig å vite om dette alltid vil stemme, ettersom det trengs store mengder data for å vite hvordan ledere bruker sin tid og energi i og etter denne prosessen.

Selv om oppkjøp blir sett på som en vanlig metode for en bedrift å vokse, er det veldig mange integrasjoner som ikke går så bra, og derfor ikke ender opp slik bedriftene hadde håpet (Camerer & Weber, 2003). Dette kommer av at integrasjon er en vanskelig og

kompleks sak, hvor ingen tilfeller er like, som det derfor er vanskelig å gjennomføre på en perfekt måte. Det er rett og slett ingen definitiv fasit på dette. Derfor vil jeg se på generelle ideer og teorier om hvordan bedrifter bør føre en integrasjon, samt å adressere flere av de største potensielle problemene, for å se på hvordan en bedrift kan få mest mulig ut av ressursene en får ved oppkjøp eller fusjon. Det er umulig å fokusere på alle sammen, så jeg vil gå gjennom flere punkter, for å bygge en forståelse for problemer som kan foreligge, og det er viktig å se på i en analysedel. Ettersom bedrifter er dynamiske og forskjellige, er det umulig å komme med en fasit for hvordan ting bør gjøres, og det er derfor jeg fokuserer mest på de største problemene, og hvordan en bør fokusere for å prøve å takle disse, for å kunne gjennomføre en best mulig integrasjon.

Marks og Mirvis peker på noe de kaller "the merger syndrome" i flere av sine artikler. Det de mener med dette syndromet er at ansatte naturlig reagerer negativt på oppkjøp og fusjoner. Det karakteriseres gjerne av at personer skifter personlighet, det blir mindre kommunikasjon, stress, ryktespredning og krisemaksimering (Marks & Mirvis, 1997b). Dette er noe som blir et fokus i teorien om integrasjon, uten at jeg kommer til å fokusere på selve fenomenet "merger syndrome". Dette kommer av at de viktigste ressursene å fokusere på ved en integrasjon, i følge Weber og Camerer (2003), er de immaterielle ressursene, slik som kultur, humankapital og organisering, som alle er ting som inngår i "the merger syndrome" (Camerer & Weber, 2003).

### **2.3.1 Kontrakter og avtaler**

I Norge sørger konkurransetilsynet for at oppkjøp ikke fører til en for negativ konkurransevridning for kundene, og sørger derfor for å holde markedet så sunt som mulig. Et oppkjøp eller fusjon er samtidig en veldig kompleks sak, som gjør at hvordan dette gjøres ofte vil påvirke hvor mye bedriften får igjen for selve oppkjøpet. Her er kontrakter og planlegging viktig, samtidig som kommunikasjon, organisering og styring får en meget viktig rolle. Kontrakter er viktig for å sørge for at partene står igjen med det de betaler eller får betalt for. Dette gjelder for eksempel en kontrakt som sørger for at ikke den økonomiske byrden vil ligge på den ene parten dersom salget ikke blir godkjent av konkurransetilsynet. Ettersom konkurransetilsynet har mulig til å etterspørre en melding om oppkjøp opp til tre måneder etter at oppkjøpet er skrevet under på, kan det være hensiktsmessig å kontraktfeste at oppkjøpet ikke trer i kraft før denne tiden er gått, dersom en tror det er fare for at konkurransetilsynet ikke vil godta dette (Konkurransetilsynet, 2015; Sandvig, 2015). Det er

---

også slik at et oppkjøp ofte vil føre til at en aktør vil få en økt maktposisjon, og dermed vil kunne presse sine leverandører ytterligere, og det kan ofte lønne seg å reforhandle kontrakter med disse for å skaffe seg bedre vilkår (Porter, 1979).

### **2.3.2 Forskjellige kulturer**

Kulturkrasj mellom bedriftene som skal integreres sammen er i følge Weber og Camerer (2003) en barriere det er vanskelig å komme utenom (Camerer & Weber, 2003). Ofte blir kulturelle forskjeller en liten notis i forventede problemer med et oppkjøp, ettersom dette sjelden blir sett på som en like stor barriere som for eksempel ressurs synergier. Likevel påpeker Weber og Camerer (2003) at den kulturelle forskjellen ofte vil forårsake store problemer dersom dette ikke blir adressert. Kultur gjennomsyrrer hele bedrifter, og krasj på dette området kan forårsake store problemer med samarbeid og integrasjon. Dette kommer gjerne av at operasjoner og personer i høyere stillinger ikke blir likestilt, noe som kan føre til kommunikasjonsbarrierer mellom ledd i integrasjonen (Yildiz, 2016). Dette kommer gjerne av at det er naturlige forskjeller i hvor bedriftene føler ting er viktig. For eksempel vil en tysk og en amerikansk bedrift gjerne ha fullstendig forskjellige styremåter, noe som vil reflekteres i hvor viktig enkelte deler av staben vil føles, og det kan derfor være vanskelig å likestille personer i slike stillinger (Camerer & Weber, 2003). Selv om dette problemet er størst når det er store utenlandske selskaper som skal integreres med hverandre, er ikke kultur lik i alle bedrifter i alle land, som gjør at dette fremdeles er et relevant problem når to norske bedrifter skal integreres. Dersom den ene bedriften er eid av et stort amerikansk selskap, som Domino's er, er det også en vesentlig fare for at deler av den kulturen skinner gjennom til den norske delen av selskapet.

### **2.3.3 Oss mot dem**

Det at kulturen gjerne har forskjellige fokus på hva som er verdifullt for bedriften, gjør at det kan bli et problem med hva en bør fokusere på og prioritere. Ansatte i en av bedriftene kan gjerne føle at den andre bedriften prøver å ta over, i stedet for at de integreres inn i hverandre. Dette kan føre til mye misnøye blant ansatte, som igjen påvirker arbeidsevne og motivasjon, og skaper splid innad i integrasjonsprosessen. Samtidig kan gjerne den andre bedriften føle at de ansatte som de skal integreres med ikke gjør en god nok jobb, og prøver derfor å forandre på hvordan de skal gjøre ting, og derfor gjerne overstyre. Dette kan være med på å skape en situasjon hvor det føles ut som det er "oss mot dem" (Marks & Mirvis,

1997a). Dermed blir det mer konkurranse framfor samarbeid (Yildiz, 2016). Dersom det ikke er god og positiv nok kommunikasjon i et slikt scenario, vil det føre til at avstanden øker dem i mellom, framfor at det foregår en positiv integrasjon (Camerer & Weber, 2003). Dette fører gjerne til at begge sidene av integrasjonen føler det er de andre som er problemet, og ikke klarer å se at problemet ligger i at det er konflikten mellom dem som skaper de største problemene med integrasjonen. Det er derfor viktig at bedriftene ikke har fullt fokus på de materielle ressursene i en integrasjon, men mer på de ressursene som er immaterielle. Dette kommer av at det er disse ressursene som ofte er mest kompleks, og som har størst fare for å slå ut feil. I mange tilfeller er det også disse ressursene som er mest verdifulle for bedriften (Becker, 2002). Det hjelper lite at en bedrift har gode synergieffekter med en annen bedrift når det kommer til maskiner, dersom det ikke er mulig for disse to bedriftene å samarbeide ved en eventuell integrasjon. Da vil verdien av maskinene falle, ettersom effektiviteten vil falle.

#### **2.3.4 Stress**

Når oppkjøp skal gjennomføres, og to bedrifter skal bli til en, er det mye informasjon som skal formidles mellom mange ledd. På kort tid skal det formidles mye informasjon, mange valg skal tas, dette igjen skal formidles ut og gjennomføres, og dette skal ledere og ansatte ha tid til å gjennomføre. Dette er med på å skape stress for ledere, og dette kan igjen gjennomføres i valg og organisering videre i integrasjonen (Marks & Mirvis, 1997b). Et annet stressmoment for ledere, er det faktum at det er mye usikkerhet i en integrasjonsprosess. Hvordan kulturer vil forenes, hvilken bedrift sine prosedyrer vil brukes, vil tidligere lovnader holdes, hvem vil måtte gå? Det er mange spørsmål som det gjerne ikke foreligger svar til med det første, og dette igjen er med på å skape et stressmoment i ledelsen. Samtidig er det gjerne ledere som føler de må vise seg på nytt, til et nytt lederskap. Dette gjør at flyten av kommunikasjon er veldig viktig for å unngå så mye stress som mulig. Her er det viktig å unngå at enkelte ansatte føler det vil lønne seg for dem å holde tilbake informasjon, ettersom dette er noe som vil forplante seg videre i en integrasjonen, noe som gjelder spesielt på tvers av bedrifter, ettersom det gjerne er der enkelte vil kvie seg til å samarbeide (Camerer & Weber, 2003). Dette er kommunikasjonsbarrierer det er viktig å prøve å unngå, ettersom det er viktig at det er fri flyt av informasjon gjennom de nødvendige leddene for at ledere skal kunne ta de beste valgene, og sørge for at ting blir gjort. Dette gir mer kontroll og dermed mindre stress (Marks & Mirvis, 1997b).

---

### 2.3.5 Fra ledere til ansatte

Problemer med kommunikasjonsbarrierer er kanskje størst når det kommer til kommunikasjon fra ledere til sine ansatte. Kommunikasjon nedover i leddene fra ledere er en viktig ting for å klare å holde ansatte motiverte i jobben sin. Tidligere ble det forklart hvordan kulturer kan krasje med hverandre, men dette punktet går ikke på kulturen, men informasjonen gitt til arbeiderne fra lederne sine. En integrasjon vil som sagt ha mye informasjon gående gjennom mange ledd i bedriften, og ofte glemmes arbeiderne som gjerne skal gjennomføre integrasjonen (DePamphilis, 2015). Dersom det ikke forekommer riktig og nok informasjon ovenfra, er det lett for at ansatte vil søke alternative metoder for å finne informasjon. Dette er med på å skape rykteflommer innad i bedriften, som ofte har forsterkende preg i den form av at de repeteres ofte (Schweiger & Denisi, 1991). Dette fører til usikkerhet blant de ansatte, samtidig som det ofte er de negative ryktene som får mest fotfeste i slike tilfeller. Dette er med på å forsterke usikkerheten, og sørge for at motivasjonen til ansatte faller. Det blir mindre vilje til integrasjon, og en føler seg gjerne mindre ønsket. Det er derfor viktig å sørge for at de ansatte får nok informasjon til å unngå en slik ond sirkel, hvor negative rykter og fall i motivasjon ofte er selvforsterkende (Schweiger & Denisi, 1991).

Det er logisk at de ansatte ikke kan få all informasjon, ikke bare fordi det er for mye informasjon til å dele alt med alle, men også fordi det kan være mye informasjon som er nødvendig å skjule for deler av de ansatte (DePamphilis, 2015). Det er også slik at det i en integrasjonsprosess ofte er mange spørsmål det ikke finnes svar til enda. Hvordan integrasjon skal foregå, hva som skal legges ned, hvem som eventuelt må gå, og slike problemer blir ofte løst etterhvert. Dette gjør at det til tider kan være vanskelig å holde de ansatte informert, ettersom lederne selv ikke har den informasjonen de ansatte er interessert i. I situasjoner som det er det viktig at lederne klarer å kommunisere ut til de ansatte at de foreløpig har ikke har svar på spørsmålene, rett og slett fordi spørsmålene ikke har fått en løsning enda. Det er også viktig å få fram at informasjon som blir gitt tidlig kan forandre seg, og at det derfor ikke er meningen å feilinformere de ansatte (Schweiger & Denisi, 1991). Dette vil være med på å hindre negative rykter, samtidig som forskere har vært bekymret for at det kan være med på styrke frykten til enkelte ansatte. Dersom direkte informasjon blir gitt til ansatte om faren for at enkelte avdelinger blir lagt ned, at enkelte derfor må gå, og lignende type informasjon, kan det føre til en styrking av frykten til enkelte ansatte, som derfor kan gå på utkikk etter ny jobb, framfor å være med i en prosess som kan koste dem

jobben (Jemison & Sitkin, 1986). Schweiger og Denisi (1991) kom likevel fram til i sin studie at realistisk informasjonsgivning kan være med på å minske usikkerheten til de ansatte, samtidig som denne type informasjon er en symbolsk verdi om at bedriftene setter pris på de ansatte (Schweiger & Denisi, 1991). Altså vil de ansatte sette pris på informasjonen og åpenheten til bedriften, selv om ikke informasjonen nødvendigvis er positiv for dem. Dersom bedriften klarer å forklare intensjonen bak valgene som tas, og at valgene dermed ikke blir sett på som urettferdig, vil det gi en positiv effekt på de ansatte, selv med faren for at enkelte søker ny jobb framfor å være med på integrasjonsprosessen (Schweiger & Denisi, 1991).

### **2.3.6 Oppsummering**

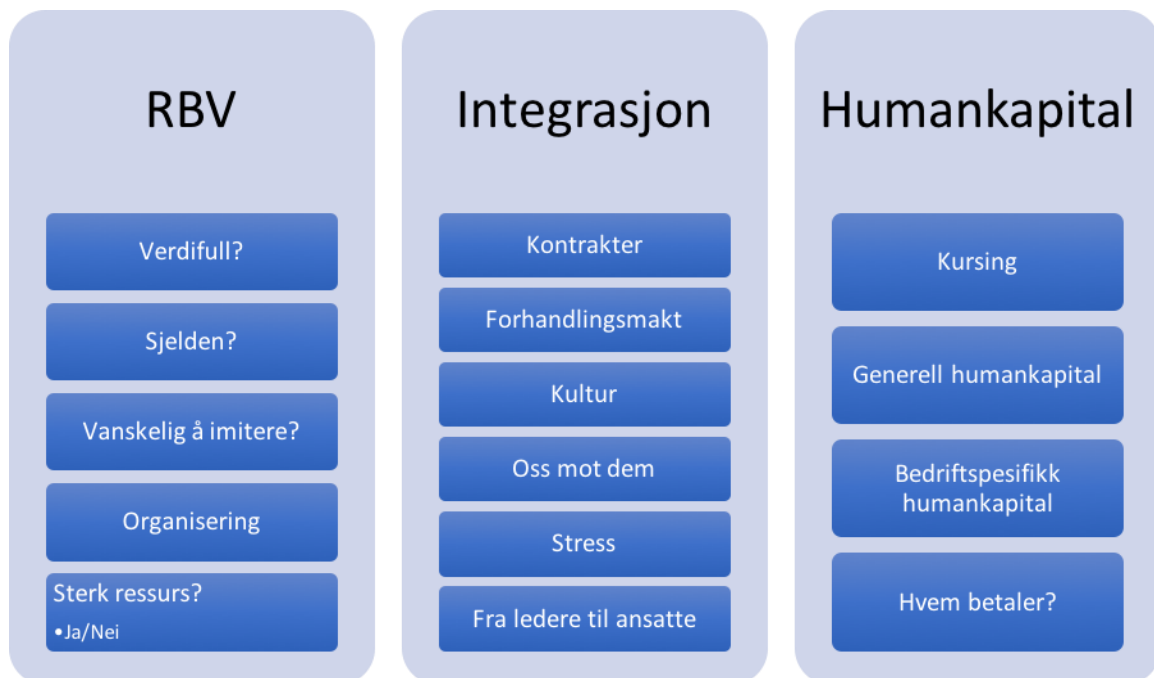
Larsson og Finkelstein (1999) mener mangel på integrasjonsbarrierer kan gi seriøse problemer ved integrasjon, og at organiseringsintegrasjon dermed er meget viktig (Larsson & Finkelstein, 1999). DiGeorgio (2001) mener også at det er øverste ledelse sitt fokus på integrasjonsproblemer som er viktig (DiGeorgio, 2001), mens Birkinshaw, et al. (2000) argumenterte for at effektiv oppgaveintegrasjon kun kan forekomme når det bygges på integrasjon av humankapital (Birkinshaw, et al., 2000). Kontrakter og avtaler kan derfor være en start i leddet av integrasjon, og hvordan utformingen er kan være med på å bestemme organiseringen ved en integrasjon, som er viktig for å takle integrasjonsbarrierer. Samtidig er det tydelig at det er ikke dette som bestemmer hvor effektiv integrasjonen blir, men blir kun som et startskudd. Etter å ha sett på forskjellige typer barrierer for integrasjon, kommer det tydelig fram at det er mange komplekse problemer ved integrasjon av immaterielle ressurser. Samtidig er det tydelig at det er dette som må fokuser effektivt for å kunne ta i bruk de materielle ressursene på en god og effektiv måte. Kulturer er en av problemene som må løses ved integrasjon for å kunne bruke materielle ressurser effektivt, ettersom det er viktig at alle leddene i bedriftene klarer å samarbeide. Det er viktig at ikke deler av bedriftene blir arbeidende mot hverandre, fordi de er redd for jobben sin, føler at andre prøver å ta over, eller at synes andre burde gjort en bedre og mer effektiv jobb. Derfor er det tydelig at den øverste ledelsen må sørge for at det er god flyt av kommunikasjon mellom integrasjonsledd, og at det ikke blir motarbeidende parter. Dette vil sørge for mindre stress blant ledere, som igjen vil sørge for at ledere har større mulighet til å kunne fokusere på å gi korrekt og nok informasjon til sine ansatte, for å dermed unngå at de ansatte mister motivasjon og rykter begynner å flyte. Dette vil være med på å gjøre jobben lettere for

lederne som skal gi videre informasjonen til de ansatte, hvor det er viktig at intensjonene til bedriften kommer fram. Her er det viktig at det kommer korrekt informasjon, men samtidig sørge for at de ansatte forstår at enkelte ting kan forandre seg.

En kan dermed si at mye av det viktigste i en integrasjon starter i toppen av pyramiden, hvor det er viktig at den øverste ledelsen klarer å motivere og kommunisere effektivt nedover i bedriften. Dette vil sørge for at kulturen vil ha større sjanse til å kunne takle en integrasjon, kommunikasjonsbarrierer blir brutt, og dermed mindre stress og rykteflom i bedriftene. Det er vanskelig å si hvordan en skal kunne gjøre dette på best mulig måte, ettersom det er viktig å ta problemene når det kommer, samtidig som en må prøve å ligge foran eventuelle problemer. Derfor er det viktig å være bevisst på integrasjonsbarrierer, og sørge for å fokusere på disse for integrasjon av humankapitalen på en god og effektiv måte.

## 2.4 Modell av teori

Måten jeg skal svare på problemstillingene mine med utgangspunkt i teorien kan oppsummeres i en modell. Modell 3 viser hvordan jeg planlegger å bruke teoridelen til å svare på analysen.



*Modell 3, Oppsummering av teori*

### 3. Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg forklare hvilke metoder jeg skal bruke for å løse oppgaven. Jeg vil forklare hvilken forskningsmetode jeg skal bruke, og hvorfor. Videre vil jeg forklare hvorfor jeg har valgt å se på dette som en casestudie. Deretter vil jeg forklare innsamlingen av informasjon, og hvordan jeg bruker dette til å analysere oppgaven min. Jeg vil også se på validiteten til oppgaven min.

#### 3.1 Forskningsmetode

Når en snakker om forskningsmetode pleier en å dele dette inn i kvalitativ eller kvantitativ metode (Hernon & Schwarts, 2012). Kvantitativ metode tar for seg målbare fakta som tall, kalkulasjoner og statistikk, og er derfor en målbar metode. Dette gjør at en ofte sitter igjen med direkte tall og svar på en oppgave, og det er mindre argumentering rundt selve tallene, men mer hvordan en kommer fram til dem (Hernon & Schwarts, 2012). Kvalitativ derimot fokuserer mer på tolkning av tekst og meninger. Dette brukes når det ikke er tall tilgjengelig, eller det ikke er mulig å bruke tall for å svare på en problemstilling. Dette gjør at det gjerne er vanskeligere å trekke direkte slutninger, og at det blir mer argumentering rundt analysedelen (Hernon & Schwarts, 2012).

I min oppgave ser jeg på hvordan Domino's som bedrift integrer Dolly inn i sin drift. Dette gjør jeg ved hjelp av teori som gir meg argumentasjonskraft, men som ikke gir meg direkte tall å jobbe med. Det er ikke mulig å måle gjennomføringen av integrasjonen ved hjelp av tall, spesielt siden integrasjonen ikke er fullstendig gjennomført enda. Det gjør at det er mest hensiktsmessig for meg å se på dette med en kvalitativ tilnærming, for jeg tar for meg informasjon og prøver å tolke den på en måte som gjør at jeg kan svare på problemstillingen min.

Jeg har valgt å prøve å løse denne problemstillingen ved hjelp av en casestudie. Grunnen til dette er at en casestudie ser på en enhet eller hendelse, som passer inn i det faktum at jeg vil se på Domino's oppkjøp av Dolly som en hendelse (Sterri & Wähle, 2016). Komparative studier er studier som sammenligner flere enheter, hendelser eller kausal dem i mellom. Dette passer ikke inn i hvordan jeg skal løse oppgaven, og et casestudie er derfor mer relevant (Sterri & Wähle, 2016). En annen ting som gjør at casestudie gjør seg relevant her, er at jeg kan se på en hendelse gjennom en viss tidsperiode, og prøve å fordype meg i



---

hendelsen innenfor dette tidsrommet (Sterri & Wæhle, 2016). Dette passer meg godt, da jeg vil se på Domino's oppkjøp av Dolly fra overtakelse, fram til starten av desember. Dette gir et halvt år med integrasjon, og jeg kan dermed se på hvordan dette gjøres i dette tidsrommet, og hvordan ting utviklet seg.

## 3.2 Innsamling og analyse av data

### 3.2.1 Primærdata

Jeg vil trenge kvalitativ informasjon om Domino's drift og planer rundt oppkjøpet og integrasjonen. Dette vil jeg få gjennom et dybdeintervju med Kenneth Lorentzen, som er administrerende direktør i Domino's Norge. Jeg vil også ha mulighet til å komme med noen få oppfølgingsspørsmål i ettertid på e-post. Intervjuet vil foregå på telefon, og jeg får ca. 30 minutter til å utføre dette. Dette er relativt kort tid, og jeg må derfor gjøre det jeg kan for å få mest mulig nytte ut av intervjuet. Derfor vil en del av spørsmålene bli hoppet over, dersom jeg er av den oppfatning at det er besvart på helt eller delvis tidligere. Jeg vil ta opptak av intervjuet, som det kun er jeg som har tilgang til, før jeg transkriberer dette og sender det til Lorentzen. Etter at transkriberingen er godkjent, vil opptaket bli slettet. Jeg får ikke lov til å sitere intervjuet direkte, og skal kun bruke informasjonen gitt.

Jeg vil gjennom oppgaven henviser til dette intervjuet, men jeg vil ikke publisere det som et vedlegg til oppgaven. Jeg vil legge ved listen av spørsmål jeg hadde til intervjuet, men grunnet forskjellige tolkninger av spørsmålene, naturlig flyt i intervjuet, og det faktum at det var en god del ting jeg av logiske grunner ikke kunne få innsikt i, er ikke intervjuet fulgt slavisk ut i fra de spørsmålene.

Etter intervjuet er over, vil jeg prøve å tolke de svarene jeg har fått i analysedelen. Her får jeg ett innblikk i hvordan ledelsen i Domino's har tenkt, og får dermed mulighet til å analysere hvordan Domino's har foretatt integrasjonen gjennom dette.

### 3.2.2 Sekundærdata

Jeg vil trenge en del generell informasjon som jeg finner på nettet, men dette vil bare være basisen av informasjonen jeg trenger. Jeg hadde lyst å se på hvordan de ansatte har reagert på oppkjøpet og integrasjonen, men jeg fikk dessverre ikke mulighet til å foreta noen spørreundersøkelse blant de ansatte på dette tidspunkt. Jeg har derfor tatt utgangspunkt i mye

av det som er skrevet på fellesplattformen for Dolly og Domino's, kalt "Workplace". Dette gir ikke et fullstendig bilde over de ansattes meninger rundt dette, men det er det beste jeg har mulighet til å oppdrive. Jeg har også brukt denne plattformen til å se på hvilken type informasjon som er gitt ut, hvor mange som får med seg denne informasjonen (står hvor mange individuelle som har lest forskjellige innlegg), og hvordan kommunikasjonen går på ansattplan. Dette gir meg mye kvalitativ informasjon som igjen må tolkes, men som ikke nødvendigvis svarer direkte på spørsmål jeg sitter med. Det gir meg likevel ett godt innblikk i kommunikasjon på mange ledd i bedriften. Jeg vil også få grunnleggende data fra samtaler med ansatte og ledere, som blant annet brukes til å tolke informasjonen jeg får gjennom Workplace.

### 3.2.3 Analysen

Gjennom primærdataen og sekundærdataen jeg har tilegnet meg, vil jeg være i stand til å analysere hvordan integrasjonsprosessen har gått.

Analysen min vil være todelt, hvor jeg først bruker RBV til å se på de tre ressursene jeg har valgt ut, for å analysere hvor sterke disse ressursene er. Jeg vil ikke gå veldig dypt inn i organisasjonsdelen i RBV analysen min, ettersom organisasjonsdelen er tett knyttet til integrasjonen. I andre del av analysen min vil jeg derfor ta for meg hvordan Domino's integrerer disse ressursene inn i sin organisasjon, og dermed hvordan de klarer å kapre verdien av dem. Integrasjonsdelen vil ha mest fokus på humankapital, og det er her jeg trenger mesteparten av informasjonen jeg har klart å skaffe meg. Ettersom metoden min er en casestudie, hvor jeg bruker kvalitativ informasjon, er det en veldig argumenterende analysedel. Jeg tar for meg hvordan jeg oppfatter at Domino's klarer integrasjonen, før jeg knytter dette mer opp mot teoridelen min.

## 3.3 Validitet

Validiteten i en casestudie viser til om studiet har svart på problemstillingen en har satt seg, og hvor bredt dette kan brukes (Hernon & Schwarts, 2012). En kan dele validitet inn i indre og ytre validitet, også kalt intern og ekstern validitet, når det kommer til validiteten til et studie eller en undersøkelse (Hernon & Schwarts, 2012).

Indre validitet ser på om studiet, i dette tilfellet caset, klarer å svare på problemstillingen. Det er her viktig å se på eventuelle bias ved en slik studie (Braut, 2017; Hernon & Schwarts,

---

2012). I mitt tilfelle er det en kvalitativ analyse jeg har foretatt meg, og det er dermed flere ting som kan påvirke utfallet av analysen min. Mine egne forventninger til svaret kan være med på å farge konklusjonene og argumentasjonene mine. Samtidig er det en svakhet at jeg ikke har fått direkte informasjon om hvordan de ansatte har følt at prosessen har vært. Informasjonen jeg sitter med kommer hovedsakelig fra min tolkning av felles plattform, samtaler med ansatte, og intervjuer fra direktøren i Domino's. Informasjonen fra felles plattformen er god å ha, men den er selvsagt veldig åpen for tolkning. Det samme kan sies om samtaler med ansatte. Dette gjør at informasjonen jeg får fra disse to er delvis mangelfull, som er en svakhet med min oppgave. Intervjuet med Lorentzen er også et potensielt problem, ettersom et dybdeintervju skal tolkes, og jeg hovedsakelig får informasjon fra hans ståsted. Det er også stor fare for at deler av svarene hans vil være farget, mangelfull eller gir feil bilde, noe som gjør at reliabiliteten svekkes (Braut, 2017; Hernon & Schwarts, 2012). Informasjonen må derfor tolkes som helhetlig, og ikke legge for mye vekt på smådetaljene som kommer frem. Det betyr at oppgaven min har et lite problem med indre validitet, men ikke så mye at jeg synes det vil svekke argumentasjonen og konklusjonene mine.

Oppgaven min har et større problem med ytre validitet. Ytre validitet ser på om studiet kan brukes utenfor den ene hendelsen, altså i et bredere spekter (Hernon & Schwarts, 2012). Jeg ser på en hendelse, nemlig Domino's oppkjøp og integrasjon av Dolly. Informasjonen jeg får er kvalitativ, og må tolkes deretter. En av casestudiene sine potensielle svakheter er at det ofte er vanskelig å kunne bruke dette i andre hendelser (Sterri & Wähle, 2016). Det faktum at jeg har fokus på kvalitativ data, fører også med til at dette ikke har særlig ytre validitet. Analysen av hendelsen kan vanskelig generaliseres.

Studiet mitt har derfor ett lite problem med indre validitet, men ikke utenfor det jeg synes er overkommelig, samtidig som den har et stort problem med ytre validitet, og kan ikke brukes mye utover studiet av denne ene hendelsen.

## 4. Analyse

I analysen vil jeg benytte meg av rammeverket til RBV, før jeg ser dypere på organiseringspunktet i integrasjonsdelen. RBV vil vise styrken til ressursene, mens jeg i integrasjonsdelen vil se på hvordan Domino's har klart integrasjonen så langt. Etter å ha sett på hvordan integrasjonen har gått, vil jeg knytte nettverk av lokaler, kundemasse, kursing og integrasjon opp mot teori. Dette gjør jeg fordi det er de mest sentrale delene av min analyse, og vil samtidig gi en god oppsummering av resultatene jeg kommer fram til i min analyse av Domino's som case.

### 4.1 RBV

For å se på hvordan Domino's tar vare på viktige ressurser fra Dolly i en integrasjonsprosess, vil jeg bruke RBV til å analysere tre forskjellige ressurser som Domino's ser på som viktige ressurser. De tre ressursene jeg vil analysere med RBV er nettverk av lokaler, kundemasse og humankapital. Jeg vil ta for meg én og én ressurs, for så å gi en konklusjon av hvordan disse ressursene var med på å gi Dolly, og nå Domino's, et konkurransefortrinn. Deretter vil jeg gi en vurdering av hvordan organiseringen i integrasjonsprosessen fører til at Domino's klarer å utnytte ressursene. Her er det viktig å påpeke at jeg ser på hvordan Dolly brukte ressursene, for så å se på hvordan Domino's tar eller kan ta dette med seg. Det vil si at jeg vil kunne konkludere med at noe er viktigere for Domino's enn for Dolly, og motsatt. Med andre ord vil jeg ta utgangspunkt i hvordan Dolly hadde det, for så å sammenligne dette med Domino's. Dette gjøres fordi det er vanskelig å kunne si noe om hvordan Domino's syn på ressursene er, ettersom det fremdeles er i en integrasjonsfase. Derfor vil jeg bruke både Dolly og Domino's, mens jeg ser på hvordan integrasjonen tar vare på ressursene i organisasjonsdelen. Organisasjonsdelen i RBV vil samtidig være relativt overfladisk, ettersom jeg prøver å gå dypere inn på dette i integrasjonsdelen av analysen min.

#### 4.1.1 Nettverk av lokaler

Den første ressursen jeg vil analysere med RBV er nettverk av lokaler. Lokalene er noe som Dolly har anskaffet seg, og oppkjøpet gjør at Domino's kjøper alle restaurantene som tidligere var Dolly. Lorentzen mener at nettverket av lokaler er en av de viktigste ressursene Dolly besittet som Domino's ville ha gjennom oppkjøpet (Lorentzen, 2017).

---

## *Verdifull*

Restaurantene til Dolly var hele utsalgsstedet deres, det var altså den eneste plassen kunder kunne få kjøpt pizza av Dolly, om en ser bort i fra de få gangene de hadde satt opp flyttbart lokale rundt forskjellige arrangementer (konserter og liknende). Det var derfor essensielt at lokalene var plassert på en måte som gjorde at de var godt tilgjengelig for kunder. Siden de fleste lokalene var utgangspunktet for utkjøring, var det også viktig at lokalene hadde en god kundestrøm, og at det var tett nok bebyggelse i ca. 10-15 minutters omkrets rundt lokalet. De restaurantene som ikke hadde utkjøring var i fåtall, og var gjerne plassert i sentrumskjerner hvor det ikke var lett å få til utkjøring, gjerne grunnet mangel på fornuftige parkeringsplasser. For å kunne klare Dollys leveringsgaranti på en time, var kjøreområdet de leverte til ca. 10 minutters kjøretur unna, med enkelte unntak. Domino's, som har en enda strengere leveringsgaranti, hvor de som oftest satser på å få levert alle pizzaer innen en halvtime, vil dra godt nytte av lokasjonen til disse lokalene. Samtidig vil ikke lokaler som mangler utkjøringsmuligheter være verdifull for Domino's, ettersom de ikke driver restaurant, men fokuserer på "take-away" og utkjøring. Det betyr at enkelte av lokalene til Dolly ikke vil være verdifull for Domino's, selv om de var verdifull for Dolly. Samtidig er det faktum at Domino's ikke behøvde å anskaffe seg nye lokaler for alle sine nye butikker noe som er en viktig faktor for å gjøre nettverket av lokaler viktig for Domino's. Dette vil spare de for mye tid i en ekspansjonsplan, som er fokuset til Domino's for øyeblikket (Lorentzen, 2017).

Det at Domino's satser på å bli størst i Norge innen fem år, gjør altså nettverket av lokaler fra Dolly spesielt verdifullt, da det vil være viktig i en slik ekspansjonsstrategi. Ser en bort i fra at enkelte lokaler ikke er brukbare for Domino's, vil lokalene de kjøper fra Dolly i seg selv være verdifulle for Domino's, da det gjør at de kan utføre sin strategi på en effektiv måte.

## *Sjelden*

De fleste restauranter og butikker som selger fersk pizza er avhengig av gode lokaler. Det gjør at et godt lokale i seg selv ikke nødvendigvis er en sjelden vare. Samtidig er det vanskelig å få til et nettverk av lokaler som klarer å dekke viktige deler av byer. For eksempel har Dolly i Bergen hatt butikker både i Åsane, Sandviken, sentrum, Minde, Lagunen, Kokstad, Loddefjord, Sotra og Askøy. Det gjør at kjøreområdet de dekket med utkjørsel, dekket mesteparten av plassene i og rundt Bergen, samtidig som det aldri var lang

reisevei for kundene dersom de ønsket å spise på restaurantene. På denne måten var de godt tilgjengelig for kunder, og ikke bare en plass som var langt ifra enkelte potensielle kunder. Om de kun hadde hatt restaurant i Åsane, hadde de gått glipp av potensielle kunde i eksempelvis Loddefjord. Dette gjør at nettverket av lokaler var med på å nå ut til flest mulig, noe som gjorde at de klarte å bygge opp kundemasser som antakeligvis bestilte fra forskjellige restauranter i samme by. Det er dette nettverket av lokaler som Domino's var spesielt interessert i, ettersom de har som mål å bli landsdekkende. Gjennom oppkjøpet overtar de dermed strategisk plasserte lokaler. Et slikt nettverk av restauranter er det kun Peppes (og til dels PizzaBakeren) som kan måle seg med. Det vil si at enkelte av de største konkurrentene til Domino's vil kunne ha lignende nettverk av lokaler, mens de små restaurantene vil mangle dette. Det gjør at nettverk av lokaler kan defineres som en sjelden ressurs, men med en viss usikkerhet.

### *Vanskelig å imitere*

Når det kommer til om nettverket av lokaler er vanskelig å imitere, ser jeg på om de er skaffet på en måte som gjør at det er vanskelig å imitere, og deretter på om substitutter kan være grunnlag for å kopiere effekten. Som tidligere forklart er det hovedsakelig tre måter Barney (1991) mener en kan skaffe seg en ressurs som er vanskelig å imitere: historiske forhold, tvetydig årsakssammenheng og sosialt kompleks (Barney, 1991).

Historiske forhold er en faktor som det kan argumenteres at spiller inn her. Dolly har opparbeidet seg gode lokaler over tid, og har på den måten klart å gjøre lokalet mer og mer attraktivt, noe som gir en normal kundestrøm til området. Dette taler for at Domino's sitt oppkjøp er rasjonelt fra et strategisk standpunkt, da de bruker muligheten til å ta over godt prøvde lokaler, uten at de selv er nødt til å skaffe mange nye lokaler i samme området. Dette gjør at Domino's sitt oppkjøp av lokalene kan sees på, i følge Barney (1991), som å være på rett plass til rett tid. Det gjør at de for eksempel i Bergen skaffer seg et nettverk av butikker som dekker mesteparten av området de har lyst til å operere i. Dette kunne de klart på egenhånd, men som tidligere forklart ville det tatt tid, gjerne kostet mer i form av forhandlinger, og samtidig kunne de ikke vært sikker på at det lokalet de klarte å få tak i ville være godt nok plassert.

Det er vanskelig å kunne se at tvetydige årsakssammenhenger er grunnlag for at nettverk av lokaler er vanskelig å imitere. Dette kommer av at det er relativt klart for både bedriften selv og konkurrenter hva som gjør lokaler til en verdifull ressurs for bedriften. Det er ikke noe

---

spesifikk årsakssammenheng som det er vanskelig å forstå, som betyr at lokaler ikke er vanskelig å imitere av den grunn.

Det er også vanskelig å kunne si at lokaler i seg selv er sosialt komplekse, men det kan argumenteres for at nettverket av lokaler, som skal plasseres på en måte som maksimerer mengden kunder en når ut til, kan sees på som relativt kompleks. Om dette er så kompleks at det er vanskelig å imitere er derimot usikkert. Å skaffe seg et nettverk av butikker for store aktører er absolutt tidkrevende og til tider også veldig dyrt, men ettersom områdene som aktørene operer i er såpass store, er det mulig å skaffe seg et nettverk av butikker som dekker store områder, uten altfor store problemer. Så lenge butikkene er fleksible med overlapping av hverandres områder, er det vanskelig å kunne se på dette som et problem. Det vil med andre ord si at selv om det er både tidkrevende og dyrt å imitere denne ressursen, er det absolutt mulig, og det er vanskelig å kunne si at den er for sosialt kompleks til at den er vanskelig å imitere.

Når det kommer til substitutter, er det vanskelig å kunne se hva som skulle vært et substitutt til nettverket av lokaler. Det kan argumenteres for at restauranter hvor kunder spiser ”inhouse”, kan være et substitutt til Domino’s lokaler, men problemet med beliggenhet vil fremdeles være det samme. De må hele tiden konkurrere mot andre bedrifter som selger andre varer enn pizza, noe som gjelder både de som selger ferdigmat, og dagligvarehandelen som selger frossenpizza og delvarer. Det blir likevel urimelig å si at lokalene til disse bedriftene er substitutter til Domino’s lokaler, da alt er lokaler, og substitutten går mer på at det er substitutt til varen Domino’s selger. Et annet alternativ som kanskje står nærmere som substitutt til Domino’s lokaler, er internettkjøp av mat. Dette gjelder spesielt bedrifter som selger ukentlige måltider som de leverer på døren. Også disse bedriftene vil ha lokaler som alt kommer ut ifra, men de vil appellere til kundene på en annen måte. I tillegg gjør måten de sender ut varer på at de har større rekkevidde enn Domino’s har med sine lokaler. Samtidig er dette hverdagsmat som personer må lage selv, noe som er i liten konkurranse med ferdigpizzaer, ettersom ferdigpizzaer er typisk kosemat eller rask mat på dager en ikke orker å lage mat. Igjen kommer det hovedsakelig ned til at produktet som leveres er substituttet, og ikke alternativet til lokalet.

Det kan dermed argumenteres for at nettverk av lokaler er vanskelig å imitere, men ikke umulig over tid, selv om dette vil kunne være ressurskrevende for en bedrift.

## *Organisering*

Dolly som organisasjon var en moden bedrift som fokuserte mest på å bruke det de hadde på en best mulig måte (Lorentzen, 2017). Domino's Pizza er derimot i en fase hvor de satser stort på ekspansjon, og strategien går da ut på å starte mange nye butikker for å bli nasjonal og bli størst i Norge (Lorentzen, 2017). Det gjør at måten Dolly og Domino's organiserer seg for å ta var på nettverket av lokaler, er relativt forskjellig. Domino's vil bygge om samtlige lokaler for å gi større og mer åpent kjøkken, og mindre restaurantlokaler. Samtidig er Domino's i gang med å reforhandle de fleste kontrakter og avtaler, ettersom det er en nødvendighet for å kunne bruke og bygge om lokalene (Lorentzen, 2017). Mens Dolly prøvde å utnytte lokalene som de var (de ble bygget om og oppgradert for ca. 4 år siden), og ikke fokuserte mye på å finne eventuelt bedre lokaler, så opererer Domino's på en måte som gjør at de prøver å få det beste ut av lokalene de har tilgang til gjennom oppkjøpet, og eventuelt finne en ny alternativ lokasjon dersom den ene plassen ikke er brukbar. Det er flere ting som bestemmer om et lokale kan brukes, som blant annet er om det er god nok ventilasjon, stort nok, eller om det er nok strøm tilgjengelig (Lorentzen, 2017).

Domino's prøver å organisere seg på en måte som gjør at de får maksimalt utnytte av lokalene til Dolly i en integrasjon. Jeg vil gå dypere inn på dette punktet under integrasjon, men mye tyder på at Domino's klarer å organisere seg for å kapre verdien som ligger der.

### **4.1.2 Kundemasse**

En annen av ressursene Domino's får med seg ved oppkjøp av Dolly, er kundemassen de når ut til. Dette gjelder både de kundene som av vane går til det som tidligere var Dolly, og alle personene som var registrert som bonuskunde hos Dolly. Kunder som tidligere holdt til hos Dolly vil med stor sannsynlighet prøve ut Domino's om det er butikken som er der når de kommer. I tillegg har Domino's mulighet til å nå ut til Dollys bonuskunder, gjennom å rette sin markedsføring mot disse kundene. Tilfeldige kunder som kommer innom av andre grunner, inngår ikke i kundemassen de får med seg fra Dolly, da disse ikke er lojale og kun går innom grunnet lokasjonen, ikke fordi de føler noe lojalitet mot Dolly.

### *Verdifull*

Det er lite tvil om at kundemassen til Dolly er verdifull for både Dolly og etter hvert for Domino's. Dette kommer av at det er kundene som betaler for alt som blir produsert og solgt, og det er derfor meget verdifullt for bedriftene å ha en jevn stor kundemasse. Dolly har



---

over tid blitt en vanlig handelsplass for kunder som ønsker pizza, og dette er noe som Domino's vil ta med videre, ettersom de fleste Domino's vil bli plassert på samme plass som Dolly tidligere var. Når det kommer til bonuskundene til Dolly, så er det likevel disse det er mest potensiale til å ta vare på for Domino's sin del. Her har de informasjon om kundene som de kan utnytte for å dra de inn som faste kunder. Dette kan være å rette spesifikke tilbud mot enkelte kunder, ettersom en har tilgang til informasjon om hvor og hva kunden pleier å kjøpe og hvor ofte, og samtidig har tilgang til blant annet e-post og telefonnummer til disse kundene. Dette gjør at disse kundene allerede vil være registrert hos Domino's, og vil være mulig å bruke for å holde på gode kunder fra Dolly.

Det er også viktig å ta med seg det at Domino's har et annet konsept enn Dolly. Det at de ikke driver med restaurant, men fungerer som en butikk, gjør at deler av kundemassen som Dolly hadde, vil falle bort. De kundene som kun kjøpte av Dolly når de satt i restauranten og spiste, vil ikke være verdifulle for Domino's dersom de aldri klarer å bli overbevist om å begynne å handle "take-away" eller leveranse.

### *Sjelden*

Kundemasse er vanskelig å kunne definere som sjelden. De små bedriftene har gjerne ikke bonussystemer, men det er likevel ikke uvanlig å gi faste kunder bedre tilbud enn andre. Samtidig er det stor sannsynlighet for at Peppes og PizzaBakeren har et lignende system. Som tidligere forklart kan en ressurs som enkelte konkurrenter innehar, fremdeles bli sett på som sjelden (Barney, 1991), men i dette tilfellet er det vanskelig å kunne argumentere for at den er det. De fleste utkjøpssteder vil over tid få en normal kundemasse som drar dit for å kjøpe pizza, ettersom de tvilsomt kunne overlevd i markedet uten at kunder kommer igjen. Dette vil si vil si at den delen av kundemassen som innebærer lojale kunder ikke vil være sjelden, spesielt siden Domino's samtidig må bevise sin verdi ovenfor disse kundene på nytt. Samtidig vil kundene en får gjennom bonussystemer eller generell registrering, ikke være uvanlig for store aktører.

### *Vanskelig å imitere*

Selv om kundemassen feiler på punktet sjelden, er det viktig å se videre på den i rammeverket, slik at det dannes et helhetlig bilde over hvor sterk ressursen er. Igjen velger jeg derfor å se på om ressursen passer inn i en av de beskrivelsene som Barney (1991) forklarer.

Dolly anskaffet seg relativt faste kunder over tid, gjennom å tilby god service og et godt produkt. Samtidig opparbeidet personer seg en bonus for å handle hos dem. Dette er tidkrevende å opparbeide seg, og på den måten kan den være vanskelig å imitere. Dette er ikke noe som kan kjøpes for penger av en bedrift, men er noe som opparbeides over lengre tid, slik at kundene blir relativt lojale. Når jeg sier at dette ikke kan kjøpes for penger, så blir likevel det en liten overdrivelse. Domino's gjør jo på en måte det, ved at de kjøper opp en bedrift som allerede innehar registrerte og relativt faste kunder. Samtidig så må Domino's etter oppkjøpet bevise ovenfor disse kundene at de er verdt å komme tilbake til. Dette gjør at de ikke får med seg alle kundene automatisk ved oppkjøpet, men de tar det som kan anses som en snarvei til å anskaffe dem. Kundemassen er likevel såpass omfattende på landsbasis at få kan måle seg med dem, noe som gjør dette vanskelig å imitere, i hvert fall på kort sikt.

Ettersom kundene er de som står for alt kjøp av verdi, er det lite tvil om hvordan kundene er med på å skape verdi for bedriften. Dette er noe både bedriften selv og konkurrentene er fullt klar over, og den er dermed ikke vanskelig å imitere av denne grunn.

Om ressursen er for sosialt kompleks til å imitere, er derimot ikke like lett å avgjøre. Kundemasse er en immateriell ressurs, som ofte er komplekse. Hvordan kundene reagerer på vare, service, reklamering og tilbud, er ikke alltid lett å vite. Hvordan bedrifter skal klare å skaffe seg en slik strøm av faste og registrerte kunder, er dermed en kompleks prosess. Det er en stor kombinasjon av grunner til at kunder velger spesifikke pizzabutikker. Samtidig er det enkelte måter som viser seg å være en større grunn enn andre, noe som gjør at fokus på disse kan føre til at samme effekt oppnås. Når en klarer å få en oversikt over hva kundene som en prøver å nå ut til ønsker, er fokus på dette en måte å lokke de inn. Kunder som besøker restauranten fokuserer gjerne mest på service og smak, mens "take-away"-kunder har mer fokus på salgssituasjonen, tid og smak. Ettersom alle aktører i markedet er forskjellige, og gjerne fokuserer på forskjellige ting, lokker de til seg kunder på forskjellige måter. Sluttresultatet blir likevel noenlunde likt, ettersom det er faste og registrerte kunder de ønsker seg, noe som vil si at det ikke er for sosialt kompleks til å kunne kopiere.

Det er vanskelig å kunne se at det skal være noe substitutt til kunder generelt. En kan si at nye og tilfeldige kunder er et substitutt til faste og registrerte kunder, men da handler det igjen om hva en vil fokusere på som bedrift. En kan oppnå samme effekt, altså vil disse kundene gi samme resultat, men ettersom både Domino's og dens konkurrenter vil være avhengig av tilfeldige kunder også, vil det ikke være substitutt til hele kundemassen til

---

Domino's. Med andre ord vil en oppnå mest om en klarer å få en fast kundemasse til å komme igjen, samtidig som en hele tiden prøver å nå ut til nye. Å kun håpe på nye kunder, men aldri satse på at de kommer tilbake, vil det antakeligvis være et fåtall som satser på.

Kundemassen kan en dermed si er vanskelig å imitere, ettersom det vil ta tid å anskaffe seg samme mengde kunder. Kundemassen er anskaffet gjennom historiske forhold, noe som Domino's klarer å kjøpe opp ved å være på rett plass til rett tid. Det er likevel vanskelig for Domino's å få med seg alle sammen, og organiseringen rundt dette vil bestemme hvor mye av denne ressursen de klarer å kapre. Den virker ikke å være vanskelig å imitere grunnet tvetydige sammenhenger. Kundemassen kan bli sett på som sosialt kompleks, men ettersom den kan anskaffes på flere måter, er det ikke noe som tyder på at dette skal være grunnlag for at den er vanskelig å imitere. Det er heller ikke grunnlag for å kunne si at det er noen substitutter som truer den.

### *Organisering*

Hvordan Domino's organiserer organisasjonen sin for å kapre verdien av kundemassen de mottar fra Dolly, er veldig viktig. Dette kommer av at det er en ressurs som hadde lojalitet til den forrige bedriften, og Domino's må bevise overfor disse kundene at de er verdt å handle hos. Det betyr at det er vanskelig å kunne ta med seg hele kundemassen, ettersom personer har forskjellige preferanser. De som tidligere kom for å spise på Dolly som restaurant, og kun det, vil det for eksempel være veldig vanskelig for Domino's å klare å appellere til. Det kan dermed argumenteres at bare deler av kundemassen er noe som er interessant for Domino's. Det er likevel mulig å prøve å appellere til disse kundene, men da må en klare å få dem til å gå fra å være "restaurant-gåere" til å bli "take-away"- eller leveranse-kunder

En av måtene Domino's har valgt for å prøve å overta de registrerte bonuskundene til Dolly, er gjennom felles-e-post. Når det er få måneder til kundenes registrerte "hjemmerestaurant" skal omgjøres til Domino's, går det ut en e-post til kundene som gir informasjon om Domino's overtakelse, og oppfordring til å bruke opp eventuelle bonuspoeng som kundene har klart å samle opp. Dette viser at Domino's har mulighet til å sende ut felles-e-poster som appellerer til lokale kunder, noe som er mulig å bruke også etter at Domino's har overtatt driften av det som tidligere var en Dolly-restaurant.

Det er med andre ord muligheter for å organisere seg for å kapre verdien av kundemassen. Hvordan Domino´s velger å gjøre dette, vil jeg se nærmere på i integrasjonsdelen av analysen min.

### 4.1.3 Humankapital

En av ressursene som Domino´s ser på som spesielt viktig ved oppkjøp og integrasjon av Dolly Dimple´s, er humankapitalen de får med på kjøpet. De ansatte står for store deler av grunnlaget ved et oppkjøp, og det er derfor viktig at Domino´s klarer å integrere dette effektivt inn i egen drift.

#### *Verdifull*

I en servicenæring er humankapitalen ofte noe av det mest verdifulle en bedrift innehar. Dette kommer av at kunder ikke bare kommer for smaken sin del, men også hvordan de blir behandlet. En kunde som har en dårlig opplevelse, vil ofte slutte å dra til en spesifikk plass, samtidig som den gjerne forteller om opplevelsen til bekjente. Det gjør at selve behandlingen av kunder er en vesentlig del av verdiskapingen til bedriften. Dette er også tilfelle for både Dolly og Domino´s. Dolly som har både restaurant, ”take-away” og utkjøring, måtte være flink til å fokusere på alle tre områdene. Det er stor forskjell på å ta vare på en kunde i restauranten i forhold til ”take-away”. De ansatte må være forberedt på å følge opp bord, fikse opp i eventuelle problemer, sørge for at det blir ryddet og vasket, og passe på at kunder ikke mangler noe. Dette er noe som Domino´s ikke trenger å tenke like mye på, ettersom de hovedsakelig trenger å fokusere på kundene i en salgssituasjon. Samtidig må både Dolly og Domino´s være flinke til å selge, ettersom det ofte er mersalget som har høyest fortjeneste hos slike bedrifter. Dette gjør at det kan se ut som selve kundebehandlingen er vanskeligere i en Dolly-restaurant enn i en Domino´s-butikk. Samtidig er det ting som gjør at kundebehandling kan være vanskeligere for ansatte i en Domino´s-butikk, noe som betyr at de som gjør det bra er enda mer verdifull. En av disse tingene er det faktum at Domino´s har fokus på volum, i den forstand av at alt skal gå fort, slik at de får solgt flest mulig pizzaer på kortest mulig tid. Ikke bare har Domino´s en bedre tidsgaranti enn Dolly (ca. En halvtime mot en time), men de har også spesielt fokus på å få pizzaene klare raskt til sine ”take-away”-kunder (Lorentzen, 2017). For kunder som ikke skal sitte i en restaurant og spise, er det ofte fokus på hvor lang tid det tar før en pizza er klar. Personer som spiser i restaurant verdsetter også at maten kommer kjapt, mens det samtidig er vanligere at de i restauranten bryr seg mindre om dette, siden de gjerne sitter sammen med noen som gjør at tid ikke er

---

den viktigste faktoren. Det er altså positivt å bli ferdig med maten raskt, slik at kundene ikke behøver å måtte vente lenge på maten de har bestilt. Dette gjør at ansatte i Domino's ofte har høyere tempo på det de driver med enn det som var nødvendig i Dolly. Det betyr også at Domino's vil trenge en god del flere ansatte enn Dolly, ettersom de satser på høyere omsetning og trenger flere ansatte for å nå de tidsfristene som de setter (Lorentzen, 2017).

En annen ting som gjør at humankapital, i denne sammenheng de ansatte, er så verdifull for bedrifter som Dolly og Domino's, er at det er disse som skaper produktene som selges. Både deigen som brukes og sausen til pizzaen, er produsert av bakeri som produserer og leverer disse daglig. Samtidig er det lagingen av pizzaen, i et raskt tempo og med riktig vekt av råvarer, som er viktig. Dersom de ansatte er treige med pizzalagingen, vil dette gå utover kundene, og de vil på den måten levere en dårligere kvalitetsvare enn om det hadde gått fort. Samtidig hjelper det ikke at det går fort dersom pizzaen ikke lages på en skikkelig måte. En pizza som ser stygg ut, er brent, understekt eller har for lite råvarer på, vil påvirke kundene som mottar varen på en negativ måte. Derfor er både Dolly og Domino's avhengig av ansatte som klarer å utføre jobben sin effektivt, men korrekt. Dette gjelder også andre ting enn selve pizzalagingen. Det er for eksempel viktig å kunne behandle kunder kjapt, slik at ikke det står kø og venter, da dette oppleves som irriterende for kunder. Samtidig vil det å gjøre daglige, ukentlige og månedlige rutiner, være viktig å få gjort korrekt og effektivt, slik at ikke de ansatte blir låst vekk fra kundebehandling og matlaging. Dette er oppgaver som må gjøres, og det er derfor viktig at det skjer på en måte som ikke tar unødvendig tid, samt at det gjøres så godt at det ikke må gjøres om igjen eller ikke blir godkjent av for eksempel mattilsynet om en eventuell inspeksjon skulle oppstå.

Det er også viktig å poengtere at det ikke bare er de vanlige ansatte som inngår i humankapitalen. Lederne i bedriften er også et viktig moment å ta med. Det er lederne som skal klare å drifte butikken, lede ansatte, sørge for at alt er korrekt oppover i hierarkiet, og sørge for at alle får den nødvendige informasjonen de trenger. I Dolly var det nok de daglige lederne som stod for den viktigste kapitalen på dette området. Daglige ledere i Domino's kalles for "store manager", og er det jeg vil kalle daglige ledere i Domino's fra nå av. Hovedkontoret til Dolly bestod kun av tre personer når Domino's overtok, og de hadde hverken administrerende direktør, HR-ansvarlig eller økonomisjef på det tidspunktet (Lorentzen, 2017). Domino's, som er et stort internasjonalt merkenavn, har en større organisasjon på dette området, og det er derfor viktig at de klarer å fylle alle de nødvendige rollene i bedriften på en god måte, samtidig som de klarer å gi de ansatte som fyller disse

rollene nødvendig informasjon og rom til å kunne drive effektivt på sitt område. Også her er ”store managerne” viktige, ettersom det er deres ansvar at butikken fungerer optimalt.

Det er også viktig å påpeke det at ikke all erfaring er god erfaring. Litt av kritikken mot humankapital som teori, er at den sier at jo lengre fartstid i en jobb, jo mer effektiv og verdifull blir du. Dette kommer av at en får indirekte ”on-the-job-training” ved å arbeide (Blau, et al., 2016). Det er noe av grunnlaget som brukes når det kommer til å argumentere for at humankapital er en verdifull ressurs som Domino´s får av Dolly. Samtidig kan det i dette tilfellet bety at enkelte blir dårligere ansatte i Domino´s, og at denne ”on-the-job-training”-en og erfaringen de besitter, gjør at det er vanskeligere for dem å komme inn i Domino´s sin måte å drive på. Dette kommer av at flere som er i en jobb som dette over lengre tid, opparbeider seg visse vaner og uvaner, og dette er ikke nødvendigvis lett å bli kvitt. Det kan gjøre at det er ekstra vanskelig å omstille seg når en kommer inn i et nytt system. Derfor er det viktig å være obs på at deler av humankapitalen de får med seg kan være ødeleggende, og dermed ikke like verdifull. Dette er sannsynligvis bare en liten del av den totale humankapitalen, så samlet sett vil humankapitalen fremdeles anses som verdifull. Gode ledere er med andre ord viktigere i Domino´s enn i Dolly, og det er liten tvil om at humankapital både hos ledere og hos vanlige ansatte er en verdifull ressurs for Domino´s.

### *Sjelden*

Alle pizzarestauranter og -butikker har ansatte og ledere, og det er liten tvil om at dette i seg selv ikke er sjelden. Samtidig blir det for overfladisk kun å se på humankapital som mengden av og hvilke ansatte en har. Det er kunnskapen, evnene og menneskers samhandling med hverandre som er humankapital. Det er derfor liten tvil om at den humankapitalen som Dolly hadde, og som Domino´s nå besitter, er en sjelden vare. Den er så kompleks at det er vanskelig å kunne ha den eksakte samme humankapitalen. De ansatte som kommer fra Dolly tar med seg erfaringer og kunnskap inn i Domino´s. Når de så blir trent opp med egen kursing fra Domino´s sin side, får de en kombinasjon av kunnskaper og evner som andre med liten sannsynlighet har fra før. Kombinasjonen av Dolly og Domino´s kunnskap og trening gir derfor en ny og sjelden humankapital, som ingen andre bedrifter har.

Det at Domino´s besitter humankapital er dermed ikke sjelden, men humankapitalens sammensetting de besitter både før og etter en fusjon med Dolly, vil kun de besitte. Dette er fordi humankapital er en immateriell ressurs som er så kompleks at ingen andre kan besitte

---

den samme ressursen. Både ledere og vanlige ansatte blir derfor en sjelden ressurs for Domino's.

### *Vanskelig å imitere*

Immaterielle ressurser er ifølge Barney (1991) de ressursene det er størst sjanse for å kunne bruke til å opprette et varig konkurransefortrinn (Barney, 1991). Dette kommer av at sammensettingen av ressursen ofte er umulig å kopiere, og dermed blir den vanskelig å imitere for konkurrenter.

Igjen er det viktig å se på hvordan Domino's endte opp med denne ressursen, for å finne ut om den er vanskelig eller umulig å imitere. Kan historiske forhold være med på å gjøre at Domino's sin humankapital kan være umulig å kopiere? Her virker det som om svaret er ja. Dette kommer av at humankapital består av så mye, både kultur, egenskaper, verdier, evner og samspill dem i mellom. Over tid har Domino's altså klart å utvikle en egenkapital hos sine ansatte som er helt unik for dem. Det betyr at Domino's sin reise til der de er i dag, er med på å utvikle den ressursen de sitter igjen med. Dette gjelder også for Dolly, som har utviklet sin humankapital over tid, og har en unik reise som gjør at kapitalen er som den er i dag. Når Domino's i tillegg overtar humankapitalen til Dolly, og inkorporerer dette inn i egen drift, får en også en ny og kompleks ressurs, som gjør at de var på rett sted til rett tid, for å kunne anskaffe seg denne ressursen. Dette er med på å styrke det faktum at historiske forhold er med på å gjøre det vanskelig for konkurrenter å imitere denne ressursen.

Det er lite som tyder på at hverken bedriften eller konkurrenter klarer å se sammenhengen mellom Domino's humankapital og hvordan dette er med på å påvirke konkurransestyrken til Domino's. Det er nødvendig at hverken Domino's eller dens konkurrenter vet hvordan denne sammenhengen er, dersom tvetydig årsakssammenheng skal være grunnlag for at denne ressursen er vanskelig å imitere. Samtidig kan en argumentere for at bedrifter umulig kan ha full oversikt over hvorfor humankapitalen blir som den blir, og dermed hvordan denne ressursens fullstendige kobling opp mot andre ressurser er. På den måten kan en si at det er en tvetydig årsakssammenheng for hvorfor denne ressursen er vanskelig å imitere. Ingen vet hvordan og hvorfor den blir akkurat slik den blir, og dermed er det ikke umulig for konkurrenter å kopiere den. Dette blir likevel litt vagt, og går mer inn under det siste punktet til Barney (1991).

Den siste måten Barney (1991) nevner, er om ressursen er sosialt kompleks (Barney, 1991). Som nevnt tidligere vil dette være et tilfelle når det kommer til humankapital. Humankapital

er noe av det mest komplekse en kan få når det kommer til immaterielle ressurser, rett og slett fordi det er så mange ting som spiller inn på hvordan humankapitalen til hver og en er, og hvordan denne fungerer i sammenheng med andre. Hverken konkurrenter eller bedriften selv klarer å ha full kontroll på egen humankapital, og kan dermed bare styre veien for utviklingen av denne ressursen. En vet aldri fullt ut hva en får av hver eneste ansatte, men en kan styre utviklingen, slik at de ansatte tilegner seg den nødvendige kunnskapen for å kunne utføre jobben sin på en best mulig måte. Slik styring kommer i form av opplæring på jobb, kursing, styring av ledere og generell erfaring fra arbeidsplassen.

Om det ikke er mulig å tilegne seg samme ressurs som konkurrenter, tyr ofte disse konkurrentene til substitutter i stedet, hvor de prøver å kopiere effekten av ressursen, og ikke ressursen i seg selv. I servicebransjen er det vanskelig å kunne bruke andre ressurser for å kopiere humankapitalen. Foreløpig er alle i pizzabransjen avhengig av ansatte for å få jobben gjort, og det er dermed kun gjennom andre ansatte en kan kopiere denne effekten. Maskiner og materielle ressurser kan være en måte å oppnå samme effekt, men dette kan igjen kopieres av andre konkurrenter. Dette gjør at måten bedriften må kopiere effekten til humankapital, er gjennom humankapital. Dette er derimot ikke en umulighet i visse tilfeller. Det hender at en styringsmetode funker for en bedrift, og er akkurat like god for en annen bedrift. Det blir aldri identisk, men dersom de oppnår samme effekt, vil de være substitutter for hverandre. På den måten er det mulig å oppnå en substitutteffekt på deler av humankapitalen til Domino's. Samtidig er humankapital i seg selv så kompleks, at det er umulig å kopiere hele effekten. Her kan det argumenteres for at det er tvetydig årsakssammenheng som er grunnlaget, ettersom humankapital er så stort og bredt. Hvordan de forskjellige delene av humankapital inngår i hverandre, er dermed med på å bestemme effekten og kvaliteten av humankapitalen. Så lenge alt av humankapital sees i ett, er det vanskelig å kunne se at det er mulig å kopiere effekten i form av substitutt.

Det er derfor lite grunnlag for å si at humankapital er lett å imitere. Den er anskaffet gjennom en unik historie, samt at den er så kompleks at det er vanskelig å kunne kopiere både ressursen og effekten den gir. Det kan også argumenteres at tvetydig årsakssammenheng også er med på å gjøre at den er vanskelig å kopiere i form av substitutt. Det er derfor rimelig å si at den vanskelig å imitere for konkurrenter.

### *Organisering*

Når det kommer til humankapital, er det viktig hvordan bedriften organiserer seg for å klare å kapre hele denne verdien. Ettersom denne ressursen kommer fra Dolly, handler det i første



---

omgang om hvordan Domino´s klarer å ta med seg denne verdien inn i sin egen drift. Det gjør at organiseringspunktet i rammeverket hovedsakelig vil handle om hvordan integrasjonen blir gjort for å ta vare på humankapitalen de får med seg ved et oppkjøp. Jeg vil derfor bare gå kjapt over noen punkter om hvordan Domino´s vil ta med seg og kapre denne verdien, mens jeg vil ha en større og mer utfyllende gjennomgang under integrasjonsdelen av analysen min.

Humankapitalen er viktig for Domino´s, og en av måtene de velger å ta dette med seg inn i sin drift, er ved å tilby flere lederstillinger. På denne måten kan de gi mer motivasjon til de ansatte, som dermed vet at de kan stige i gradene raskere og lettere enn i Dolly sin organisasjon. Dette gir en ny og mer avansert form for styring av bedriften, ettersom Dolly kun hadde tre personer på hovedkontoret ved overtakelse, mens Domino´s har en mer strukturert og utvidet ledelse. Dette kan slå både negativt og positivt ut, men ettersom Domino´s sitt mål er ekspansjon, er det viktig at de har en ledelse som har klare roller, som har fokus på dette, og som har kontroll i hele driften sin. Samtidig har Domino´s flere juridiske enheter enn det Dolly hadde, og det er derfor nødvendig med flere ledere som har ansvar og fokus innad de forskjellige avdelingene. Det er også slik at et oppkjøp av en bedrift på størrelse med Dolly, gjør at enkelte avdelinger behøver flere ansatte, samt at en må ha integrasjon av ting som IT- og logistikk-løsninger ved fusjon av to bedrifter.

Domino´s prøver også å ha en direkte kommunikasjon med de ansatte, og å bevise at det som blir sagt stemmer, og på den måten prøver de å unngå unødvendige negative rykter.

Kommunikasjon er viktig av flere grunner: både for å opplyse ansatte, slik at de vet hva som foregår, og for å passe på at ikke feil informasjon blir spredt. Hvordan og hva som kommuniseres er ofte vanskelig i en integrasjon, og det er derfor nødvendig å ta hensyn til flere ting i en slik prosess. Dette er likevel noe som er nødvendig å ha fokus på, og gjøre på en god måte, for å dra med seg all nytten av de ansatte de får med seg fra Dolly.

Domino´s sørger for 2-5 ukers kurs til alle ansatte, som er laget slik at de ansatte fra Dolly får lært seg det de trenger for å jobbe i Domino´s. Dette er både generell og bedriftspesifikk informasjon (Lorentzen, 2017). Hvordan disse er laget og fokusert på de ansatte, vil bli forklart dypere under integrasjon.

Selv om dette ikke er en dyptgående analyse, er det liten tvil om at Domino´s har fokus på humankapital i sin drift, og at dette er noe de prøver å organisere seg for å kunne kapre.

Hvordan de klarer dette vil jeg se nærmere på i integrasjonsdelen.

#### 4.1.4 Oppsummering

Denne RBV-analysen av nettverk av lokaler, kundemassen og humankapitalen som Dolly bringer med seg inn i Domino's, viser at både nettverk av lokaler og humankapital kan være et grunnlag for varig konkurransefortrinn, noe som ikke like lett kan sies om kundemassen. Kundemassen gir mulighet for konkurranseparitet i det norske markedet, selv om det kan argumenteres for at de kan skaffe seg et fortrinn ovenfor småkjedene.

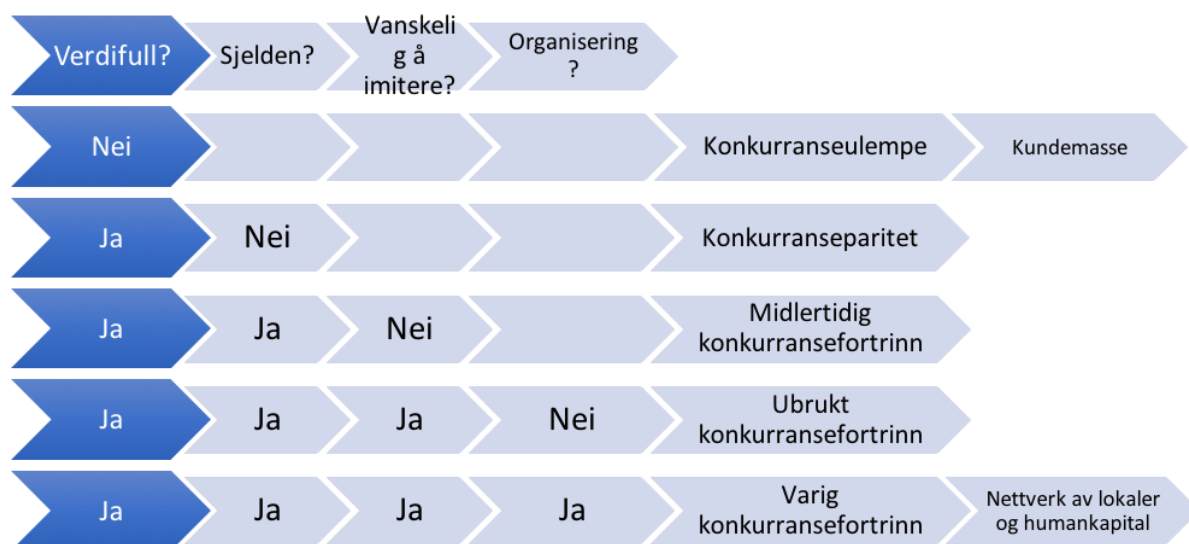
Nettverk av lokaler må tas vare på gjennom en integrasjon for at de skal kunne utnyttes til sitt maksimale. Domino's får med seg godt plasserte lokaler, men de er samtidig avhengig av at de kan brukes med det oppsettet som deres brand bruker. Derfor er det viktig at de klarer å bruke disse lokalene godt, og eventuelt finne nye lokaler som komplimenterer de andre, dersom et lokale ikke er brukenes. Det er også argumenter for at nettverket av lokaler kan imiteres, og sådan ikke være grunnlag for varig konkurransefortrinn. Her kan det derimot argumenteres både for og i mot, og det at Domino's er i en fase hvor de har ekspansjon sterkt inne i sin strategi, er det vanskelig å imitere den effekten det vil gi Domino's. Selv om den kan være mulig å imitere, er det ikke lett, og jeg vil derfor argumentere for at denne ressursen er veldig sterk, og kan være kilde til varig konkurransefortrinn, dersom de klarer å organisere dette i en integrasjonsprosess.

Kundemassen var gjennom min analyse ikke et grunnlag for varig konkurransefortrinn. Det var ikke en gang kvalifisert til å være et midlertidig konkurransefortrinn. I følge min analyse var ikke dette en sjelden ressurs, men den var verdifull. Det gjør at den ikke er en konkurranseulempe, men kan være med på føre til konkurranseparitet. Jeg kommer fram til at kundemassen er relativt sosial kompleks, og at den er anskaffet gjennom historiske forhold. Samtidig er det viktig å ta med seg at hvordan en anskaffer seg en kundemasse kommer an på hva bedriften vil fokusere på, som gjør at det finnes mange veier til samme mål. Det vil bety at det ofte vil ta tid å imitere denne ressursen, men det er langt fra umulig, og ikke nødvendigvis veldig dyrt. At den er skaffet gjennom historiske forhold trenger derfor ikke å bety så mye, spesielt siden deler av kundemassen Domino's får fra Dolly, er en kundemasse de i utgangspunktet ikke appellerer til. Kundemassen er dermed en relativt svak men viktig ressurs, da den ikke er sjelden og kan imiteres over tid. Her er det likevel viktig at de klarer å utnytte denne ressursen, selv om den ikke kan være med på å gi de en fordel. De må klare dette for at ikke denne ressursen skal bli en konkurranseulempe.

Humankapital er en meget viktig ressurs som Domino's får, og måten de tar vare på dette er med på å bestemme om det kan brukes som et varig konkurransefortrinn. De får mye egenskaper og erfaring med på et oppkjøp, men er samtidig avhengig av at nok av de ansatte blir, samtidig som de får den opplæringen de trenger til å fungere i Domino's. Humankapital er for sosialt kompleks og historisk forankret til at dette lett kan imiteres. Effekten kan det argumenteres for at det er mulig å imitere, men kun delvis. Det er umulig å imitere all humankapital, men deler av effekten kunne vært imitert om en hadde delt opp humankapitalen.

Rammeverket her viser altså styrken til de forskjellige ressursene jeg har valgt å analysere. Når det kommer til organiseringen har jeg hovedsakelig tatt det relativt overfladisk, ettersom det er en integrasjonsprosess i gang for øyeblikket. Det gjør at organisering vil inneholde mye av integrasjonen, som gjør at jeg vil fokusere mer på dette i et eget punkt. Sånn sett har jeg sett på om den organiseres godt eller ikke, men det viktigste å ta med fra rammeverket er styrken til ressursen, og hvor stor mulighet det er for at dette kan være et konkurransefortrinn for bedriften. Deretter skal jeg forklare og argumentere mer for selve integrasjonsprosessen, som vil vise hvor godt disse ressursene blir tatt vare på, og om de dermed kan være kilde til varig konkurransefortrinn.

Hvor sterke ressursene er kan i tillegg oppsummeres i en modell av VRIO rammeverket, hvor den også viser hvor de tre ressursene endte opp etter analysen. Dette vises i modell 4.



Modell 4, VRIO rammeverket med styrken til ressursene

## 4.2 Integrasjon

Etter at RBV analysen er over, sitter vi igjen med både nettverk av lokaler og humankapital som viktige grunnlag for eventuelt varig konkurransefortrinn. Samtidig er det viktig å se på hvordan kundemassen blir tatt vare på i en integrasjon, da det vil kunne være grunnlag for konkurranseparitet, og er noe som er nødvendig å ha for å overleve i markedet. Jeg vil gå dypere inn i hvordan alle tre ressurser blir tatt med i en integrasjon enn jeg gjorde i RBV rammeverket. Hovedfokuset her kommer likevel til å bli på humankapital, ettersom det er dette som er den mest avanserte ressursen å integrere inn i en ny organisasjon. Det er også humankapital som ofte bestemmer om integrasjonen vil være suksessfull eller ikke.

Domino's oppkjøp av Dolly Dimple's gikk ikke inn under de kravene som gjorde at de måtte rapportere dette til konkurransetilsynet. Domino's Norge hadde en omsetning på ca. 82 millioner i året, og med 12 butikker var det ingen trussel for at oppkjøpet ville gi en negativ konkurransevidning som konkurransetilsynet ville stoppe (Lorentzen, 2017). Ettersom de ikke hadde meldeplikt, og ikke følte at det var noe fare for at konkurransetilsynet ville stoppe oppkjøpet, var det ingen form for kontraktutsatt oppkjøp. Selv om det ikke var form for kontraktutsatt oppkjøp, er det klart at oppkjøp av denne skalaen tar tid, og Domino's tok derfor ikke eierskap over Dolly før 1. Mai (Lorentzen, 2017). Domino's var nå en større aktør enn Dolly var, og på den måten økte de sin markeds kraft ovenfor leverandører. Det er meg ikke kjent at har blitt forhandlet om nye avtaler med leverandører foreløpig, men når det kommer til omgjøring av lokaler som Dolly leide, har det vært mye forhandlinger frem og tilbake. Med en gang oppkjøpet var inngått, gikk Domino's i gang med å kartlegge Dollys restauranter, og begynte å legge planer for hvordan disse skulle omgjøres så raskt og effektivt som mulig.

### 4.2.1 Nettverk av Lokaler

Lokaler er som tidligere forklart en av hovedgrunnene til at Domino's valgte å kjøpe Dolly. De er i en ekspansjonsfase, hvor de satser på å bli størst i Norge innen fem år. Oppkjøpet av Dolly var da en bevisst strategi for å bli landsdekkende på kort tid, uten å måtte gjennom arbeidet med å finne passende lokaler. De satser på å gjøre om alle Dolly restaurantene som

---

er brukenes innen ett år etter at avtalen ble undertegnet, som betyr at de satser på å være ferdig med denne integrasjonsprosessen på vårparten av 2018. Ved omgjøring av Dolly restaurantene relativt kjapt, er de med på å realisere sin strategi om ekspansjon, og på den måten kaprer de mye av verdien ved disse lokalene.

Måten de gjør dette på er ved å pusse opp tre restauranter om gangen. Dette har vært et prosjekt hvor de har lært av erfaring, og gjennom erfaring i Stavanger kom de fram til at flere enn tre om gangen vil gjøre jobben med integrasjon vanskeligere. Dette kommer både av at flere restauranter stenger ned i ukesvis, som gir konkurrenter muligheten til å kapre kunder mens de pusser opp, og det at de ansatte trenger å få nødvendig kvalitet på kursingen som blir gitt (Lorentzen, 2017). Det er også slik at det vil ta lengre tid å ferdigstille restaurantene om de tar for mange om gangen, og de kan dermed begrense nedetiden om de tar tre og tre. De bruker med andre ord erfaring de får gjennom denne prosessen, og klarer å føye seg etter det. Dette er en nødvendig egenskap for å klare å tilpasse en integrasjonsprosess.

Før lokalene stenges ned for ombygging, går Domino's på besøk til restauranten for å se på lokalet, for å finne ut om den kan ombygges, og hvordan dette skal gjøres. Her hender det gjerne at de må dra på flere enn ett besøk, for å få fullstendig oversikt over lokalet. Det er også nødvendig for dem å skaffe seg fakta om ventilasjon, strøm og størrelse, da alle disse tingene spiller en viktig rolle når det kommer til om de kan bruke lokalet, eller må prøve å finne et nytt ett. Planene om hvordan lokalet så skal bygges om gjøres av en arkitekt som har satt seg dypt inn i Domino's sitt konsept. Utbyggingssjefen er den som er ansvarlig for hele prosessen, både byggeprosessen, utforming og integreringen av driften. Han er også i jevnlig konseptmøter med arkitekten, slik at de kan diskutere punkter som er nødvendig (Lorentzen, 2017). Planene om hvordan Dolly restauranten skal bygges om til en Domino's butikk blir gitt ut til daglig leder av restauranten det er snakk om. Dette gjør at de kan få innspill fra personen som driver der, og som gjerne har gode ideer og gode innspill til planene. På denne måten sørger de for å ta med de personene som har best forutsetning for å legge de beste planene for en utbedring av lokale. Samtidig kan de velge å se bort i fra alle innspill fra daglig leder, dersom det ikke passer inn i konseptet. Det er utbyggingssjefen som bestemmer her. Hovedgrunnen til at daglig leder får se og kommentere disse planene, er så hun eller han kan få en oversikt over utformingen av butikken etter omgjøringen.

Når Domino´s legger ned Dolly restauranten i flere uker, før de selv har nyåpning på samme sted, er det som tidligere forklart mulig for konkurrenter å prøve å utnytte dette, ved å prøve å kapre enkelte av disse kundene. Dette gjør at Domino´s til tider har vært veldig sparsommelig med hvilken informasjon som blir gitt ut angående dette. De vil ikke at konkurrenter skal ha mulighet til å forberede seg for mye til dette, men de er klar over at dette vil komme ut med det samme de begynner å søke etter ekstra ansatte (Lorentzen, 2017). Når de først har nyåpning, har de god reklamasjon om dette, og har både leker, konkurranser og tilbud (Facebook, 2017). De første ukene ved nyåpning er det også vanlig at mange nye kunder kommer for å prøve ut den nye butikken. Her utnytter de at det har vært kjent at det har vært Dolly restaurant der tidligere, og har fult opplegg for å sørge for at kundene de gikk glipp av i flere uker også prøver deres varer. Erfaring viser foreløpig at de første ukene av en nyåpnet Domino´s-butikk gjør det meget bra.

En ting som Domino´s har sagt hele veien gjennom denne integrasjonsprosessen, er at dersom et lokale ikke er brukenes for Domino´s, vil de finne et nytt lokale i nærheten, ettersom de har som mål å beholde alle restaurantene de tar over fra Dolly. Dette har de gjort til et mål å formidle ut til de ansatte i Dolly også, slik at de ikke skal være redde for jobben sin. Blant annet er det en restaurant på Strømmen som ikke kunne brukes som Domino´s butikk, og der har de funnet lokale som de skal åpne når Dolly restauranten legger ned. På den måten skal ikke de ansatte være redde for jobben sin, og de tar i bruk de lokalene de kan, mens de finner alternative lokaler dersom de ikke kan brukes, slik at nettverket av lokaler består. Dette er likevel noe som ikke alltid har gått etter planen. Blant annet ble Dolly restauranten på Torgallmenningen lagt ned i sommer, ettersom den ikke kunne brukes som Domino´s restaurant, grunnet at den var for stor, og mangel på parkering og dermed utkjøringsmuligheter (Facebook, 2017). Når det skjedde, fikk alle Dolly restauranter i Bergensområdet beskjed om at de som kom fra Torgallmenningen skulle få første rett på eventuelle nye stillinger. I dette tilfellet ble det altså ikke startet opp noen ny butikk rett ved siden av når restauranten ble lagt ned. Nå var det ikke veldig mange av de som jobbet på Torgallmenningen som fortsatte i Dolly (og etterhvert Domino´s), som gjør at Domino´s i dette tilfellet mistet humankapital fordi de ikke klarte å holde på lokalet, eller finne ett alternativt i nærheten. Grunnen til at det ikke kom noen ny Domino´s i nærheten er usikker, men ettersom restauranten ikke hadde utkjøring, kun restaurant og ”take-away”, ble hele det potensielle området deres dekket av Dolly Sandviken, Minde og Vestkanten. Med andre ord mistet ikke Domino´s et potensielt leveringsområde ved å legge ned dette lokalet, ettersom

---

det bare ville tatt fra området til allerede eksisterende restauranter. Dette gjør at lokale i sentrum, kunne vært en negativ ting for Domino's, ettersom det ville innskrenket området til andre butikker, og ikke gitt noe potensielt nytt, utenom lettere tilgang for "take-away" kunder. Dette er fordi restauranten var perfekt lokalisert for å drive restaurant, men passer ikke inn i konseptet til Domino's, som går på kun "take-away" og leveranser. En kan dermed si at de kvittet seg med et lokale som ikke ville gitt noe mer til Domino's, og dermed prøvde de ikke å ta vare på noe de ikke kunne bruke godt nok.

Med så omfattende ombygging som trengs i de fleste lokaler, må Domino's i forhandlinger med eiere for å fastsette om det i det hele tatt er mulig. Som en større aktør, besitter de en større forhandlingsmakt enn Dolly, og kan prøve å forhandle om lengde og pris på nytt. Dette er et tema som går igjen jevnt over i følge Lorentzen (Lorentzen, 2017). Høyere forhandlingsmakt med både leverandører og eier er noe som er vanlig ved et slikt skift i forhandlingsmakt, og er en måte for bedriften å øke sin verdi (Porter, 1979). Det er selvsagt ikke bare pris og lengde på leie som er et tema i disse forhandlingene, men også hvordan ombygging skal gå, om de kan få til større eller mindre lokaler, hvordan ventilasjon og strømtilgang er, og lignende punkter. Dette er alle vesentlige punkter som de må sørge for at passer inn i deres konsept for at de skal kunne bruke lokalene som blir tilgjengelig ved oppkjøp av Dolly. Ved at Domino's er en ny og spennende aktør for de fleste eiere som ønsker høy kundestrøm, gjør det også at utleier i visse tilfeller vil strekke seg langt for å prøve å holde på Domino's i det tidligere Dolly lokalet.

Domino's er flinke til å kapre verdien av nettverket av lokaler som Dolly hadde. De bygger om restaurantene raskt, og har et fastsatt team og arkitekt som er med på å bestemme hvordan det skal bli. De lærer også av problemer ved de første omgjøringene, og tilpasser seg deretter. De er også flinke til å ta vare på nettverket selv om ikke alle lokaler er brukbare for Domino's. Dette gjør de ved å sørge for å finne ett nytt lokale raskt i et område i nærheten. Samtidig sørger de for å bruke sin nye forhandlingsmakt til å reforhandle avtaler med utleiere, samtidig som de sørger for at lokalene innehar de krav de har til dem for å kunne brukes. Domino's er flinke til å organisere seg til å kapre verdien av nettverket av lokaler.

## 4.2.2 Kundemasse

Kundemasse var i følge RBV den svakeste av de tre ressursene jeg analyserte. En av grunnene til dette er at bare deler av kundemassen er verdifull for Domino's, samtidig som ressursen ikke er sjelden, og til dels mulig å imitere. Hvordan dette tas med i integrasjonen viser hvor godt Domino's organiserer seg for å kapre denne verdien.

Under ombygging av restaurant til butikk, går det flere uker hvor faste og delvis faste kunder gjerne prøver ut en konkurrerende butikk eller restaurant. Her ligger det fare for at deler av disse forsvinner for godt. Samtidig vil det ofte være så mye styr rundt en nyåpning når det skjer, at de fleste over tid vil prøve ut Domino's sitt konsept, spesielt dersom de var særlig knyttet til Dolly fra før. Det er her viktig at de klarer å appellere til disse kundene, dersom de skal ha noe mulighet til å beholde de som faste kunder. Samtidig gjelder dette alle kunder, og vil ikke være noe spesielt med Dolly sin gamle kundemasse. Det faktum at restaurant kundene ikke lengre har en plass å spise i en Domino's butikk, gjør også at deler av den potensielle kundemassen forsvinner.

Domino's innehar informasjon om alle bonuskundene som Dolly hadde, og på den måten har de mulighet til å sende ut målrettet reklame eller felles e-mail. Som forklart under RBV, sender Domino's ut en felles e-mail til alle bonuskunder når det begynner å nærme seg konvertering av restaurant til butikk. Dette gjøres for å informere om at Dolly blir til Domino's, og at de må bruke opp alle bonuspoeng de måtte besitte før den tid. Informeringen om at Dolly blir til Domino's er en god måte å målrettet fokusere på deler av Dolly sin kundemasse, men det er også det eneste Domino's gjør for å prøve å appellere. De har ingen spesifikk planer om å prøve å overta deler av denne kundemassen, ikke utover at de håper å appellere til dem gjennom kvalitetstilbud. Dette gjør at Domino's ikke prøver å organisere seg rundt det å kapre bonuskundene til Dolly. Domino's har et såkalt "value for money" konsept, som gjør at de ikke fører noe bonus eller registreringssystem, da det ikke passer til konseptet (Lorentzen, 2017). Dette gjør at kundemassen som er registrerte kunder hos Dolly ikke blir tatt vare på inn i Domino's.

Domino's fokuserer altså ikke spesifikt på Dolly sin gamle kundemasse, ikke utenom at de prøver å overbevise de gamle Dolly kundene til å fortsette å handle på Domino's. De har ingen type målrettet reklamering, og de mister både fordelene ved registrerte kunder og restaurantkunder. Dette gjør at Domino's på liten måte klarer å kapre verdien av Dollys



---

kundemasse. Dersom Domino's mister hele Dolly sin kundemasse til andre aktører, vil dette ende opp med å være en konkurranseulempe. Dette er derimot lite sannsynlig, da en del vil fortsette å dra til Domino's, ettersom det gjerne er den meste tilgjengelige plassen, og resten vil fordele seg utover, mens Domino's med stor sannsynlighet kaprer enkelte av sine konkurrenters kundemasse. Dette gjør at det sannsynligvis vil føre til konkurranseparitet rundt kundemassen som ressurs.

### 4.2.3 Humankapital

Humankapital er det mest komplekse og på mange måter den viktigste ressursen Domino's får med seg fra Dolly. Etter å ha gått gjennom RBV rammeverket, er det tydelig at den er meget verdifull, sjelden og vanskelig å imitere. Det er også tydelig at planen til Domino's er å organisere bedriften sin slik at de kaprer verdien av humankapitalen de får med seg. Jeg gikk så vidt innpå det i organiseringspunktet av rammeverket, men vil her gå mye dypere inn på hvordan Domino's integrerer humankapitalen inn i bedriften sin. Jeg vil ta for meg problemer som ofte oppstår i en integrasjon, og hvordan ledelsen til Domino's velger å løse eller jobbe med disse problemene. Jeg vil altså ta utgangspunkt i teori om integrasjon og humankapital, for å se på hvordan dette blir integrert inn i bedriften.

#### *Kultur*

Humankapital gjennomsyrrer all drift i en bedrift, og kultur er en vesentlig grad av humankapitalen, da dette handler mye om prioriteringer hos ansatte, samhandling, samarbeid og forskjellige tenkemåter. Domino's er originalt et amerikansk selskap, og Domino's Norge har et tett samarbeid med Domino's Pizza Group PLC i Storbritannia (Brakstad, 2016). Dette gjør at mye av kulturen er påvirket av utenlandske krefter, selv om kjerneverdiene til Domino's Norge er Norske. Dette gjør at kultur er noe det er viktig å være oppmerksom på når en prøver å integrere en bedrift på størrelse med Dolly Dimple's inn i sin virksomhet. I følge Lorentzen føler han ikke at det er noe direkte krasj mellom kulturene til Dolly og Domino's. Samtidig påpeker han at det er vesentlige forskjeller mellom bedriftene, i den forstand at Domino's er et veldig ambisiøst selskap (Lorentzen, 2017). Det betyr at Domino's har en mye kjappere og mer intens arbeidshverdag. Det er mye høyere volum i det Domino's driver med, og dette krasjer til tider med hva ansatte i Dolly er vant med. Det er klart at Domino's har fokus på dette, og kursingen deres tar blant annet for seg verdier, holdninger og kultur. Her blir de ansatte i Domino's lært opp til hva som er forventet av dem

i Domino's, og hva som er fokuset. Dette gjøres slik at de ansatte ikke skal få sjokk når de trer inn i arbeidet i Domino's. De fleste har foreløpig klart denne overgangen godt, men Lorentzen (2017) påpeker at det er enkelte dette rett og slett ikke fungerer for, og de ender gjerne opp med å bytte jobb. Det virker ikke som at det er noen spesifikke problemer med samarbeid mellom de to bedriftene grunnet kulturkrasj, og de ansatte i Dolly får opplæring i Domino's kultur (Facebook, 2017; Lorentzen, 2017). Det er naturlig at alle som trer inn i ny jobb må bli vant med kulturen i den bedriften, og for noen vil det ikke passe. Dette er helt normalt, og ligger ikke utenfor normalen.

En annen ting som gjør at kultur kan bli et problem, er at ledelsen i de forskjellige selskapene kan ha forskjellige syn på hva som er viktigst, og at enkelte føler at de ikke blir likestilt med ansatte fra det andre selskapet, selv om stillingen skulle tilsi at de var det. Dette er ikke noe problem for Domino's, ettersom hovedkontoret til Dolly kun hadde tre ansatte når Domino's overtok. De hadde ikke økonomisjef, administrerende direktør eller HR-ansvarlig, som gjør at Dolly ikke hadde en høy ledelse det var veldig problem med å integrere inn i Domino's (Lorentzen, 2017). Det skal likevel sies at det var flere som jobbet på hovedkontoret til Dolly før Domino's kjøpte de opp, blant annet hadde de en midlertidig administrerende direktør som kom fra NorgesGruppen. Flere av de på hovedkontoret valgte å tre til side når Domino's overtok, men jeg finner ikke at det er grunnet problemer med at Domino's kjøpte opp Dolly. Flere skal allerede ha vurdert å bytte jobb med en gang Dolly fant en ny eier, og midlertidig administrerende direktør, eller innleid hjelp til økonomi, hadde ingen grunnlag for å bli når Domino's overtok.

De daglige lederne som Dolly hadde, samt hovedkontoret til Dolly, fikk invitasjon til felles møte med alle lederne i begge bedriften bare uken etter at oppkjøpet ble klargjort. Dette møtet ble kalt for "two become one", og prosjektet med integrasjon av Dolly inn til Domino's ble i etterkant også kalt dette (Facebook, 2017). Dette møtet handlet om hvordan bedriftene skulle sveises sammen til en kultur og ett brand (Lorentzen, 2017). Her tok Domino's tak i problemet før det kunne oppstå, og sørget for kommunikasjon med begge ledelsene, slik at folk kunne lufte ideer, tanker, bekymringer, og sammen planlegge hvordan de best mulig kunne sveise sammen bedriftene til en.

Ettersom denne integrasjonsprosessen skulle gå så kjapt, pluss at fokuset til Domino's er på ekspansjon, er det også nødvendig med mye flere ledere, som gjør at både Dolly ansatte, og tidligere Dolly ansatte ble hentet inn for å fylle enkelte av disse stillingene. Dette var ikke

---

nødvendigvis jobb på hovedkontoret, men stillinger åpnet seg opp for blant annet regionansvarlig, store manager supervisor, og andre lignende ledende stillinger. Flere av disse hadde ikke så høyt lederansvar fra før, som gjør at det sådan ikke var vanskelig med integrasjon av dem inn i lederstillinger, da det ble som at de ble ansatt i ett nytt selskap i høyere stilling. Dette gjør at det er lite som taler for at kulturforskjeller er et problem for kommunikasjon og samarbeid på lederplan i bedriften.

### *Oss mot dem*

Domino's hadde kun 12 butikker når de kjøpte opp Dolly, og alle disse befant seg på Østlandet (Lorentzen, 2017). Dette gjør at det har vært forholdsvis lite integrasjon mellom bedriftene på det laveste planet i bedriften. Det har vært enkelte ansatte som startet i en Dolly restaurant, som skiftet avdeling til en gammel Domino's butikk, og motsatt, men dette har kommet fordi det har passet bedre for de ansatte. Det har ikke pågått noen tvangsforflytning mellom avdelinger fra ledelsens side, og de fleste om har gått fra en bedrift til det som tidligere var den andre bedriften, har hovedsakelig vært ansatte som har tatt steget opp til å bli store manager i en butikk. Dette gjør at deler av den potensielle faren for "oss mot dem" forsvinner litt i en integrasjon som dette.

Det er klart at enkelte kanskje vil føle det "oss mot dem" når det kommer en ansatt fra den andre bedriften som blir store manager for en butikk, men dette har ikke blitt påvist som ett problem i denne integrasjonsprosessen. Lorentzen nevner spesifikt to nye daglige ledere som tok over to ny konverterte butikker, hvor den ene er fra Dolly og den andre er fra Domino's. Han påpeker at de ikke har hatt noe spesifikt problem med noen av dem, og at begge leverer meget gode resultater. Han føler altså ikke at det er noe forskjell fra hvor de kommer fra, men holdningen og innstillingen deres når de er i jobben (Lorentzen, 2017). Det er med andre ord lite problem med følelser av at den andre bedriften prøver å overkjøre den nye, og det er ingen synlig avstand mellom ansatte fra de to bedriftene som jobber sammen. Domino's har dermed fjernet en del av problemet som kan oppstå med "oss mot dem", ved at mesteparten av integrasjonen på ansatt plan hovedsakelig har tatt for seg nye arbeidsmetoder og ny bedrift, mens de ansatte forblir mye de samme, sammen med nyansatte selvsagt.

På lederplan virker det heller ikke til å være et problem med "oss mot dem", ettersom ledelsen på hovedkontoret i Dolly var såpass liten når Domino's tok over, og de nye lederne

har fått god gjennomgang av hva som er Domino's standarden, og hvordan de driver. Møtet som ble nevnt tidligere ble også brukt for å få med seg lederne fra Dolly inn i Domino's, uten at noen av sidene skulle føle at den andre overkjørte den andre. Den var til hjelp med å få en felles kultur og forståelse for hva som må skje, og for å sørge for at det ikke ble kommunikasjonsbarrierer mellom lederne i bedriftene.

### *Stress*

I en integrasjonsprosess er det normalt at det er en del stress blant både lederne og ansatte. Dette kommer av at det er masse informasjon som kommer på kort tid, mange valg som må tas, ting som skal gjennomføres, og graden av stress blant ansatte og ledere påvirker igjen hvordan dette blir gjort. Hovedtingene som påvirket stress ved integrasjonen av Dolly inn i Domino's, er i følge Lorentzen at det er nye mennesker, et annet tempo, endring, og forsterkning og endring av kultur (Lorentzen, 2017). Det er lite tvil om at dette virket stressende på lederne som stod midt oppi alt dette.

Det er umulig å unngå alle former for stress i en integrasjon, så det Domino's prøvde å fokusere på, var å fjerne usikkerheten. I starten var det naturlig nok mye usikkerhet blant de fleste, både ledere og ansatte. Toppledelsen prøvde å finne ut hvordan alt skulle gjøres, og informasjon nedover i leddene var nødvendigvis mangelfull, da den ikke var tilgjengelig enda. Ettersom det var mangel på mulig informasjon i starten, og selv med felles møte hvor ledere fra begge bedrifter deltok, var det usikkerhet blant flere av de daglige lederne i starten. Dette var med på å skape en usikkerhet om fremtiden, ettersom de gjerne var usikker på egen stilling eller om de eventuelt måtte bytte lokale. Domino's prøvde fra start av å forsikre alle om at det ikke var noen fare for noen sin stilling, ettersom de trenger flere ledere, og ikke færre. Samtidig er det i en fase som dette slik at mange ikke tror før de ser det, og det er veldig typisk for en integrasjonsprosess at personer er usikre på om toppledelsen holder det de lover. Det er de som er nærmest usikkerheten som merker det mest, mens det er vanskeligere for de litt lengre borte å skjønne dette. Dermed ble det ekstra stress på ledere som drev restauranter med lokaler som var usikre. Dette har over tid blitt bedre, ettersom Domino's har klart å bevise at det de sier stemmer (Lorentzen, 2017). Domino's har prøvd å ha kontinuerlig flyt av informasjon med de forskjellige lederne, og usikkerheten har etterhvert falt betraktelig. Det er derfor mye som tyder på at det var en del stress i starten blant ledelsen, men at dette stressnivået har falt etterhvert som usikkerheten gikk ned.

---

Et annet moment som ofte er med på å skape stress blant ledere, og dermed fare for at informasjon blir holdt igjen, er det faktum at enkelte ledere føler de må vise seg fram på nytt. De føler gjerne at de har bevist ovenfor ledelsen i Dolly over tid, og blir så usikker og stresset over at de nå igjen må bevise ovenfor Domino's. Det er gjerne positivt å ville vise seg fram, men ofte går dette på bekostning av andre, som vil føre til dårligere kommunikasjon og samarbeid. En måte Domino's har valgt for å ta tak i dette potensielle problemet, er ved å integrere inn mange nye og gamle Dolly ledere høyere opp i systemet. Da blir det lettere for daglige ledere å forholde seg til dem, ettersom dette er personer de er kjent med, og ikke har samme behov for å vise seg frem for. Dette åpner likevel opp for fare for at enkelte som blir integrert inn høyere i systemet vil føle det likt ovenfor Domino's sin ledelse, og dermed kan det føre til at problemet med at enkelte blir stresset over å måtte vise seg frem på nytt blir flyttet høyere i hierarkiet. Det virker derimot ikke som at dette har vært et problem, ettersom kommunikasjonsflyten har vært god i toppledelsen (Lorentzen, 2017), og det alltid har vært noen kjente Dolly ansikt de nye lederne også skal forholde seg til, samtidig som felles møter med hele toppledelsen er med på å forsikre ledere om sin posisjon, og dermed gir mindre usikkerhet rundt sin egen verdi.

### *Fra ledere til ansatte*

Et veldig typisk problem ved integrasjon, er informasjonsflyten fra ledere til ansatte. Her prøvde Domino's å unngå problemet med for mye informasjon gjennom mange ledd, og prøvde i stedet med direkte informasjon. Ledelsen prøvde å gå ut med felles informasjon til alle i bedriftene gjennom en fellesplattform kalt "Workplace", hvor de prøvde å berolige alle som var usikker på hvordan dette skulle gjøres, og om de kom til å bli stående uten jobb (Facebook, 2017). Problemet med dette var at dette var en plattform som de Dolly ansatte var helt ny til, og som det tok tid for dem å bli vant med. Selv om den ble brukt flittig til å dele informasjon, var det få som fikk det skikkelig med seg i starten, ettersom det var en lærekurve å bli vant til plattformen. Det var flere ansatte og ledere som følte "Workplace" var tungvint, og foretrakk det gamle systemet. Det at plattformen nærmest ble overøst med mye informasjon som var lite nyttig for ansatte, gjorde også at det var vanskeligere å sette seg inn i dette, ettersom det var mye mer tiltak enn enkelte følte det var verdt. I starten av prosessen virker det nesten som at for mye informasjon fra en plass var med på å øke tiden det tok før de ansatte klarte å tilegne seg den. I en prosess som dette kan det virke som at det burde vært mer fokus på at daglige ledere ble vant til denne plattformen tidlig, og at det var et tydelig læringsprogram for de ansatte gjennom daglig leder. Dette ville gjort at de ansatte

hadde blitt tvunget inn i den nye plattformen raskere, og samtidig fått en innføring i bruken av den. På den måten ville de ansatte fra et tidligere stadium i prosessen fått innsikt i hva og hvordan ting skulle gjøres. Domino's prøvde med andre ord å bryte en kommunikasjonsbarriere ved å prøve å kommunisere direkte til de ansatte, men endte opp med en ekstra barriere i starten. De burde brukt de daglige lederne i starten, fram til de ansatte kom inn i å bruke den nye plattformen. Dette var med på å skape usikkerhet blant de ansatte på butikknivå, og flere ansatte ble usikker og fikk fall i motivasjon. Dette gjorde at det var flere som var skeptisk til integrasjonen i starten.

Det gjorde også at det startet diverse rykter om hvordan dette skulle gjøres, og flere ble usikker på jobben sin. Domino's var likevel flinke til å prøve å fjerne disse ryktene, ved å gå ut og gi informasjonen flere ganger. De ansatte ble også mer og mer tvunget over til den nye plattformen, som gjorde at alle etterhvert burde ha mulighet til å kunne anskaffe seg den informasjonen de ønsket, dersom den var tilgjengelig. Dette har begrenset mengde rykter, men det hender likevel at det er noen rykter som går blant de ansatte. Domino's har derfor hatt fokus på at daglig leder og store manager skal kunne ha all informasjon som de ansatte eventuelt lurer på. Selv om de har prøvd å kommunisere direkte med sine ansatte, har Domino's likevel skjont at de må ta med seg de daglige lederne når det kommer til å berolige de ansatte. Dette var det mindre av i starten, men utviklet seg som en måte å kunne fjerne rykter, og fjerne usikkerhet og mangel på motivasjon og vilje til integrasjon. Måten de har gjort det på, er blant annet som tidligere nevnt, at de har sørget for å ta med seg nye og gamle Dolly ansatte inn i lederstillinger. På den måten er det lettere både for daglige ledere, og ansatte, å kunne ta kontakt med noen høyere oppe, og spørre de spørsmål som de lurer på. Samtidig har også Lorentzen og deler av hans kontor vært rundt på flere forskjellige Dolly restauranter, for å snakke med både ansatte og ledere. Høre deres spørsmål og bekymringer. I nyere tid har de også startet noe som heter "listening group", hvor alle Dolly og Domino's ansatte har mulighet til å prate med Lorentzen og HR sjefen i to timer, hvor det er toveis kommunikasjon, om hva som gjøres bra, hva som kan gjøres bedre, hva som skjer, hvordan det oppleves, og lignende (Facebook, 2017; Lorentzen, 2017). Dette er fremdeles i en form for oppstartsfase, og selv om det er et godt initiativ, har det foreløpig ikke nådd ut til så mange som ønskelig. Likevel har det faktum at toppledelsen har vist interesse, de har sørget for at ledere fra Dolly er tilgjengelig og har informasjon, gjort at ryktene har for det meste forsvunnet, og de ansatte har klart å tilegne seg nok informasjon til at det meste av usikkerheten er borte.

---

Logisk nok er det selvsagt en del informasjon de ansatte ikke kan få med en gang. En del av informasjonen blir ikke gitt fordi ledelsen ikke vet det selv enda, som ofte omhandler om og når en restaurant skal omgjøres til en Domino's butikk. I slike situasjoner vil det skape usikkerhet hos ansatte, og i enkelte restauranter har usikkerheten vært relativt stor. En annen grunn til at den type informasjon gjerne blir holdt igjen, er for at ikke konkurrentene i nærområdet skal få for god tid til å forberede seg på Domino's sitt inntog (Lorentzen, 2017). Domino's har prøvd å være åpen om dette hele tiden, og som tidligere nevnt har de gått ut og sagt at ingen skal miste jobben, og at dersom en restaurant blir lagt ned, vil de åpne en annen i nærheten. Dette er gjort for å vise de ansatte at de er verdsatt, og selv om de har sagt at en del av informasjon kan forandre seg, har de vært flink til å gå ut med mye informasjon om de tingene de ansatte er usikre på. Samtidig sier Lorentzen (2017) at de etterhvert har klart å bevise at de gjør det de sier, og på den måten fjerne en del av usikkerheten. Problemet med dette er at det i Bergen for eksempel, ikke var slik at Torgalmenningen sin restaurant ble flyttet til et annet lokale. De sa at alle skulle bli flyttet om en plass ble lagt ned, men det var ikke tilfelle der. Som tidligere nevnt var ikke dette et stort problem, og grunnen til det er relativt logisk, men det viser at ikke alt som ble sagt stemmer, og dette igjen er med på å øke usikkerheten i området rundt. Dette er en av grunnene til at enkelte i restauranter i Bergen har vært usikker på sin plass når Domino's tar over.

### *Kursing*

Frem til nå har jeg fokusert på hva Domino's har gjort for å integrere humankapital gjennom kommunikasjon, problemer med rykter, stress, kultur og barrierer. Videre her skal jeg se på hvordan Domino's tar med seg de ansatte i Dolly inn i Domino's gjennom kursing. Dette er nødvendig for at de ansatte skal kunne brukes i Domino's, og hvordan dette gjøres er derfor vesentlig for hvordan de tar med seg humankapitalen sin. De ansatte i Dolly som blir med over til Domino's besitter kunnskap og evner som det vil lønne seg for Domino's å ta med seg, men de er samtidig avhengig av at de ansatte får den nødvendige opplæringen for at de skal kunne ta dette i bruk i Domino's. Dette gjøres ved kursing på forskjellige nivåer.

Sammen med sitt lederteam var Lorentzen på besøk hos flere Domino's butikker rundt om i verden, både i Sveits, England og USA. Der fikk de blant annet se hvordan deres treningsprogram var, og tok med seg det de synes var det beste fra disse møtene. Dette har de så gjort til en litt mer norsk vri, og bruker dette treningsprogrammet til opplæring av Dolly ansatte. Nyansatte som kommer inne før omgjøringen får også gå gjennom samme

kurs, men de er for det meste for omfattende til at det lønner seg at nyansatte skal gå gjennom full kursing, dersom det ikke er mange nok nye ansatte til å gå gjennom dette sammen med. Det er fremdeles mulig å bruke basen for kursingen, eller deler av det, for eventuelle nyansatte i ettertid. Dette kommer av at kursingen er alt fra 2-5 uker, hvor lederne i en butikk vil få et fem ukers opplegg, mens de ansatte i butikkene får 2-3 uker (Lorentzen, 2017).

For å sørge for at lederne i Dolly får nødvendig kunnskap når de blir til Domino's, får de altså en kursing på ca. fem uker. De lederne som ikke velger å bli med inn i Domino's som leder, får ikke bli med på denne kursingen. I stedet åpner de opp for at ansatte kan søke på rollen som store manager, og de velger deretter den de ser på som den beste kandidaten til å ta over. Dette går igjen inn på det at det åpner seg opp muligheter for ansatte i et konsern som Domino's, og det er logisk at ikke alle daglige ledere føler for å gå inn i konseptet til Domino's. For å passe på at de daglige lederne i Dolly klarer å styre en Domino's butikk, har også hver region med Domino's butikker minst en regionansvarlig. I Bergen er det to av dem, og de har begge vært med på enda mer omfattende kursing, ved at de var på besøk til flere Domino's butikker i USA. Her fikk de opplæring og tips fra veletablerte butikker, og tok med seg vesentlig kunnskap til drift av Domino's. Begge to har på ett tidspunkt vært daglig leder på en Dolly restaurant i Bergen, og på denne måten var det en mulighet for dem begge å komme høyere i hierarkiet i Domino's (Facebook, 2017).

Kunnskapen som blir lært bort i disse kursene, både for de vanlige ansatte og for ledere, består av både generell og bedriftspesifikk humankapital. Her tar ikke kursingen kun for seg hvordan en Domino's butikk blir driftet, ettersom det da ikke ville vært nødvendig med så omfattende kursing. Her får de opplæring i alt fra forventede holdninger, verdier og ledelse (Lorentzen, 2017). Det er viktig at de ansatte som kommer fra Dolly (eller som er nyansatte) får opplæring i hvordan Domino's tenker og fungerer, hva som er akseptabelt og ikke, og hva som kan forventes av dem som ansatte. Domino's begynner her med grunnleggende generell humankapital, før det etterhvert blir mer bedriftspesifikk. Dette gjør de ved at de begynner med opplæring om generell kunnskap, før dette i etterkant knyttes opp mot forretningsspesifikke mål (Lorentzen, 2017). Her tas det opp hvordan dette brukes i Domino's, hvorfor det er viktig, og hvordan dette knyttes inn i den daglige driften i Domino's. Dette er viktig for å sørge for at de ansatte fra Dolly får opplæring i Domino's kultur og verdier, og at det derfor ikke blir krasj på slike punkter. Dette betyr at mye av kunnskapen de får på denne kursingen er mulig å ta med seg inn i en annen jobb. Samtidig



---

vil det ikke være mye til nytte i en vanlig jobb i en annen bedrift å vite hva Domino's forventer av dem og hvilke verdier de verdsetter og forventer. Det kan argumenteres for at slike ting kan en alltid ta med seg inn på en ny arbeidsplass, men det som tas med er den generelle kunnskapen, og eventuelt hvor godt det fungerer i Domino's.

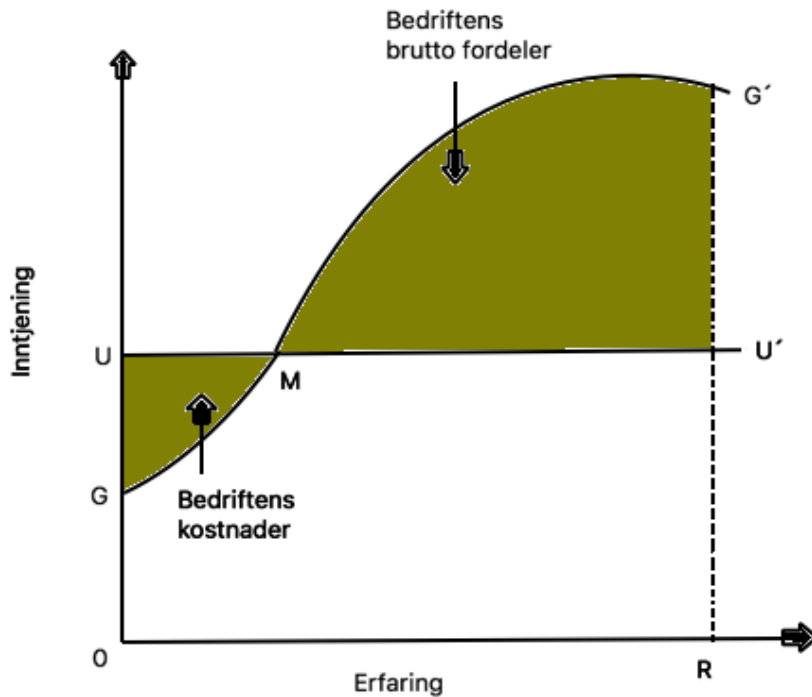
Det er ikke bare informasjonen om kultur, verdier og holdninger en får i denne kursingen, men også hvordan driften av butikken skal fungere. Selv om de som kommer fra Dolly gjerne har lang fartstid i bedriften, og dermed vet hvordan de driver en Dolly restaurant, er dette relativt annerledes enn å drive enn Domino's butikk. Dette kommer blant annet av at det er en annen måte å drive det på, et annet tempo, nye maskiner og verktøy, flere ansatte og nye tidskrav. Det er også nye måter å lage pizzaen på, både i form av nye oppskrifter og nye måter å behandle deig og garnityr, samt at det er en annen type ovn som brukes til steking. Det er også mange andre småting som er helt annerledes i en Domino's butikk i forhold til en Dolly restaurant, blant annet måten esker brettes, utformingen av butikken, størrelsen på kjøkken, innsyn som kunder får, og nye hygiene og renslighetskrav. Det er med andre ord mange forskjeller på mange områder, og de ansatte får derfor opplæring i både generell og bedriftspesifikk humankapital på dette området. Noe av det de lærer kan de ta med seg inn i en eventuell annen jobb, men mye av det er så spesifikt til Domino's at det ikke vil være noe nytte en annen plass. Dette er bevisst fra Domino's sin side. De har tatt med flere elementer som er generell, men som de føler er viktig at sine ansatte kan, samtidig som de logisk nok har fokusert på at de ansatte lærer det som er spesifikt til Domino's.

### **Hvem betaler?**

Når det kommer til kursing innad i en bedrift, varierer det ofte veldig hvordan fordelingen av utgifter er. Normalt er det den ansatte som betaler for generell humankapital, mens det er fordeling av utgifter ved bedriftspesifikk humankapital. I en integrasjonsprosess derimot, er det ikke like lett å kunne fordele utgiftene på denne måten. Dette kommer blant annet av at vi i Norge har vern når det kommer til krav på mengde arbeid som er kontraktsfestet. Har en ansatt kontrakt på spesifikke prosenter, kan ikke bedriften la vær å betale de ansatte over en lengre periode, selv om bedriften foretar en ombygging. En kort tid, kan bedriften velge å utsette arbeid, for så å intensivere det i etterkant, men det er ikke like lett å få til når restauranter stenger ned i flere uker grunnet ombygging. Samtidig er dette en kursing som bedriften krever av den ansatte for at de skal få fortsette i Domino's, og de er avhengig av at de ansatte får den fulle opplæringen for å kunne ta med seg humankapitalen de overtar fra

Dolly. Det gjør at det er Domino's som må ta på seg mesteparten av denne kostnaden, blant annet i form av at ansatte får betalt for sine kontraktfestede prosenter ved å være med på kursingen. Kursingen er så generell at ansatte kan få nytte av dette inn i andre bedrifter, men det virker ikke som det ligger særlig verdi i dette på ansatt nivå. Det kan argumenteres for mer verdi på ledernivå, men her mangler jeg informasjon for å kunne trekke en slutning. Den er også såpass bedriftspesifikk at Domino's er den som kaprer mesteparten av verdien ved denne kursingen. Det faktum at de ansatte fra Dolly ikke går opp i lønn av denne kursingen, selv om den er generell og bedriftspesifikk, viser også at det er Domino's som er dem som kaprer mesteparten av verdien de får ved høyere effektivitet. Det er derfor logisk at det er Domino's som har utgifter ved en slik kursing. Det skjer gjennom at de har måttet lage kursingen, ha noen som kan gi kursingen, samt lokaler og redskaper som kan brukes til kursingen, og ikke minst lønn til de som er med på kurset. Det gjør at betalingen ligger hos Domino's, mens fordelene blir delvis fordelt, hvor Domino's tar mesteparten av verdiøkningen.

Eventuelle bortfall av ansatte etter kursingen vil sørge for at Domino's kaprer mindre enn mulig, men det er vanskelig å kunne holde på alle ansatte i en slik bransje, spesielt siden den bedriftspesifikke kunnskapen de ansatte får gjennom kursingen ikke vil gi de særlig større bedriftsavhengighet i forhold til egen verdi. Det jeg mener med dette er at de ansatte øker sin verdi gjennom generell humankapital og bedriftspesifikk, men siden de ikke får fordeler i form av økt lønn grunnet dette, vil de ikke tape på å eventuelt skifte jobb til en annen aktør, som enten betaler like mye eller mer for kunnskapen den ansatte besitter. I en bransje som dette er det også vanlig at ansatte bytter jobb etter få år i bransjen. Det kommer av at det er en typisk bransje for relativt unge, samtidig som flesteparten av de vanlige ansatte er deltidsansatte. Det gjør at denne type jobb ofte er ment som midlertidig under studie, eller mens de prøver å finne ut hva de vil videre. Det er også tydelig at enkelte ansatte ikke klarer den nye kulturen og tempoet, og dermed faller fra. Det er med andre ord begrenset hvor mye av den potensielle verdien Domino's sitter igjen med etter en slik kursing, men det er samtidig logisk at de må foreta denne type investering for å kunne dra nytte av humankapitalen de får med seg ved ett oppkjøp. Dette gjør at vi kan se på kostnader og fordeler ut i fra figur 5.



Figur 5, Kurskostnader ved integrasjon

### Oppsummering

Integrasjon er en kompleks og vanskelig prosess, og det er umulig å gjøre alt korrekt i en slik prosess. Hvor godt en integrasjon blir gjennomført avhenger derfor av hvor godt bedriften klarer å fokusere verdikapringen. RBV rammeverket gav meg oversikt over styrken til de tre ressursene jeg har valgt å fokusere på, og ved å se dypere på hvordan Domino's har organisert seg i integrasjonsprosessen har det gitt et bedre bilde over hvordan de klarer å kapre den potensielle verdien.

Nettverk av lokaler er noe Domino's har fokusert mye på når det kommer til integrasjonen. Det var en av hovedårsakene til oppkjøpet i følge Lorentzen. Det skinner igjennom når en ser på hvordan de prøver å kapre dette. De går nøye gjennom alle lokaler som Dolly har leid, og de har vært i kontakt med utleiere for å reforhandle avtaler. De har benyttet seg av økt markedsmakt, samtidig som de har forsikret seg om at lokalene fungerer med Domino's sitt konsept. Dette gjør at de har klart å beholde de fleste Dolly lokalene, og kun ett kjent tilfelle av en restaurant som blir lagt ned men som ikke finner nytt lokale til Domino's butikk. De

har også lært av prosessen, og på den måten blitt mer og mer effektiv etterhvert. Dette har gjort at nede tiden til restaurantene ved en ombygging har sunket i gjennomsnitt.

Kundemassen ser ikke Domino's på som en viktig ressurs å ta med seg fra Dolly. De har så tro på eget produkt og brand at de ikke vil gjøre noe spesielt for å appellere til Dolly sine gamle kunder. Det meste som blir gjort er en felles e-mail til registrerte Dolly kunder, som informerer om oppkjøpet og ombyggingen. Utover det satser de på å bygge egen kundemasse gjennom kvalitet og god service. Det faktum at kundemassen fra Dolly ikke blir sett på som en mulighet til å skaffe seg et konkurransefortrinn over konkurrenter gjør at Domino's fokuserer lite på dette. Det er samtidig en viss fare for at de kan miste mye potensiell verdi ved å ikke gjøre noe med den faste kundemassen til Dolly, men en ny stor aktør vil alltid trekke kunder til seg i starten, og det er her Domino's satser på å kapre kunder.

Humankapitalen var den viktigste og sterkeste ressursen Domino's fikk med seg i følge RBV. Det er også tydelig gjennom integrasjonen at de har fokusert mye på nettopp dette. De Dolly ansatte får tydelig opplæring i Domino's sin kultur og drift gjennom kursing og det faktum at Domino's tar med seg mange gamle Dolly ansatte inn i sin ledelse. Det er også lite som tyder på et problem med "oss mot dem" på ansatt nivå, ettersom det er lite integrasjon på tvers av bedriften i dette tilfellet. Det faktum at ledelsen i Dolly var relativt liten ved overtakelse gjør også at dette problemet delvis faller bort. Det var derimot tydelig at det var til dels mye stress blant både ledere og ansatte i starten av prosessen. Dette kom som følge av usikkerhet, og dermed fare for en ond spiral av rykter. Dette ble derimot tatt godt hånd om, og de jobbet tydelig i starten med å prøve å fjerne usikkerheten. Dette ble gjort ved direkte kommunikasjon fra ledelsen gjennom en felles plattform, hvor de la ut all informasjon de følte var mulig. De tok også etterhvert i bruk de gamle Dolly ansatte de hadde ansatt høyere i hierarkiet, slik at ansatte følte det var lett å ta kontakt med leder for spørsmål om usikkerhet. Denne plattformen fungerte ikke optimalt i starten, og informasjon burde nok gått delvis gjennom denne plattformen og ledere i starten. Det endte rett og slett opp med for mye unødvendig informasjon i starten for de ansatte, som gjorde at det tok tid før de kom inn i systemet. Det tok også tid før Domino's klarte å bevise at det de sa stemte, men dette bedret seg relativt raskt, ettersom prosessen har gått så fort.

Kursingen som ble gjort gjennom integrasjonsprosessen ble laget gjennom erfaringer fra flere andre land. Her tok de for seg både generell og bedriftspesifikk humankapital, og lite

---

tyder på at kursingen er mye verdt til aktører utenfor Domino's. Dette gjør dermed at de har klart å finne en god balanse mellom generell og bedriftspesifikk humankapital. Det er Domino's som kaprer mesteparten av verdien her, og er derfor de som sitter igjen med kostnaden. Dette er i tråd med teori rundt kursing av humankapital, at det er den som tjener på det som betaler for det.

## 4.3 Analyse knyttet mot teori

I denne delen av analysen vil jeg prøve å knytte resultatene mine om nettverk av lokaler, kundemasse, integrasjon og kursing opp mot teorien jeg har tatt som utgangspunkt i oppgaven.

### 4.3.1 Nettverk av lokaler

Nettverk av lokaler er en av de viktigste ressursene som Domino's får med seg for å fullføre sin strategi. De har planer om å bli størst i Norge innen fem år, og i følge dem selv er det realistisk med 75 Domino's butikker i løpet av få år (Klanderud, 2017). Dette gjør at lokalene som de overtar fra Dolly er med på å realisere deres ekspansjonsstrategi. Dette knytter tydelig ressursen opp mot Barney (1991) sin definisjon på en verdifull ressurs. Uten nettverket av lokaler er det lite sannsynlig at Domino's hadde vurdert et oppkjøp, ettersom humankapitalen de fikk ved oppkjøpet ikke hadde vært verdifull om de ikke hadde mulighet til å ta den i bruk. Dette gjør at Domino's har klart å kvitte seg med en stor konkurrent, samtidig som de har anskaffet seg en bedrift de har synergieffekter med, og dermed kan bruke ressursene de får effektivt (Hitt, et al., 1990). Dette knytter godt opp mot teorien om hva som gjør at et oppkjøp har muligheter for å lykkes. Ofte ligger det farer for at oppkjøp kan gå utover innovasjonstenkningen til bedriften (Hitt, et al., 1990), men ettersom Domino's i de kommende årene fokuserer på et brand som er utviklet over mange år, i flere land, virker det ikke som at dette går utover Domino's sin potensielle verdiskapning.

Domino's har fokusert mye på det å reforhandle kontrakter for lokalene de tar over. Dette er noe som er vanlig ved overtakelse, men det er også veldig viktig for Domino's i den fasen de er nå. Reforhandling av kontrakter er en måte å sørge for en god start på en integrasjonsprosess, og er nødvendig for at Domino's skal kapre verdien av ressursen de har fått med på oppkjøpet (Porter, 1979). De bruker planlegging effektivt, og har en spesialisert rolle for de ansvarlige på dette punktet. Oppkjøpet av Dolly ble ikke sett på som for stor

negativ konkurransevridning av konkurransetilsynet, men det førte likevel til at Domino's sin forhandlingsmakt økte betraktelig grunnet størrelsen på bedriften etter oppkjøpet (Porter, 1979). Dette bruker Domino's godt, og er i tråd med teorien på området om hvordan man bør utnytte at man har vokst som bedrift.

Domino's har valgt å holde tidspunktet på nedstengingen av restaurantene ved ombygging så lenge som mulig. Dette er bevisst fra Domino's sin side. Det har til dels påvirket informasjonen som er gitt til de ansatte, og på den måten vært med på å øke usikkerheten (DePamphilis, 2015). Hovedgrunnen til at dette er gjort, er for å sørge for at ikke konkurrentene ikke skal få tid til å planlegge hvordan de skal utnytte denne muligheten (Lorentzen, 2017). Dette igjen gjør at de også organiserer informasjonsgivingen rundt hvordan de skal få mest mulig verdi ut av nettverket av lokaler.

Det har vært tilfeller hvor Domino's ikke har hatt mulighet til å kunne bruke lokalet som Dolly hadde. Dette kan komme av at lokalet hadde mangler, eller at de ikke klarte å reforhandle en ny avtale med utleier som begge parter var fornøyd med. Dette har vært en potensiell fare, da det kunne gjort at de mistet deler av synergien i nettverket av lokaler. Det faktum at de har fokusert på å åpne ny butikk i nærheten av der den andre restauranten ble lagt ned, har gjort at de har organisert seg rundt kapringen av verdien til nettverket av lokaler (Barney & Hesterly, 2010). Den eneste kjente gangen dette ikke ble gjort, var det fordi det ikke var en plassering som ville gitt Domino's noe ekstra, ettersom det ikke passet inn i Domino's sitt konsept, og det lokale var dermed lite verdifull for Domino's (Barney, 1991). De valgte derfor å forkaste et lokale som hadde potensiale til å skade konseptet, for å opprettholde synergieffektene og dermed ikke miste potensielle verdier.

### **4.3.2 Kundemasse**

Kundemasse var den ressursen som kom svakest ut av RBV rammeverket. Den hadde potensiale til å være verdifull, men det faktum at bare deler av kundemassen passet inn i konseptet til Domino's, og det at ressursen ikke var sjelden og var mulig å imitere, har gjort at Domino's har valgt å fokusere lite på dette punktet. Dette passer godt inn i hvordan fokuset til en bedrift bør være i en integrasjonsprosess (Camerer & Weber, 2003). For mye fokus på ting som ikke er noe bedriften vil satse på vil ikke gi de noe ekstra verdi i prosessen. Samtidig er det viktig at Domino's har et fokus på kunder, ettersom det er fare for konkurranseulempa om hele Dolly sin kundemasse går over til konkurrentene (Barney,

---

1991). De er avhengig av en viss kundemasse, og dersom de mister deler av Dolly sin, trenger de å kapre kunder fra andre plasser for å oppnå konkurranseparitet, slik at ikke konkurrenter får en fordel i det lokale markedet (Barney & Hesterly, 2010). Domino's har hatt mulighet til å fokusere spesielt på deler av Dolly sin kundemasse uten at det hadde trengt å koste de mye tid og energi, men har valgt å fokusere mer på eget brand framfor å fokusere på registrerte kunder, som ikke passer inne i Domino's sitt konsept (Lorentzen, 2017). Dette gjør at Dolly sin gamle kundemasse kan ende opp som en konkurranseulempe, dersom man tar utgangspunkt i RBV (Barney, 1991). Ettersom hele kundemassen ikke forsvinner til konkurrenter om ikke Domino's fokuserer på det, viser det at Domino's organiserer seg på andre måter for å kapre deler av denne verdien. Dette har blitt gjort gjennom fokus på eget produkt og kundebehandling, og selv om de da ikke har fokusert spesifikt på kundemassen i integrasjonen, har de likevel organisert seg på en måte som gjør at de kaprer deler av verdien til ressursen, som gjør at den ender opp med å være mulighet for konkurranseparitet (Barney, 1991).

### 4.3.3 Integrasjon

Integrasjon har i min analyse handlet om hvordan Domino's tar med seg ressursene inn i sin drift. Jeg har fokusert mest på humankapital, da dette er det mest avanserte (Camerer & Weber, 2003), og på mange måter den viktigste ressursen de får med seg.

#### *Kulturer*

Domino's sin kultur er tydelig preget av utenlandsk konsept, noe som ofte er grunnlag for kulturkrasj (Camerer & Weber, 2003). De driver i høyere tempo og med høyere volum. Lorentzen (2017) mener at kulturen ikke er i direkte krasj med Dolly sin, men det er tydelig at det er vesentlige forskjeller mellom dem. Dette er noe Domino's fokuserer på, og er derfor med på å bryte ned de potensielle barrierene dette kunne medført (Camerer & Weber, 2003). Domino's fokuserte på dette ved å kurse de ansatte i Domino's verdier og forventninger, samtidig som de hyret inn nåværende og gamle Dolly ansatte inn i høyere lederstillinger i Domino's Pizza Norge. For å unngå at det opparbeidet seg samarbeids- og kommunikasjonsbarrierer, sørget også Domino's for å samle alle lederne i begge bedrifter ved starten av prosessen, hvor alle fikk lufte ideer og bekymringer, og for å legge en plan for hvordan integrasjonen skulle foregå. Det ble dermed lite problemer med at personer følte seg tilsidesatt eller mindre verdt enn andre i samme ledd i hierarkiet (Camerer & Weber, 2003;

Yildiz, 2016). Dette viser at teorien om kulturer, som Camerer & Weber (2003) og Yildiz (2016) peker på, har rett i at fokus på dette, og arbeid mot at ansatte og ledere føler seg tilsidesatt eller mindre verdt, gjør at kommunikasjonsbarrierene blir brutt ned

### *Oss mot dem*

Måten Domino's valgte å ta tak i de potensielle problemene ved kultur, gjorde også at det ble mindre problem med "oss mot dem". Effektiv integrasjon av lederne har gjort at det har vært relativt god kommunikasjon gjennom lederledd, og det har ikke vært noe tydelig avstand mellom aktører fra de to bedriftene (Camerer & Weber, 2003; Marks & Mirvis, 1997a). Dette er blitt gjort lettere av at det var så få ledere i toppledelsen som skulle være med i integrasjonen, og at mange av de nye lederne i Domino's fikk en forfremmelse i forhold til sin stilling i Dolly. Dette gjorde at disse var samarbeidsvillig, og det var mindre følelse av overstyring (Marks & Mirvis, 1997a). Felles møte mellom lederne førte også til problemet med at bedriftene har forskjellige fokus ble håndtert.

Det at det har vært lite nødvendighet med samarbeid på tvers av butikker og restauranter, gjør at det på ansatt plan har vært lite problem med følelser om overstyring og følelse om at den andre bedriften er problemet, som er et potensielt problem i følge Camerer & Weber (2003). Det hender at butikker må låne av hverandre, at ansatte har byttet avdelinger, eller at en ansatt fra den andre bedriften blir ansatt som store manager for en butikk. Samtidig er det lite problem med så overfladisk samarbeid som å låne av hverandre (både ansatte og varer), og de ansatte som har byttet avdeling har gjort dette fordi det er mest praktisk for dem, ikke fordi det var et integrasjonsvalg. Det gjelder et fåtall, og det har ikke vært tydelige problemer på dette området (Lorentzen, 2017). Det at en ansatt fra den andre bedriften endte opp som store manager er den største potensielle faren her. Samtidig er det i følge ledelsen lite som tilsier at det har vært noe problem med "oss mot dem" i dette scenarioet, og dermed lite følelser om overstyring (Marks & Mirvis, 1997a).

### *Stress*

Det er tydelig at det har vært en del stress blant lederne i starten av denne integrasjonsprosessen. Dette er noe Lorentzen (2017) innrømmer, og mener at grunnlaget for dette er nye mennesker, nytt tempo, endringer, usikkerhet og ny og annerledes kultur (Lorentzen, 2017), som er flere av tingene som Marks & Mirvis (1997b) peker på. Ting som at det er nytt tempo, nye mennesker og endring er noe som gjerne tar litt tid å bli vant med. Det er stressende, men det er ikke store problemet i de fleste tilfeller. Domino's har også



---

fokusert mest på usikkerheten her, ettersom det er den som ligger i grunn for mye av det som er stressfremkallende (Camerer & Weber, 2003; Marks & Mirvis, 1997b). Usikkerheten tar tid å håndtere, og det er lite som tyder på at det finnes en ”quick fix” for dette problemet.

Fellesmøte i starten av prosessen var en god måte å arbeide mot usikkerheten. Samtidig var det en del usikkerhet i forhold til hvordan restauranter skulle bygges om, om de skulle bygges om, og når dette skulle bli gjort. Dette var det vanskelig å gjøre mye med, ettersom informasjonen gjerne ikke var tilgjengelig enda, eller de ikke ville gå ut med informasjon til ledere som var feil, som kan oppfattes feil om ikke intensjonen til bedriften er klar (Schweiger & Denisi, 1991). Selv om alle ledere ble lovet at det ikke skulle forekomme nedleggelse uten at ny butikk åpnet, måtte Domino´s bevis at de stod for det de sa. Det at det var mange valg som måtte tas, og mye informasjon som måtte formidles eller eventuelt holdes igjen, eller at det foreløpig ikke var informasjon å gi, gjorde at det skapte en del stress i starten av prosessen (Marks & Mirvis, 1997b).

Domino´s har fokusert på åpen toveis kommunikasjon gjennom prosessen, og dette har vært spesielt viktig for flyten av kommunikasjon. Ved å ansette Dolly ansatte i posisjoner oppover i hierarkiet, sørget de for at det var lettere med kommunikasjon mellom leddene. Det gjorde også at det var mindre nødvendighet å måtte vise seg fram for den nye bedriften, som ofte kan være et problem for samarbeid (Camerer & Weber, 2003). De har brukt kommunikasjon og integrasjon av ledelse på en smart måte. Samtidig er det fare for at enkelte som kommer inn i ny lederstilling vil føle de må vise seg fram på nytt, men dette har ikke gitt synlige problemer i prosessen, ettersom disse er avhengig av godt samarbeid for å gjøre en god jobb, og vil ikke tjene på å holde igjen informasjon (Camerer & Weber, 2003).

### *Fra ledere til ansatte*

Usikkerhet blant ansatte i en integrasjon er meget vanlig, ettersom kommunikasjon fra topp til bunn i bedriften ofte er vanskelig å få til på en god og effektiv måte. Domino´s prøvde å unngå de vanlige kommunikasjonsleddene ved å kommunisere direkte med de ansatte gjennom en felles plattform. Dette er i tråd med Schweiger & Denisi (1991) sine anbefalinger om direkte kommunikasjon, og tar også tak i problemet DePamphilis (2015) tar opp, nemlig at de ansatte ofte blir glemt i informasjonsprosessen. Dette gav derimot lignende effekt som mangel på informasjon i starten (Schweiger & Denisi, 1991), og både rykter og usikkerhet var fremtredende blant ansatte i begynnelsen av prosessen. Grunnen til dette var at den nye plattformen tok tid å bli vant med, og det faktum at for mye informasjon gjorde at

det for ansatte var vanskelig å få med seg det som de trengte å vite. Det gjorde også at det var vanskelig for Domino's intensjon å skinne gjennom. Dette går delvis i mot teorien om at direkte og realistisk informasjonsgivning er med på senke usikkerheten (Schweiger & Denisi, 1991). Grunnlaget for dette er at for mye informasjon gjør at de ansatte ikke klarer å få med seg alt, og dermed ender de opp med å gå glipp av den informasjonen de gjerne kunne trengt. Dette tyder på at det er viktig å være selektiv med informasjon til ansatte i starten, men ikke grunnet at en prøver å holde noe skjult, men så de er sikker på at de ansatte får med seg den informasjonen som er med på å senke deres usikkerhet.

Etterhvert som de ansatte ble mer vant til fellesplattformen og Dolly tok i bruk lederne mer aktivt i informasjonsgivingen til de ansatte falt denne usikkerheten en del. Det var likevel slik Domino's måtte bevise at informasjonen de kom med faktisk stemte. Dette passer godt sammen med Schweiger og Denisi (1991), som viste at bedriften må klare å vise intensjonen bak det de sier for at det skal gi en positiv symbolsk effekt (Schweiger & Denisi, 1991). Dette har gått bedre etterhvert, selv om enkelte ting av det de sier ikke har stemt helt, og usikkerhet rundt egen verdi og fare for stilling har falt betraktelig hos de fleste ansatte etterhvert som prosessen har kommet skikkelig i gang. Usikkerheten har likevel blitt for enkelte avdelinger, men dette kommer delvis av at Domino's har valgt å holde igjen informasjonen, for at ikke konkurrenter skal kunne bruke det mot dem. De har derfor valgt å prøve å bevise intensjonene sine, og det faktum at ingen skal miste jobben, framfor å gi ut all informasjon om nyåpninger med en gang det er tilgjengelig. Dette er en vurderingssak, og det er i visse situasjoner nødvendig med slike avveininger (DePamphilis, 2015). De har også begynt med diverse tiltak for å sørge for god toveis kommunikasjon med de ansatte (Lorentzen, 2017), men effekten av disse tiltakene (som "listening group") er foreløpig ukjent. Det er også så godt inn i prosessen at det er usikkert at det vil gi noen spesifikk effekt på kommunikasjon, men det vil sannsynligvis virke positivt på de ansattes tolkning av Domino's intensjoner.

#### **4.3.4 Humankapital**

Humankapitalen som Domino's får med seg fra Dolly er hovedsakelig generell humankapital. Mye av denne generelle humankapitalen er likevel veldig fokusert på nettopp den bransjen de operer i, og det er dette som gjør at denne kapitalen er spesielt viktig for Domino's å få med seg. En kan sammenligne den humankapitalen Dolly sine ansatte besitter med å ta en høyere utdanning for å kunne være mer verdifull for en bedrift (Blau, et al.,

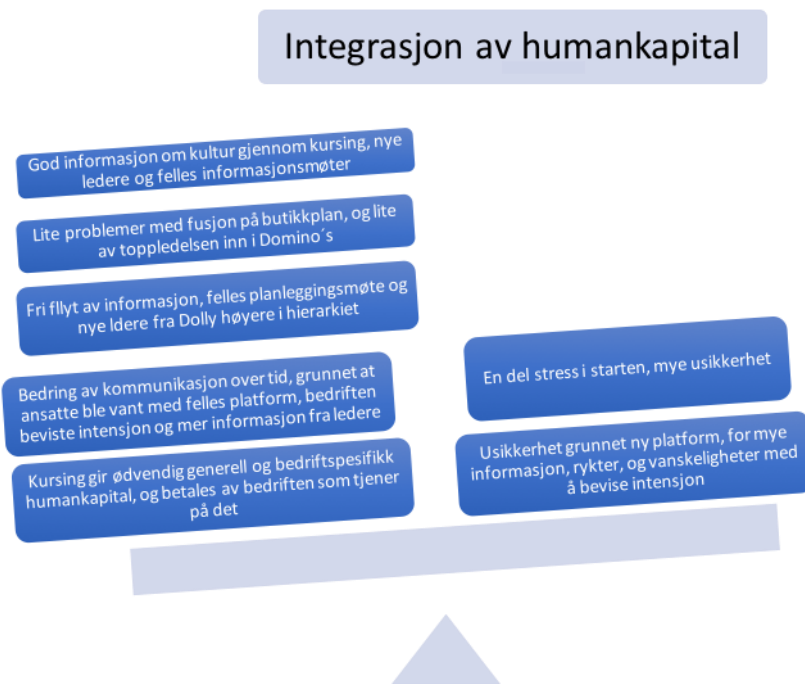
---

2016). I en servicenæring som dette er det ikke behov for høyt nivå av generell humankapital fra skole for å kunne virke mer effektiv for bedriften, men humankapitalen en har opparbeidet seg ved å jobbe i næringen over tid. Kursingen som Domino's gir til Dolly ansatte er med på å øke den generelle humankapitalen, samt gi de nødvendig bedriftspesifikk humankapital. Ut i fra teorien er det den ansatte som betaler for kursing av generell humankapital, mens både ansatte og bedriften betaler for kursing av bedriftspesifikk humankapital (Blau, et al., 2016). I dette tilfelle består kursingen av begge deler, men det er bedriften som nyter mesteparten av nytten av dette. Det gjør at teorien rundt generell humankapital faller bort.

Domino's har sørget for å drive kursingen selv, og har lært av egen drift i flere andre land. De har altså ikke "outsourcet" kursingen, og de har laget et opplegg som helt eller delvis kan brukes i flere tilfeller enn integrasjonen med Dolly. Fokuset ligger på den generelle humankapitalen, og deretter hvordan dette brukes i Domino's. Det virker som de har funnet en balanse i kursingen sin som gjør at kursingen ikke gir store verdier dersom den ansatte velger å skifte jobb. Kursingen er mer intensiv og lengre for lederne enn for vanlige ansatte, som viser at det ikke legges så mye investering inn i kursingen at det vil være et stort problem dersom enkelte slutter. Det forventes likevel ikke at andre bedrifter vil prøve å fange opp de som er ferdig med kursingen, som viser at kursingen ikke er veldig verdifull for andre bedrifter. Det er heller ikke logisk eller mulig for Domino's å samarbeide med andre bedrifter i samme bransje for å drive slik kursing, ettersom det vil falle på sin egen urimelighet når det kommer til å prøve å fange verdien av humankapitalen de overtar fra Dolly. Dette viser at de i følge teorien har funnet en balansegang i sin kursing. Det viser også tydelige tegn på at hvor balansegangen går mellom generell og bedriftspesifikk humankapital i kursing vil variere voldsomt mellom forskjellige bransjer. Lengre kursing i mer tekniske bransjer ville sannsynligvis gitt et annet utfall enn det som er tilfelle her. Grunnet balansegangen i kursingen, og det faktum at det hovedsakelig er Domino's så får noe igjen for kursingen av de ansatte (ingen generell høyere lønn), er det Domino's som tar på seg investeringskostnaden. Dette passer inn i teorien om at det er den som får noe igjen for kursing som betaler for den (Blau, et al., 2016).

#### **4.3.5 Oppsummering**

Oppsummeringen av integrasjon av humankapital er lettest å vise i en modell.



*Modell 5, Integrasjon av humankapital*

Modell 5 viser her hvordan vektingen av positive og negative sider av integrasjonen. Det har for det meste vært en positiv integrasjon av humankapital, men det er et par ting som veier i negativ retning også, men disse ble forbedret etterhvert som tiden gikk.

---

## 5. Diskusjon og implikasjoner

### 5.1 Resultater

Før jeg går gjennom resultatene jeg har kommet frem til i oppgaven min, finner jeg det hensiktsmessig å gjenta problemstillingene jeg tok utgangspunkt i. Problemstilling min var:

**Hvordan blir de viktigste ressursene Domino's Pizza tilegnet seg fra oppkjøpet av Dolly Dimple's Norge AS, ivaretatt gjennom integrasjonsprosessen?**

Dette ville jeg svare på ved å se på to under problemstillinger, som var:

- 1. Hvor mye kan ressurser i form av lokaler, kundemasse og humankapital, som de får ved oppkjøp av Dolly, bidra til å gi Domino's Pizza et varig konkurransefortrinn i det norske take-away-markedet?**
- 2. Hvordan tar Domino's Pizza disse tre ressursene med seg inn i sin virksomhet i en integrasjon?**

#### 5.1.1 Første problemstilling

Jeg svarer på den første problemstillingen ved å bruke RBV til å analysere styrken til ressursene. RBV analysen min viste tydelig at nettverk av lokaler og humankapital var sterke ressurser, hvor humankapital var den sterkeste av dem, mens kundemasse var en relativt svak ressurs.

Nettverk av lokaler bestod alle punktene i RBV rammeverket, men både hvor sjelden den er og hvor vanskelig den er å imitere er ligger i grenseland. Jeg kom fram til at den er meget verdifull for Domino's, ettersom den lar de realisere strategien sin på effektiv måte. Jeg argumenterte også for at den er sjelden og vanskelig å imitere, men at det kan argumenteres for at den feiler på begge disse punktene. Nettverk av lokaler var altså et potensielt varig konkurransefortrinn.

Kundemasse hadde potensiale til å være delvis verdifull, men det var vanskelig å kunne se at den var sjelden eller vanskelig å imitere. Denne ressursen var derfor veldig svak, men det var

muligheter for Domino´s å realisere deler av verdien som lå i ressursen. Det var likevel kun grunnlag for konkurranseparitet.

Humankapital er en meget viktig ressurs, og nødvendig for å ta i bruk verdien av nettverk av lokaler. Den bestod også testen om den var sjelden og vanskelig å imitere best av de tre ressursene jeg analyserte. Den er derfor et potensielt grunnlag for varig konkurransefortrinn for Domino´s.

Dette svarer på den første problemstillingen, og viser at både nettverk av lokaler og humankapital har gode forutsetninger for å kunne være et grunnlag for varig konkurransefortrinn, mens kundemasse kun vil ha potensiale for å gi konkurranseparitet

### **5.1.2 Andre problemstilling**

Den andre problemstillingen finner jeg svaret på ved å analysere hvordan Domino´s organiserer seg i en integrasjon. Organisering og integrasjon er så tett sammenkoblet her at jeg valgte å svare på hvor godt Domino´s klarte integrasjonen for å se på hvor godt de organiserte seg for å kapre verdien av ressursene.

Nettverk av lokaler tok de vare på ved å reforhandle avtaler og ved å ha et profesjonelt team som tok seg av ombyggingen. Her hadde de fokus på å klare å beholde nettverket selv om ikke alle lokaler kunne brukes til Domino´s sitt konsept. De fant alternative lokaler der det var mulig, og den ene plassen det ikke var strategisk smart å ha Domino´s butikk valgte de å legge ned. De sørget dermed for å ta vare på de lokalene som var verdifulle for dem, og sørget for å holde på nettverket der de måtte finne nye lokaler.

Kundemassen var en svak ressurs for Domino´s, og de hadde derfor lite fokus på dette i integrasjonen. Det eneste de aktivt gjorde var å opplyse de kundene de kunne nå ut til om omgjøringen av Dolly til Domino´s. Dette viser at de fokuserte lite på denne ressursen, og gjorde lite for å prøve å kapre verdien. Det virker likevel som at de klarer å sørge for paritet, men dette kommer av at de organiserer seg for å kapre kunder grunnet egen kvalitet, ikke ved å fokusere på den kundemassen Dolly allerede hadde.

Humankapital var hovedfokuset i integrasjonen, og de var på mange måter veldig flink til å organisere seg for å kapre denne verdien. Det var relativt lite problem med integrasjon av kultur, og kommunikasjonen har tildeles fungert som de håpet, ved direkte kommunikasjon fra ledelse til bunn i bedriften. Måten organisasjonen er bygget på, og måten de forskjellige

---

leddene integreres inn i hverandre har gjort at det heller ikke har vært mye problem med samarbeid på tvers av selskapene. Det eneste tydelige problemet på dette området er det faktum at det var få i Dolly som brukte fellesplattformen i starten, og at det derfor var en tydelig kommunikasjonsbarriere i starten. Dette var med på å bygge opp under usikkerheten som enkelte hadde, og en del rykter florerte. Ved hjelp av fokus på at alle ansatte skulle lære seg fellesplattformen, og med gamle Dolly ansatte som ledere oppover i systemet til Domino's, har det etterhvert blitt lettere å kommunisere med de ansatte, samt at de ansatte har hatt mulighet til å komme med innspill og spørsmål de lurer på. Det at bedriften har prøvd med realistisk informasjonsgivning har vært med på å minke usikkerheten, men intensjonen kom ikke helt gjennom i starten, og bedriften har måttet bevise at det de sier stemmer. Dette bedret seg relativt raskt, men det har likevel vært litt usikkerhet hele veien i de restaurantene som ikke kunne få informasjonen som de ansatte følte de manglet. Domino's har også fokusert tydelig på kursing av nye ansatte i denne prosessen, og sørger på den måten for at de ansatte får den nødvendige generelle og bedriftspesifikke opplæringen de trenger. Denne verdien er det hovedsakelig Domino's som kaprer, og de står derfor igjen med hele risikoen og all kostnad.

### 5.1.3 Hovedproblemstilling

Etter å ha sett på konklusjonene i mine to underproblemstillinger, sitter jeg igjen med at Domino's har fokusert på de ressursene de har sett på som sterkest. De har fokusert spesielt på disse i en integrasjon, og har på den måten tatt med seg de to sterkeste ressursene på en effektiv og god måte. Det har vært enkelte utfordringer, men ingen har vært et stort problem, og integrasjonen har fungert relativt effektivt. De har klart å kapre mye av verdien som ligger i de sterkeste ressursene.

## 5.2 Teoretiske implikasjoner

Resultatene i RBV viser at rammeverket klarer å skille ut hva en bedrift bør fokusere på i en integrasjon. Dette gjør at selv om rammeverket til tider får kritikk for at det ikke er mulig å bruke den som teori, ettersom den mangler den lov-lignende generaliseringen som her er nødvendig, er det et verktøy som fungerer godt for ledere (Kraaijenbrink, et al., 2010). Uten at jeg vet hvordan Domino's sin ledelse kom fram til hva de ville fokusere på, og hvorfor de ville foreta oppkjøpet, ville rammeverket gitt samme svar som de tok utgangspunkt i når det

kom til integrasjonen. Det at jeg i en situasjon som dette kan bruke historien til Dolly for å se på verdien av ressursene for dem, gjør at jeg får et godt bilde av hvordan dette kan være verdifullt for Domino's. På den måten får jeg en bedre vinkel for å se om den er verdifull for Domino's, og deler av kritikken rundt *explanas* og *explanandum* forsvinner derfor her (Kraaijenbrink, et al., 2010).

Kritikken rundt organisasjonspunktet føler jeg også faller bort i en integrasjonsprosess. Kritikken sier at organisasjonspunktet ikke bestemmer hvor viktig ressursen er (Foss & Knudsen, 2003), men dersom en ser på en situasjon som dette, hvor Domino's overtar en ressurs, kan en bruke rammeverket til å finne viktige ressurser å fokusere på, mens organiseringen og integrasjonen er det som bestemmer hvor viktig ressursen faktisk blir. Nettverk av lokaler ble blant annet nevnt som en meget viktig grunn til at Domino's valgte å kjøpe opp Dolly (Lorentzen, 2017), men dersom Domino's ikke hadde tatt vare på denne ressursen hadde den vært ubrukelig, selv om den har potensiale til å være viktig. Kritikken mot RBV som går på at det er mange andre faktorer enn ressursene som spiller en rolle for om en bedrift oppnår et varig konkurransefortrinn klarer jeg derfor ikke å se etter min analyse (Kraaijenbrink, et al., 2010). Det er klart at det er mange ting som spiller inn for å finne ut om bedriften kan oppnå dette fortrinnet, men jeg er av den oppfatning at dersom en går dypt nok inn i organiseringspunktet til RBV, kommer disse sammensetningene fram her. Når en ser på RBV i en integrasjon, kommer en fram til mange forhold som påvirker ressursen, og hvordan det må organiseres for å ta med denne verdien. Jeg synes at dette dekker de fleste punktene av denne kritikken, og RBV sammen med dyp organisering og integrasjon viser hvordan ressurser kan være kilde til varig konkurransefortrinn.

Jeg merket at definisjonen av ressurs til tider gjorde analysen min litt vag. En del av kritikken mot RBV går på at definisjonen av ressurs er ubrukelig (Kraaijenbrink, et al., 2010), og at den ikke behandler ressurser forskjellig ut i fra hvordan ressursen er. Jeg merket blant annet at ved å bruke hele definisjonen av humankapital, så ble det et så vidt begrep at jeg i teorien kunne argumentere for at den var viktig på alle måter. Jeg merket her at rammeverket var litt for simpelt til min definisjon av ressursen, og at det derfor optimalt sett burde vært nivåer av bruk i rammeverket, eller at jeg burde brukt en litt snevrere definisjon for å analysere alt som hadde med humankapital å gjøre.

Resultatene som analyse av integrasjonen kom fram til viser at fokus på de rette tingene vil hjelpe med på å bryte ned diverse integrasjonsbarrierer (Camerer & Weber, 2003; Yildiz,



---

2016). Blant annet vil effektiv bruk av ledelse, og ved integrasjon av nye ledere høyere i hierarkiet hjelpe på kommunikasjonen gjennom ledd. Samtidig er det ting som tyder på at dette kun er mulig dersom det åpner seg opp mange nye lederstillinger, og vil være mer avansert dersom det er en større ledelse som skal bli om til en.

Det er også tydelig at det er meget vanskelig å unngå all form for stress. Det er for mye som skjer i en integrasjon av denne størrelsen, og det vil være enda verre jo større bedriftene som skal fusjoneres er. Det er likevel tydelig at tidlig kommunikasjon, og det faktum at begge sider deltar i prosessen er med på å skape godt samarbeid på tvers av bedriften (Camerer & Weber, 2003). Det er også tydelig at det er mulig med for mye realistisk og direkte kommunikasjon. Så lenge de ansatte ikke klarer å skille ut hva de trenger å vite eller ei, og det er lite kunnskap om måten en tilegner seg denne informasjon, vil det føre til at de ansatte i liten grad vil få noe nytte ut av denne kommunikasjonen. Det at teknologien nå gjør at det ikke er noe problem med direkte kommunikasjon med ledelsen betyr ikke nødvendigvis at en kun bør fokusere på dette, men at en gjerne bør ta med deler av ledelsen i denne prosessen, slik at det blir kommunikasjon med de ansatte fra flere ledd og vinkler.

Det er også tydelig at intensjonene til en bedrift ikke alltid er lett å vise fra start av. I de fleste tilfeller vil en bedrift måtte bevise sine ord før de fleste vil stole på dem. Dette gjør også at direkte kommunikasjon i starten ikke nødvendigvis er med på å bedre situasjonen til de ansatte (Schweiger & Denisi, 1991), ettersom det kan opparbeide seg en form for forakt for bedriften dersom de ansatte føler at det de sier ikke stemmer med det de gjør. Her føler jeg det bør sees mer på hvordan en bedrift kan bevise sine intensjoner ovenfor ansatte på et tidlig stadium, ettersom dette er nødvendig for at denne type kommunikasjon skal være nyttig.

### 5.3 Praktiske implikasjoner

Det virker som at RBV er et rammeverk det er mulig å bruke til å finne ut hvilke ressurser som kan være viktig ved et eventuelt oppkjøp av en bedrift. Dette gjør at bedrifter i lignende situasjoner kan bruke dette rammeverket før en bestemmer seg for oppkjøp eller ei. Det vil gi en god pekepinn for hva en bør fokusere på ved integrasjon. Resultatene mine viser at ny teknologi åpner opp muligheten for at ledelsen kan ha en mer direkte kommunikasjon med de ansatte, men det er viktig å begrense mengden data i starten. Dette bør gjøres slik at de ansatte ikke får mye unødvendig informasjon, men får den type informasjon som berører

dem direkte. Det er også viktig at bedrifter sørger for at ansatte som skal ta i bruk nye elektroniske virkemidler for å motta informasjon, som felles informasjons og kommunikasjonsplattform, bør få full gjennomgang og innkjøring i dette før en begynner med for mye informasjon på denne nye plattform.

Domino's har vært flinke til å bruke kursing for at de ansatte i Dolly skal få god innføring i deres drift. Dette er noe jeg kan se for meg er for dyrt til å drive når det blir ansatt en og en person i tiden etter integrasjonen, men jeg synes at de bør prøve å bruke deler av det de har lært av denne kursingen. For eksempel burde de nyansatte gå gjennom et generelt kurs som gjerne holdes en gang i kvartalet. På den måten får de en innføring av verdier og forventninger, og ikke bare den overfladiske opplæringen de ofte får de første dagene på jobb. Dette var noe Dolly brukte flittig, og jeg er av den oppfatning at Domino's bør ta i bruk et lignende kurssystem, for å sørge for at de nye som begynner leverer etter den standarden Domino's forventer.

## 5.4 Begrensninger

Oppgaven min tar for seg dyp informasjon fra den ene siden av integrasjonen, men informasjonen om de ansatte er delvis mangelfull. Denne informasjonen kommer av egne erfaringer, samtaler med ansatte, hva som skrives på "Workplace", og hvor mange som ser det som skrives på "Workplace". Dette gjør at det er vanskelig å bekrefte deler av det jeg kommer frem til angående usikkerhet, motivasjon, barrierer og stress. Jeg må godta det som Lorentzen (2017) sier, samtidig som jeg må tolk ut i fra informasjonen jeg har. Dette gir en viss fare for feilmargin i analysen min.

Jeg mangler også en del kvantitativ data jeg gjerne skulle hatt, som informasjon om antall registrerte kunder hos Dolly, hvor mange av disse som flittig brukte systemet, hvor stor del av omsetningen som kom fra restaurant delen av driften, og kostnaden når det kommer til leie av lokaler og ombygginger. Dette er informasjon som kunne gitt meg et bedre bilde av verdien til ressursene, samtidig som det kunne gitt meg en ide om hvor mye Domino's brukte sin nye forhandlingsmakt.

Jeg har som nevnt tidligere brukt et veldig vidt begrep av humankapital. Dette gjør at deler av analysen min blir relativt overfladisk. Det er mange flere ting jeg kunne tatt med i en slik analyse, som for eksempel oppbyggingen av hierarkiet, relasjoner, hvilke evner som blir

---

mest verdsatt, styremåte, og mange flere. Dette gjør at jeg ikke får med meg alt som har med humankapital å gjøre, men jeg analyserer med utgangspunkt i alt.

## 5.5 Forslag til videre forskning

Det er absolutt interessant å se på hvordan en integrasjon som dette foregår. Ettersom jeg kun hadde mulighet til å se på dette caset i en seks måneders periode, hadde det vært interessant å sett hvordan situasjonen var når integrasjonen var helt ferdig. På det tidspunktet kunne en virkelig avveid om de hadde klart å kapre all verdien de prøvde å få med seg. Det hadde også vært interessant å sett på analyse av dette med utgangspunkt i andre ressurser, eller kun se på styreformen eller kommunikasjonsflyten under prosessen. Da kunne en gått dypere inn på dette, og på den måten fått en dypere forståelse for hvor problemene oppstod på disse punktene, og hva som ble gjort eller ikke gjort for å prøve å motvirke det.

Det hadde også vært interessant å sett på hvor stor forskjellen var på kontraktene som Dolly hadde med leietaker i forhold til det Domino´s klarte å oppnå. Dette kunne blitt brukt til å se på hvordan Domino´s hadde brukt sin nye forhandlingsmakt. Med informasjonen jeg besitter er det ikke mulig for meg å konkludere med at kontraktene er bedre, men jeg kan kun anta at de er mer skreddersydd Domino´s bruk av lokalet. Dette kunne derfor vært interessant å se på.

Jeg synes også at bruken av RBV opp mot integrasjoner gir en interessant komplementaritet til organisasjonsdelen av rammeverket. Viktige ressurser kan finnes ved hjelp av sammenligning, og integrasjonen bestemmer styrken til organiseringspunktet. Dette gir en spennende måte å bruke rammeverket på, og på mange måter føler jeg at det fungerer bedre å bruke rammeverket på denne måten enn å kun se på rammeverket i normal drift av bedriften.

## Litteraturliste

- Arthur, W. B., Ermolieve, Y. M., & Kaniovsky, Y. M. (1987). Path dependent processes and the emergence of macro structure. *European Journal of Operations Research*, 294-303.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management review*, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). Strategic management and competitive advantage (num. 2. utgave, s. 68-86). New Jersey: Pearson.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*: The University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (2002). The Age of Human Capital. 6.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37, 395-425.
- Blau, F. D., Ferber, M. A., & Winkler, A. E. (2016). *The Economics of Women, Men and Work* (num. 7. utgave). Oxford: University Press.
- Brakstad, T. H. S. (2016). Knallrøde tall for Dominos Pizza i Norge. Lastet ned fra Nettavisen.no nettside: <https://www.nettavisen.no/na24/knallrde-tall-for-domino%27s-pizza-i-norge/3423247150.html>
- Braut, G. S. (2017). Bias i forskning. Lastet ned fra snl.no nettside: [https://snl.no/bias\\_i\\_forskning](https://snl.no/bias_i_forskning)
- Camerer, C. F., & Weber, R. A. (2003). Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. 400-415.
- Cardeal, N., & António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*, 6, 10159-10170.
- Dalen, A. (2017). Domino´s kjøper Dolly Dimple´s. Lastet ned fra E24.no nettside: <http://e24.no/naeringsliv/peppes-pizza/domino-s-kjoeper-dolly-dimple-s/23944870>
- David, P. A. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review Proceedings*, 75, 332-337.

- 
- DePamphilis, D. M. (2015). *Mergers, Acquisition and Other Restructuring Activities* (num. 8. utgave): Academic Press.
- DiGeorgio, R. M. (2001). Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know - part 2. *Journal of change management*, 259-274.
- Facebook (Producer). (2017). Workplace.
- Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24, 291-307.
- Gabrielsen, M. (2016). Peppes Pizza får ikke kjøpe Dolly Dimple's. Lastet ned fra konkurransetilsynet.no nettside: <http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/aktuelt/nyheter/2016/peppes-pizza-far-ikke-kjope-dolly-dimples/>
- Hernon, P., & Schwartz, C. (2012). Reliability and validity. *Library & information science research*, 31, 73-74.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1990). Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. *Strategic Management Journal*, 13, 29-47.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. (1986). Acquisitions: The process can be a problem. *Harvard Business Review*, 145-163.
- Klanderud, A. (2017). Domino's sluker norsk konkurrent. Lastet ned fra <http://www.tv2.no/a/8980514/>
- Knutsen, H. T.-L. (2017). Nå fortsetter pizzakjeden ekspanderingen til Madla. Lastet ned fra byas.no nettside: <https://www.byas.no/aktuelt/i/wqwlA/Na-fortsetter-pizzakjeden-ekspanderingen-til-Madla>
- Konkurransetilsynet. (2015). Melding om foretakssammenslutning. Lastet ned fra Konkurransetilsynet.no nettside: <http://www.konkurransetilsynet.no/nb-NO/fusjoner-og-oppkjop/meldinger/melding-om-foretakssammenslutning/>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessments of Its Critics. *Journal of Management*, 36, 349-372.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10, 1-26.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. 418-438.
- Lorentzen, K. (2017). Intervjue om integrasjon av Dolly inn i Dominos. I V. Asphaug (red.), (s. 6). N/A.

- Marks, M. L., & Mirvis, P. (1997a). *Joining Forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. Francisco: Jossey-Bass.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1997b). Revisiting the merger syndrome: dealing with stress. *31*, 21-27.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business review*, *21*, 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, *6*, 609-620.
- Reed, R., & DeFillippi, R. (1990). Casual ambiguity, barriers to imitate, and sustainable competitive advantage. *Casual ambiguity, barriers to imitate, and sustainable competitive advantage*, *15*, 88-102.
- Salvanes, K. G. (2014). Humankapital og omstilling? *Magma - tidsskrift for økonomi og ledelse*, *17*, 79-87.
- Sandvig, C. (2015). Hva skjer når konkurransetilsynet forbyr et allerede gjennomført kjøp? Lastet ned fra Raeder.no nettside: <https://www.raeder.no/Kompetanse/Konkurranserett/Artikler/Hva-skjer-naar-Konkurransetilsynet-forbyr-et-allerede-gjennomfoert-oppkjoepe>
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 110-135.
- Skaug, O. M., & Lorch-Falch, S. (2016). Peppes Pizza får ikke kjøpe Dolly Dimple's. Lastet ned fra E24.no nettside: <http://e24.no/naeringsliv/konkurransetilsynet/peppes-pizza-faar-ikke-kjoepe-dolly-dimple-s/23794748>
- Sterri, A. B., & Wæhle, E. (2016). Case-studie. Lastet ned fra snl.no nettside: <https://snl.no/case-studie>
- Tomer, J. F. (1987). *Organization Capital: The path to higher productivity and well-being* (num. 1. utgave): Praeger.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, *5*, 171-180.
- Williamson, O. E. (1983). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Yildiz, E. H. (2016). "Us vs Them" or "us over them"? On roles of similarity and status in M&As. *International business review*, *25*(1), 51-65.

---

## Vedlegg

### *Vedlegg 1, intervjuguide*

Hvor lang tid håper dere å bruke på organiseringsprosessen?

Vil dere trenge flere eller færre ansatte i de nye Dominos butikkene?

Har Dominos gjort lignende oppkjøp i andre land?

Skjønner om dette ikke kan svares fult ut på.

Hvorfor ville dere kjøpe Dolly?

Snarvei til ekspansjon?

Hvilke ressurser ser dere på som mest verdifulle i oppkjøpet av Dolly?

Hva gjør disse ressursene så verdifulle?

Hva gjør disse ressursene sjeldne?

Er disse ressursene vanskelig å imitere?

Hvordan skal disse integreres inn i Dominos slik at de kan utnyttes maksimalt?

Hvilke kunnskaper og ferdigheter er dere mest interessert i at de ansatte viderefører til Dominos fra Dolly?

Hva har fokuset vært og er under integrasjonsprosessen?

Mest mulig effektivt, fokus på lederne, fokus på informasjon, fokus på kursing?

Hvordan integreres de ansatte fra Dolly inn i Dominos?

Er det noen vanlige ansatte som blir overført mellom avdelinger som før var Dolly og nå er Dominos, eller fra en som allerede var Dominos til en som før hva Dolly?

Er det noen ansatte som har fått spesielt ansvar for at det gis nok og riktig informasjon?

Føler du at integreringen har gitt spesielt mye stress på enkelte ledere?

Grunnet usikkerheter rundt sin egen stilling? Mangel på informasjon? Skal restauranten legges ned, flyttes, eller beholdes der den er?

Føler du at det er enkelte ledere som prøver å vise spesielt hva de er god for, gjerne av at de føler de må vise sin verdi på nytt?

Hvilken type kursing vil de ansatte gjennomgå?

Er dette ett ledd i å sørge for at de ansatte klarer å bruke kunnskaper og ferdigheter de allerede besitter? (hvor lang tid tar det?)

Er det mye generell informasjon, eller er det hovedsakelig bedrift spesifikk informasjon i kursingen? Altså kan de ta det de lærer på kurset med seg videre om de for eksempel gikk over til Peppes, eller en annen aktør i matdistribusjons bransjen?

Hvordan ble disse kursene planlagt og laget? Er de annerledes enn hva nye ansatte i Dominos må gjennom?

Hvordan foregår informasjonsflyten i integreringsprosessen? (Hvor mye informasjon gis til hvem?)

Hvordan gis informasjon til de forskjellige leddene i ledelsen?

Hvordan gis informasjon videre til de lavere i informasjonskjeden?

Har dere hatt noen retningslinjer for hvordan lederne skal gi informasjon til sine ansatte?

Er det noe informasjon dere føler det burde gitt tidligere til enkelte, eller seinere til enkelte?

Hva slags type informasjon i så fall?

Føler du det ligger noen kommunikasjonsbarrierer mellom bedriftene, og om det har vært det, kan du si noe om hvordan dere håndterte de?



---

Føler du at det er noe du/dere kunne gjort annerledes i starten av integreringsprosessen?

Hvordan føler du informasjonsflyten har vært på tvers av de to selskapene?

Har det vært noe problemer med samarbeidet mellom ledere fra de to forskjellige selskapene? (I form av informasjonssvikt)

Har dere planer om å ta i bruk noen av Dolly sine styremåter og systemer?

Disse er mer etablerte og fungerer i det norske markedet.

Føler du det er noe form for krasj av de to selskapene sin kultur?

Føler du at det har vært forskjellig fokus innad i selskapene om hva som er verdifullt for bedriften, og hva som er viktig å prioritere?

Hvordan føler du de ansatte har reagert på oppkjøpet?

Har de hovedsakelig vært positive til dette, eller blandet?

Har foregått en del rykter innad i Dolly, er dette noe dere jobber aktivt for å hindre, i så fall hvordan?

Føler du det er noe fare for at de vanlige ansatte vil gjøre en dårligere jobb i Dominos enn i Dolly, grunnet motivasjonsmangel og følelse av at de er uønsket?

På hvilken måte har dere tatt med dere ledelsen i Dolly inn i Dominos?

Har det vært vanskelig å finne roller til de nødvendige?

Hvilken type bonus system har dere i Dominos?

Hvordan er Dominos organisert i Norge?

Sendte dere rapport til konkurransetilsynet selv, eller regnet dere ikke med at dette oppkjøpet ville bli et problem, slik det ble når Peppes sine eiere ville kjøpe Dolly?

Form for kontraktutsatt oppkjøp?

### *Vedlegg 2, oppfølgingsspørsmål*

Hvordan har dere planer om å bruke bonuskundene som var registrert hos Dolly? Skal dere prøve å fokusere reklame mot dem for å få dem til å fortsette å handle hos Dominos?

Har dere noe form for bonusprogram ovenfor kunder i Dominos? Slik som Dolly hadde?

Skal dere prøve å appellere til den kundemassen Dolly hadde som spiste på restauranten?

Hvordan planlegger dere hvordan restaurantene skal bygges om? Er det en byggmester? Hvordan er daglig leder med på utformingen?