



Hvordan gjennomfører foretak oppkjøp?

Et studie av to norske foretak

Thomas Sonen Tveit og Julia Vonheim

Veileder: Eirik Vatne

Masterutredning ved Institutt for foretaksøkonomi

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 inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i ark

Sammendrag

Vi har studert to foretak som har benyttet oppkjøp som vekststrategi. Begge foretakene har gjennomført en rekke oppkjøp, og vi har sett hvordan de velger oppkjøpskandidat, gjennomfører integrasjonsprosessen, og hvordan tidligere erfaring kan påvirke prosessen.

For å samle inn nødvendig og hensiktsmessigs data har vi benyttet oss av kvalitativ case-design. Her har vi foretatt semi-strukturete intervjuer med oppkjøpsgruppene i begge foretakene. Det kom tydelig fram at valg av oppkjøpskandidat binder opp store deler av foretakets administrative ressurser. Oppgaven drøfter blant annet verdien av å bruke en større gruppe ledere, med flere godkjennende og kontrollerende ledd, før man velger oppkjøpskandidat. Et sentralt funn fra vårt studie er at integrasjonsprosessen ikke har fått tildelt nok ressurser til å bli gjennomført på en optimal måte. Vi har analysert hvorfor dette skjer og konsekvensen av dette. Til slutt viser oppgaven hvordan erfaring bevares i foretaket og hvordan de håndterer erfaringsoverføring fra tidligere oppkjøp til nye.

Abstract

In this thesis, two companies using acquisitions as their growth strategy were studied, both of them completed several acquisitions. Throughout this paper, the selection process has been analyzed as well as how the acquired companies were integrated to the acquiring company and finally, if previous experiences were an influence over the overall process.

To collect the necessary and appropriate data, a qualitative case design was used. Semi-structured interviews were conducted with the team handling acquisitions cases from both companies. The results clearly showed that choosing which company to acquire took up an important part of the acquiring company's administrative resources. The thesis hence discusses, amongst other things, the advantage of using a larger management team for any acquisitions with a more controlled process; meaning more approvals from more managers of the company. A key finding from our study is that the process of integration for the acquired company has not been given enough resources for it to be carried out in the best way. The reasons and consequences for this were analyzed. Finally, the study shows how the acquiring companies retained experience from previous acquisitions and how this has been used for new ones.

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende del av mastergraden vår ved Norges Handelshøyskole og representerer 60 studiepoeng.

Oppkjøp er et emne som har vekket vår interesse gjennom bachelor og masterstudie. Vi synes det er interessant at majoriteten av oppkjøp ikke går som planlagt. Gjennom denne oppgaven ønsker vi å fordype oss i emnet og øke forståelse for hvordan foretak gjennomfører oppkjøp.

I denne anledning ønsker vi å gi en stor takk til vår veileder Eirik Vatne for god veiledning, refleksjon, tålmodighet og engasjement i prosessen. Videre ønsker vi å takke intervjuobjektene fra Swarco og Q-Free for deres åpenhet, ærlighet og synspunkter.

Avslutningsvis vil vi rette en takk til Norges Handelshøyskole med dens tilhørende forelesere for en lærerik mastergrad.

Det har vært en lang, interessant og lærerik prosess å ferdigstille oppgaven. Vi har hatt et effektivt samarbeid og sitter igjen med et godt faglig utbytte.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	II
Abstract	III
Forord	IV
Innholdsfortegnelse	V
1 Innledning	1
1.1 Avgrensninger for masteroppgaven	2
1.2 Problemstilling	3
1.3 Introduksjon til bransjen	4
1.3.1 Q-free	5
1.3.2 Swarco	6
2 Oppkjøp og integrasjonsteori	7
2.1 Sentrale begrep	7
2.1.1 Strategi	7
2.1.2 Oppkjøp	7
2.1.3 Synergi	7
2.2 Valg av oppkjøpskandidat	8
2.2.1 Vekststrategi	8
2.2.2 Strategisk motivasjon	8
2.3 Betalingsmetoder	9
2.4 Valg av integrasjonsmodell	10
2.5 Ledelsesgruppe	12
2.6 Faktorer som påvirker integrasjonsprosessen	13
2.6.1 Planlegging	13
2.6.2 Tempo	14

2.6.3	Kommunikasjon og informasjon	14
2.6.4	Deltakelse og eierskap	15
2.6.5	Kultur	16
2.6.6	Posisjonering og nedbemanning	17
2.6.7	Bevaring av nøkkelansatte.	18
2.7	Kunnskap	18
2.7.1	Hvordan påvirker kunnskap oppkjøpsprosessen?	18
2.7.2	Eksplisitt og taus kunnskap	21
2.7.3	Hvor sitter kunnskapen?	22
2.8	Forskningsmodell	22
3	Metode	25
3.1	Forskningsdesign	25
3.1.1	Overordnet forskningsstrategi	25
3.1.2	Casestudie	26
3.2	Utvalg	27
3.3	Intervju	32
3.3.1	Intervjuprosessen	32
3.3.2	Gjennomføring av intervju og etiske retningslinjer	34
3.3.3	Dataanalyse	35
3.3.4	Evaluering av metode	36
3.3.4.1	Relabilitet	36
3.3.4.2	Validitet	38
3.3.4.3	Intern validitet	38
3.3.4.4	Ekstern validitet	38
4	Empiriske funn	40
4.1	Valg av oppkjøpskandidat	40

4.1.1	Hvem er involvert	40
4.1.2	Hvordan finne potensielle oppkjøpskandidater	43
4.1.3	Grad av integrasjon	44
4.2	Faktorer som påvirker integrasjonsprosessen	45
4.2.1	Planlegging og tempo	45
4.2.2	Kommunikasjon og deltakelse	47
4.2.3	Kultur	49
4.2.4	Nøkkelsatte	51
4.2.5	Nedbemanning	52
4.3	Kunnskap og dokumentasjon	53
4.3.1	Swarco	53
4.3.2	Q-Free	56
5	Analyse	58
5.1	Valg av oppkjøpskandidat	58
5.1.1	Hvem er involvert	58
5.1.2	Hvordan finne potensielle oppkjøpskandidater	60
5.1.3	Betalingsmetode	60
5.1.4	Grad av integrasjon	62
5.2	Faktorer som påvirker integrasjonsprosessen	63
5.2.1	Planlegging og tempo	63
5.2.2	Kommunikasjon	64
5.2.3	Kultur	65
5.2.4	Nøkkelsatte	67
5.2.5	Nedbemanning	68
5.3	Produktporteføljen	69
5.4	Kunnskap og dokumentering	70

5.4.1	Valg av oppkjøpskandidat	71
5.4.2	Faktorer som påvirker integrasjonsprosessen	72
5.4.3	Dokumentering	75
5.5	Karakteristika ved erfarne oppkjøpere	77
6	Konklusjon	78
6.1	Hvordan velge riktig oppkjøpskandidat?	78
6.2	Hvordan gjennomføre en god integrasjonsprosessen?	79
6.3	Hvor sitter kunnskapen fra oppkjøp?	79
6.4	Forslag til videre forskning	80
7	Litteraturliste	81
	Appendix 1 – Intervjuguide	84
	Appendix 2 – 100 dagers plan fra Swarco	94

1 Innledning

Det er stadig flere foretak i Norge og internasjonalt som benytter seg av oppkjøp som vekststrategi. Oppkjøp er en hurtig vekstform som kan gi umiddelbar måloppnåelse for et foretak, hvor det blir tilført ny kompetanse, nye markeder, geografiske områder, nye produkter, samt eliminere konkurrenter fra markedet (Johnson et.al 2011). Foretak som gjennomfører oppkjøp blir ofte omtalt i media og det finnes mange suksesshistorier. Forskning viser likevel at de tiltenkte fordele ved oppkjøp vanligvis ikke blir realisert hverken knyttet til finansiell ytelse og strategiske fordeler (Laanmanen og Keil.2008). Staff (2005) henviser til at 60- 70 % av de gjennomførte oppkjøpene ikke klarer å realisere forventet avkastning. Det samme studiet hevder også at produktiviteten i tidsperioden etter oppkjøp reduseres.

Oppkjøpsteori er i stor grad basert på enkeltoppkjøp. Det har vært mindre fokus på hvordan erfarne oppkjøpere kan utvikle ferdigheter som gjør at de kan håndtere nye oppkjøp bedre og mer effektivt (Colman and Lunnan 2013). Vår intensjon er å vurdere hvordan foretak kan optimalisere oppkjøpene sine. Vi har gjennomført et kvalitativt case-studie av foretakene Swarco og Q-Free, hvor vi har sammenlignet og analysert deres strategiske valg under oppkjøpsprosessene.

Swarco er et internasjonalt konsern som har gjennomført en rekke oppkjøp. Q-Free har mindre erfaring internt i foretaket, men har ansatt en leder med bred erfaring. Ved å sammenligne deres tilnærming opp mot klassisk oppkjøpslitteratur vil vi også undersøke hvordan erfaring kan påvirke prosessen. Dersom erfarne oppkjøpere gjør strategiske valg som er mindre vektlagt i litteraturen kan dette være med på å forklare hvorfor det er vanskelig å oppnå gode finansielle resultater. Prinsipielt kan våre resultater gi et positivt bidrag til oppkjøpslitteratur som kan være relevant for mange foretak. Oppgaven er imidlertid konfidensiell, fordi analyser vår er basert på selskapsinformasjonen som kan være børssensitiv.

1.1 Avgrensninger for masteroppgaven

Oppkjøp er en stor og kompleks prosess. I en masteroppgave vil ikke være mulig å avdekke alle momenter som er relevant under en slik prosess. For å avgrense oppgaven kommer vi ikke til å vurdere oppkjøpspris, eller gjøre finansielle analyser for å vurdere hvor suksessfullt oppkjøpet har vært. Vi ønsker å fokusere på de menneskelige og sosiale aspektene ved oppkjøpsprosessen.

Vi skal se på hvordan man velger oppkjøpskandidat og hvordan disse foretakene blir integrert. Oppgaven har også som hensikt å avdekke om det er noen læringsprosess som gjør erfarne oppkjøpere mer effektive.

1.2 Problemstilling

Vi ønsker med denne oppgaven å lære mer om hvordan foretak gjennomfører oppkjøp. I den forbindelse har vi sammenlignet og analysert to foretak, Swarco og Q-Free, som er i samme bransje. Vårt fokus i oppgaven vil være på de sosiale og menneskelige aspektene. Med dette vil vi ta for oss følgende problemstilling

“ Hvordan gjennomfører foretak oppkjøp? ”

For å besvare problemstillingen har vi definert følgende forskningsspørsmål:

Hvordan velge oppkjøpskandidater?

Første steget ved et oppkjøp er å velge oppkjøpskandidat, men hvilke foretak skal man kjøpe opp og hvorfor velger man dem? For å besvare dette spørsmålet på en best mulig måte vil vi sammenligne de utvalgte foretaks strategiske motiver og prosesser for valg av oppkjøpskandidater.

Hvordan gjennomføre integrasjonsprosesser?

Ved oppkjøp vil det oppstå integrasjon av to eller flere foretak. Alle foretak er som regel bygd opp ulikt med tanke på prosesser, verdier, kulturer og så videre. Ved å se på hvordan de utvalgte foretakene gjennomfører integrasjonsprosessen, ønsker vi å avdekke hvilke faktorer som ligger til grunn for en suksessfull integrasjon.

Hvor sitter kunnskapen fra oppkjøp?

Etter gjennomførte oppkjøp sitter foretakene igjen med erfaringer fra oppkjøpsprosessen. Disse erfaringene kan benyttes til å forbedre prosessen til neste oppkjøp. Vi ønsker å se på hvordan de utvalgte foretakene anvender og bevarer erfaringer fra oppkjøpene de har vært gjennom.

1.3 Introduksjon til bransjen

Bransjen vi har tatt utgangspunkt i er leverandører av Intelligent Traffic Systems (ITS). I dag er flere ulike leverandører som leverer elektornikk-løsninger til offentlig sektor innen vegtrafikk. Denne bransjen omtales som leverandører av ITS. Noen foretak har spesialprodukter som er knyttet til en teknisk løsning, mens andre foretak er internasjonale totalleverandører av trafikkløsninger til en by eller et større område. Det finnes mange ulike produkter som blant annet parkeringsautomater, belysning, grafiske vegskilte, tunnelstyring og –overvåking, trafikkstyring for å nevne noe. Figur 1 illustrerer enkelte av produktene som befinner seg i ITS sektoren.



Figur 1. www.swarco.com Oversikt over enkelte av produktene som selges i bransjen

Leverandører innen vegtrafikk-løsninger kan ha ulike tilnærminger for vekst. De kan basere seg på å utvikle ett produkt slik at man kan tilby delløsninger. Andre leverandører kan tilby en totalløsning slik at de kan levere fulle konsepter for eksempelvis parkering, sanntidsinformasjon, trafikkstyring eller bompenger. Med den siste tilnærmingen vil en egenutvikling være krevende, og man må ofte ha en vekststrategi som omfatter samarbeid eller oppkjøp.

Vi har tatt utgangspunkt i to foretak som driver innenfor ITS. Begge foretakene har benyttet oppkjøp aktivt som en vekststrategi og ønsker å tilby totalløsninger for større områder. I avsnittene under skal vi presentere foretakene.

1.3.1 Q-free

Q-Free er et børsnotert foretak som ble grunnlagt i 1994. Fra sitt hovedkontor i Trondheim har de etablert avdelinger i 19 land. Totalt har de 430 ansatte og hadde en omsetning på 352 millioner i 2015. De fokuserte opprinnelig på å være et bompengeselskap, og lagde teknologiske løsninger for å kreve inn bompenger. Dette innebærer bombrikker, lesere (antennor) og baksystem for å håndtere betaling fra kunder. Salg og drift av bompenge-løsninger er en ustabil bransje. Da det er få potensielle kunder, og de selger hovedsakelig sine løsninger til myndighetene i ulike land. Her er det vanlig å signere langsiktige kontrakter, som medfører at det kan gå mange år mellom hver gang man vinner et anbud. Dette medfører store svingninger i bransjen. Q-Free kunne tjene mye penger et år, og gå med et stort underskudd det neste. Som et tiltak for å sikre en mer stabil fortjeneste tok de et strategisk valg om å utvide produktporteføljen, og bevege seg inn i ITS sektoren.

Q-Free ønsket å utvide produktporteføljen med flere produkter og valgte å benytte oppkjøp som vekststrategi. De hadde begrenset oppkjøpserfaring og kunnskap innenfor ITS sektoren, og ansatte derfor Morten Andersson. Før han ble ansatt i Q-Free hadde Morten Andersson 30 års erfaring med ITS og hadde gjennomført over 60 oppkjøp i sin karriere. Til sammenligning hadde Q-Free gjennomført ett oppkjøp. Sammen fant de seks foretak som de trodde ville gi en solid produktportefølje og sikre en mer stabil drift. Dette var seks internasjonale foretak med mindre enn 100 ansatte.

Q-Free manglet den finansielle kapasiteten til å gjennomføre alle oppkjøpene med kontantbetaling¹. Styret valgte likevel å satse på strategien da produktporteføljen var avhengig av alle foretakene. For å finansiere oppkjøpene benyttet de seg av ”earn-out”¹ avtaler. Dette betyr at de betalte deler av verdien ved overtakelsen, og at de tidligere eierne skulle få en andel av fortjenesten de påfølgende årene. Vi analysert disse oppkjøpene fra ledelsen i Q-Free sitt perspektiv. Videre har vi intervjuet tidligere eierne av det slovenske Traffic Design og engelske Traffic Design and Open Roads Consulting (TDC) for å kvalitetssikre informasjonen.

1.3.2 Swarco

Swarco er et østerriksk foretak med hovedkontor i Wattens. Konsernet er 100 % eid av Manfred Swarovski, og er i dag representert med over 80 foretak. Gjennom sin vekststrategi ved å benytte oppkjøp har de etablert seg som en stor aktør på verdensbasis innen ITS. Konsernet besitter mye oppkjøpserfaring og har gjennomført over 50 oppkjøp. Oppkjøpene varierer i henhold til grad av integrasjon. Alle oppkjøpene som blir gjennomført er gjort med kontantbetaling¹.

Swarco Norge har det overordnede ansvaret for de nordiske selskapene i konsernet. Swarco har 60 ansatte i Norge og totalt sett 240 ansatte i Norden. Swarco Norge hadde i 2015 en omsetning på 168 millioner. Swarco Norge har ikke egne produkter eller systemer, de selger løsninger fra andre selskapet i Swarco konsernet. I Sverige og Danmark er det mindre utviklingsmiljøer, mens hovedtyngden av produktene de selger kommer fra utviklingsavdeling for software i Italia samt fra fabrikker i Østerrike og Tyskland.

Vi har valgt å fokusere på den nordiske avdelingen av Swarco, hvor vi har sett på deres generelle oppkjøpsstrategi fra ledelsen perspektiv, med et spesielt fokus på oppkjøpet av Technical Solution. Dette er et av de siste oppkjøpene som er gjennomført i Norden.

1. Forklares i betalingsmetoder 3

2 Oppkjøp og integrasjonsteori

I dette kapittelet presenterer vi teori som er relevant for å besvare problemstillingen. Teorien vil bli brukt som et generelt hjelpemiddel for analyse og drøfting senere i oppgaven. Vi starter med presentere sentrale begrep, før vi beskriver teori som omhandler valg av oppkjøpskandidat. Videre skal vi se på faktorer som påvirker integreringsprosessen. Avslutningsvis vil vi ta for oss kunnskap, og se hvordan tidligere erfaring påvirker oppkjøpsprosessen.

2.1 Sentrale begrep

2.1.1 Strategi

Strategi blir ofte definert som en rekke planlagte handlinger som er laget for å oppnå et bestemt mål til et foretak (Johanson et al., 2012). Det finnes derimot ingen klar definisjon på hva strategi er, og mange ulike teoretikere har laget egne definisjoner på dette. Vi har valgt å fremheve Alferd. D Chandler sin definisjon, da denne samsvarer best med vår bruk av strategi i oppgaven.

“Strategi omhandler å legge langsiktige mål for et foretak og lage en plan for ressursbruk som er nødvendig for å realisere disse” - Alfred D. Chandler. (Johanson et al., 2012, s3)

2.1.2 Oppkjøp

Oppkjøp innebærer at et foretak (”oppkjøper”) kjøper et annet foretak (”målkandidat”). Det betyr at målkandidaten slutter å eksistere og dens eiendeler kontrolleres av oppkjøperen. Dette medfører at ansatte fra målkandidaten nå arbeider for oppkjøperen. Det hender også at foretakene fortsetter som selvstendige juridiske enheter, selv om de er 100 % eid av oppkjøper (Moeller, 2009)

2.1.3 Synergi

Synergier betyr at to foretak kan oppnå større verdiskapning ved å samarbeide (Moeller, 2009). Aabø-Evensen viser til at synergier kan benyttes til å “beskrive en situasjon der man ved å slå sammen en eller flere enheter oppnår en kombinert effekt som i sum er større enn hver enkelt enhets individuelle effekt” (Aabø-Evensen, 2011, s39)

2.2 Valg av oppkjøpskandidat

Dette er et sammensatt delkapittel som inneholder ulike emner som er relevant å reflektere over før oppkjøpskandidat velges. Vi skal presentere teori som forteller hvorfor et foretak ønsker å gjennomføre oppkjøp, og se på hvem som bør være involvert i prosessen. Videre diskuterer vi hvilke alternative betalingsmetoder og integrasjonsdesigner foretak kan benytte.

2.2.1 Vekststrategi

Foretak kan vokse gjennom organisk eller strukturell vekst. Organisk vekst er en langsom vekststrategi som involverer å investere og utvikle egne egenskaper. Her kan man ansatte flere medarbeidere, utvikle nye produkter og bevege seg inn i nye geografiske områder. Dette kan være en usikker vekstform da man ikke kan forutsi hvordan foretaket utvikler seg. Strukturell vekst er når foretak øker raskt i størrelse gjennom sammenslåinger eller oppkjøp. Oppkjøp er en rask og kostbar vekststrategi som kan sikre tilgang til nye ressurser. En slik vekststrategi involverer en stor investering og risiko for oppkjøperen da det er usikkert i hvilken grad man klarer å oppnå tiltenkte synergieffekter (Gaughan, 2007).

2.2.2 Strategisk motivasjon

Motivene som ligger strategisk til grunn for at et foretak ønsker å gjennomføre et bestemt oppkjøp defineres som deres strategiske motivasjon. Det finnes mange ulike strategiske årsaker til at et foretak ønsker å gjennomføre et oppkjøp (Aabø-Evensen, 2011)

Colman og Lunnan (2013) påpeker at oppkjøp hovedsakelig er motivert av et ønske om å oppnå en høyere fortjeneste. Et oppkjøp kan gi tilgang på nye egenskaper som kan skape synergieffekter mellom foretak. Synergieffekter innebærer "1+1=3" effekten, hvor virkningen av å slå sammen to foretak danner et sterkere foretak enn summen av de to uavhengige av hverandre. Ved å få tilgang til komplementære ressurser kan foretaket skaffe seg en konkurransefordel. De kan utnytte skala eller stordriftsfordeler og overføre kompetanse slik at de blir sterkere som en felles enhet (Boye og Meyer, 2008).

Videre fremhever Colman og Lunnan (2013) at de fleste foretak ser verdien av å vokse i størrelse og høste stordriftsfordeler. Et høyere produksjonsvolum kan gi lavere

enhetskostnader, samtidig som de faste kostnadene fordeles på et større antall produkter. Dette kan også forbedre foretakets forhandlingsmakt og skape muligheten til å sikre bedre avtaler med leverandører og kunder.

I dagens marked utvikler teknologien seg raskt. Foretak er ofte avhengig av å kontinuerlig forbedre sine produkter og prosesser for å være konkurransedyktige. Oppkjøp kan benyttes for å sikre seg ny kunnskap eller teknologi som er nødvendig for å holde følge med konkurrentene. Oppkjøp kan også anvendes for å ekspandere inn i nye geografiske områder. Dette kan både medføre en utvidelse av kundemassen samt gi tilgang til nye kundegrupper, hvor foretaket kan selge sine produkter. Enkelte konsern velger også å investere i markedssegmenter som er urelatert til deres kjernekompetanse. En slik diversifisering innebærer en risikoreduksjon ved at de ikke blir like utsatt for svingninger i ett marked. Dermed kan oppkjøp anvendes for å spre investeringer over i ulike markedssegment (Boye og Meyer, 2008).

Motivet som ligger til grunn for oppkjøpet vil være nøkkelen til å gjennomføre en god integrasjon. Når man vet hensikten for oppkjøpet og hvilke verdier man ønsker å hente ut, er det mulig å legge opp en strategi som er tilpasset målet (Colman og Lunnan, 2013).

2.3 Betalingsmetoder

Oppkjøpstransaksjoner kan forekomme i ulik form. Kontantoppgjør er den vanligste betalingsmetoden i forbindelse med oppkjøp av aksjer eller innmaten av foretak. Her betaler man hele verdien ved overtakelsen av foretaket. En annen betalingsmetode er “earn-out”. “Earn-out” avtale fungerer som en utsatt betaling på oppkjøpstransaksjoner. Avtalen går ut på at deler av kjøpesummen er knyttet til foretakets fremtidige inntjening. Her vil det oppkjøpte foretaket motta en sum når transaksjonen finner sted, og årlige delbetalinger basert på avtalt resultatoppnåelse. Det er vanlig at disse utbetalingene blir utbetalt over 1-3 år. (Aabø-Evensen, 2011)

“Earn-out” avtaler forekommer oftere når det er utfordrende å finne korrekt verdi av foretaket. Selgeren kan være optimistisk på framtidige inntektspotensial ved å gi budsjetter og prognoser som skal rettferdiggjøre en høy pris. Når transaksjonsprisen er basert på framtidig

resultatoppnåelse kan kjøper redusere risikoen av urealistiske forventninger. Selger får muligheten til å levere sine prognoser og på denne måten få den transaksjonsprisen som ønskes. På denne måten vil en slik avtale minimere prisgapet mellom foretakene og partene kan være mer villig til å inngå en avtale. (Killengreen og Næss, 2010)

I små og mellomstore foretak kan mye av verdien være knyttet opp til nøkkelansatte med unik kompetanse. I mange tilfeller vil dette være den nåværende eieren. En “earn-out” avtale vil være med å forsikre kjøperen at disse fortsetter, da de er bundet til å fullføre kontrakten. (Killengreen og Næss, 2010)

Godtar selger en “earn-out”-avtale påtar han seg mye risiko. Selgeren risikerer at uforutsette hendelser skjer som kan føre til en lavere salgssum enn forventet. Dette medfører at selger ønsker og ha mest mulig kontroll over foretaket under denne tidsperioden. På denne måten møter man utfordringer dersom man ønsker integrasjon mellom foretakene. “Earn-out”-avtaler gir også et insentiv til selgeren om å ha et kortsiktig perspektiv for å maksimere foretakets inntekt i denne perioden. (Killengreen og Næss, 2010)

2.4 Valg av integrasjonsmodell

For å hente ut verdien av et oppkjøp må foretakene kombinere sine ressurser og kompetanse. Foretaket må avgjøre hvordan de skal realisere sin strategiske motivasjon. Denne verdiskapningen skjer gjennom integrasjonsprosessen. Her må de avgjøre hvor tett det skal integreres. Dette påvirker hvilket integrasjonsdesign som anvendes. Haspeslagh og Jemison (1991) hevder at valg av integrasjonsdesign styres av to grunnleggende faktorer (Boye og Meyer, 2008).

1. Hvilke synergier ønsker man å realisere
2. I hvilken grad er det behov for å opprettholde autonomi

Hva man ønsker å oppnå med oppkjøpet vil være den mest avgjørende faktoren for valg av integrasjonsdesign. Foretaket må velge en strategi som er tilpasset sine strategiske målsettinger. For å hente ut lærings-og synergipotensialet som befinner seg i det andre foretaket, er det nødvendig med en viss grad av integrasjon.

Grad av autonomi påvirkes av hvordan foretakene passer sammen. Det er to ulike faktorer som avgjør i hvilken grad et foretak er avhengig av autonomi. Første faktor innebærer å kartlegge hvorvidt de sentrale ressursene som foretaket ønsker å benytte er knyttet opp til bedriftskulturen i foretaket. Dersom kompetansen i foretaket er knyttet til innøvde systemer, rutiner og arbeidsmetodikk er det krevende å overføre eller isolere dette. Integreres foretakene for tett kan den ønskede verdien forringes. Dersom det oppkjøpte foretaket føler seg dominert, kan en konsekvens være at enkelte nøkkelmedarbeidere velger å forlate foretaket. Andre faktor innebærer å vurdere hvordan kunnskapen i foretaket er spredt. Er den relevante kunnskapen fordelt over hele foretaket vil den være vanskeligere å bevare enn om kompetansen er isolert til en bestemt avdeling. Det er en utfordrende prosess å finne riktig balansegang mellom tett nok integrasjon for å hente ut den potensielle verdiskapningen uten å skade verdien som befinner seg i foretaket. (Boye og Meyer, 2008)

På grunnlag av dette har Haspeslagh og Jemison (1991) utviklet en integrasjonsmodell med fire ulike strategier for integrasjonen. Figur 2 illustrerer hvilke strategier som bør benyttes i de ulike tilfellene.

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

Figur 2: Integrasjonsmodell, (Haspeslagh og Jemison, 1991)

Bevaring: Når integrasjon krever høy grad av autonomi og lav grad av strategisk avhengighet benyttes bevaring. Denne fremgangsmåten tillater det oppkjøpte foretaket å fortsette på samme måte som tidligere uten store endringer i strategi, kultur og systemer. Ved bruk av bevaringsstrategien endres det kun i de finansielle rapporteringssystemer for å få kontroll av

det oppkjøpte foretaket. (Johanson et al., 2012)

Absorbering: Ved dette tilfellet er behovet for autonomi er lavt, og det er høy grad av strategisk avhengighet. Dette innebærer en justering av det oppkjøpte foretakets strategi slik at den passer den nye eieren. Denne integrasjonsmodellen kan være utfordrende da det oppkjøpte foretaket mister autonomi samtidig som visjon, målsetninger, systemer og kultur blir endret. (Johanson et al., 2012)

Symbiose: Her er det høy grad av strategisk avhengighet, samtidig som det er et stort behov for å beholde autonomi. Høy grad av strategisk avhengighet innebærer å gjennomføre en tett integrasjon, mens et stort behov for å beholde autonomi tilsier det motsatte. Her må man balansere behovet mellom å bevare det oppkjøpte foretakets identitet samtidig som man ønsker å effektivisere og realisere gevinster. Når man bruker denne strategien ønsker man å lære og overføre de beste kvalitetene mellom partene. Dette gjør symbiose til den mest kompliserte integrasjonsmodellen. (Johanson et al., 2012)

Holding: Her er det lav strategisk avhengighet og lite behov for å beholde autonomi. Et foretak bruker kun «holding» når det ikke er mye verdiskapning å hente ved å integrere. Dette er vanligvis en strategi som brukes når et konsern midlertidig kjøper et foretak for å selge det videre med fortjeneste. (Johanson et al., 2012)

2.5 Ledelsesgruppe

Alle avgjørelser som har en påvirkning på foretaket sin framtid bør involvere en ledelsesgruppe som kan komme med innspill til prosessen. Denne gruppen består av alle som har påvirkningskraft på oppkjøpet (Nadolska og Barkema, 2014). Det er ledelsesgruppen som skal finne riktig oppkjøpskandidat på bakgrunn av foretakets strategiske motivasjon og bestemme integrasjonsmodell. De vil også være ansvarlig for integrasjonsprosessen.

Nadolska og Barkema (2014) forteller at ledelsesgruppen som er involvert i oppkjøpsprosessen enten vil være heterogen eller homogen. Heterogene grupper vil være ledere med ulik erfaring og kunnskapsbase, mens homogene grupper har relativ lik kompetanse. En heterogen gruppe er ofte flinkere til å dele sine erfaringer internt. De kan ha

mer omfattende diskusjoner før de blir enige om hva som er riktig, og kan hente mer informasjon fra eksterne kilder før valget blir tatt. Slike grupper bruker tid på å avgjøre hvilke ferdigheter, rutiner, erfaringer og innsikt fra tidligere oppkjøp som kan være relevant i fremtiden. Homogene grupper vil ta raskere avgjørelser, gjerne gjennomføre flere oppkjøp på en kortere tid, men det påpekes at dette kan gå utover kvaliteten og læringen i prosessen.

Det er viktig at gruppe medlemmene har helt klart for seg hvilken rolle de har i oppkjøpsprosessen. Dersom ledelsesgruppen har felles forståelse av mål, planer og handlinger som er viktig for foretaket, vil det være lettere å få bedre flyt i oppkjøpsprosessen. Videre påpekes det at et godt samhold i gruppen vil kunne føre til større effektivitet, bedre kvalitet og koordinering i en oppkjøpsprosess. (Sum Chau et al., 2008)

Kunnskap om oppkjøpsprosessen skapes ved erfaring og akkumuleres over tid. Weber (2012) hevder at tidligere erfaring kan bidra til å skape en guide for hvordan en skal gå fram i integrasjonsprosessen. Tidligere erfaring og kunnskap vil hjelpe ledelsesgruppen til å koordinere deres handlinger og lede integreringen, dens kultur og tekniske prosesser og dermed skape verdi samt realiserer synergifordeler (Sum Chau et al., 2008).

2.6 Faktorer som påvirker integrasjonsprosessen

Det finnes mange faktorer som påvirker integrasjonsprosessen. Det er ikke mulig å avdekke alle faktorer, men vi har valgt de som er mest hensiktsmessig på bakgrunn av vårt menneskelige og sosiale fokus. I dette delkapittelet skal vi utdype planlegging, tempo, kommunikasjon og informasjon, deltakelse og eierskap, kultur, nedbemanning og bevaring av nøkkelsatte.

2.6.1 Planlegging

Aabø-Evensen (2011) legger vekt på planleggingsfasen sin rolle i integrasjonsprosessen, og påpeker at den bør starte så tidlig som mulig etter signeringen av transaksjonsavtalen.

Oppkjøpstransaksjoner bruker normalt sett tid fra tidspunktet avtalen er signert og fram til transaksjonen gjennomføres. I denne perioden vil oppkjøperen være opptatt av å sikre at alle forutsetninger og forbehold som ligger i avtalen blir oppfylt, samtidig som det lages en plan for integreringen.

Integreringsplan har til hensikt å beskrive de handlinger eller tiltak som må gjennomføres for å integrere to foretak. Oppkjøper må på dette tidspunktet foreta analyser av hvilke effekter som de ønsker å oppnå, og hvordan disse skal realiseres. Planlegging krever en grundig analyse av det oppkjøpte foretakets nåværende situasjon. Samtidig må oppkjøper være villig til å sette av tilstrekkelig ressurser for å gjennomføre integreringen. I planleggingsfasen er det viktig å ta høyde for ulikheter i forretningspraksis, kultur eller andre organisatoriske forskjeller som kan vanskeliggjøre sammenslåingen av foretakene etter oppkjøpet. (Aabø-Evensen, 2011)

2.6.2 Tempo

Det finnes ingen eksakt mal på hvor lang tid man skal bruke på en integrasjonsprosess. Grad av autonomi og synergipotensialet er faktorer som påvirker hvor rask integrasjonsprosessen bør gjennomføres. Colman og Lunnan (2013) forteller at dersom potensialet for synergien er stort bør denne prosessen skje hurtig, mens om autotomi er i fokus vil det trekke mot å bruke lengre tid.

Gates og Very (2003) fremhever de første 100 dagene som starter like etter signeringen av avtalen. I denne perioden er det forståelse for at endringer er nødvendige og gjennomføring av planlagte endringer bør skje så raskt som mulig. Om man venter for lenge kan de ansatte bli endringstrette. Selv om de ansatte er mottakelig for endringer i starten av en integreringsprosess, er de første dagene og ukene etter kunngjøringen full av tvetydigheter. Mange er bekymret for sin egen framtid og usikkerhet kan føre til fallende produktivitet for begge foretakene. Om de planlagte endringene blir gjennomført og formidlet på en rask og effektiv måte kan man begrense usikkerheten. Aabø-Evensen (2011) trekker frem viktigheten av å etablere noen klare integreringsmål, slik at de ansatte har noe konkret å forholde seg til uavhengig av hvilket tempo foretaket velger å gjennomføre integreringen på. De første 100 dagene vil innebære mange endringer, men her er det også viktig at den daglige driften samtidig skjerms og opprettholdes.

2.6.3 Kommunikasjon og informasjon

I en integrasjonsprosess viser Boye og Meyer (2008) til at god informasjonflyt bidrar til å minske usikkerheten til de ansatte. Harrison og Farrell (2007a) understreker at de ansatte kun vil yte sitt beste om de forstår alle avgjørelser som blir tatt. Ansatte har behov for å forstå hva

de må gjøre, hvorfor og hvordan. Videre påpekes det at det svakeste leddet kommunikasjon er å lytte. Dersom ingen lytter, vil hvilket som helst forsøk på kommunikasjon ikke lykkes. Det viktigste kommunikasjon bidrar med i integreringsprosessen, er å hjelpe ansatte å forstå behovet for endring. Kommunikasjon kan blant annet bidra til å øke effektivitet, holde på ansatte, få de ansatte involvert i foretaket, øke motivasjon og forpliktelse.

Ansatte frykter ofte endringer på grunn av hvilke konsekvenser det kan få for den enkelte. Her vil det være lurt å kommunisere hva foretaket planlegger og hvilke roller de ansatte skal ha i framtiden. Ledelsen bør fortelle så mye de kan på et tidlig stadiet i integreringsprosessen. De ansatte vil være opptatt av temaer som omhandler blant annet lønns- og pensjonsvilkår, jobbsikkerhet og i hvilken retning foretaket har tenkt å gå. Kommunikasjon kan være et hjelpemiddel for å redusere frykten og gi trygghet i foretaket. Om de ansatte blir informert på et tidlig tidspunkt er det mer sannsynlig at de aksepterer endringene. (Aabø-Evensen, 2011)

Aabø-Evensen (2011) anbefaler å opprette en kommunikasjonsplan for å oppnå effektiv informasjonsdeling og kommunikasjon. Planen bør gi en oversikt over hvem målgruppen for kommunikasjon er, samt deres individuelle behov. Videre bør det tas stilling til når, hvordan og hva som skal kommuniseres. Det er viktig å legge til rette for tosidig kommunikasjonsinformasjonsutveksling. Kommunikasjonsplan skal i tillegg inkludere hvordan kommunikasjonen til kundene skal være.

2.6.4 Deltakelse og eierskap

Litteraturen om integrasjonsprosessen oppfordrer generelt til å involvere de ansatte så mye som mulig i integrasjonsarbeidet ((Boye og Meyer, 2008);(Harrison og Farrell, 2007a); (Johanson et al., 2012)). Om de ansatte får lov til å påvirke prosessen vil det være lettere å akseptere endringer. Involvering er en svært ressurskrevende oppgave og vil dra mye oppmerksomhet fra den daglige drift. Videre innebærer involvering at ledelsen forplikter seg til å ta hensyn til de innspillene ansatte kommer med. Dersom de ansatte ikke blir hørt kan det føre til følelsen av et "falsk demokrati" og få negativ innvirkning på integrasjonsprosessen.

God informasjon og kommunikasjon kan til en viss grad kompensere for involvering i integrasjonsprosessen. En balanse mellom involvering og informering til de ansatte er derfor

trolig optimalt. Foretaket kan involvere ansatte for å skape tilhørighet, eller for å få faglig innspill som kan bedre integreringsprosessen. Det er viktig å tenke gjennom hvem som involveres, når en involverer og hva en får være med å påvirke. Hvordan foretaket velger å involvere de ansatte i integrasjonsprosessen må være gjennomtenkt og de bør ha et klart bilde for seg før involveringen starter. Når de ansatte blir involvert gjøres dette ofte gjennom en tillitsvalgt. (Boye og Meyer, 2008).

2.6.5 Kultur

Kultur består av normer for adferd og felles verdier i en gruppe. Normer for adferd betyr at en gruppe oppfører seg på en felles måte. Normer eksisterer for å få en felles verdier og atferd i et foretak, dette kan også brukes som en mal for ansatte. Verdier innebærer at ansatte deler bekymringer og mål. De tar valg om hva som er dårlig og hva som bra. Dette uttrykkes gjennom at ansatte foretrekker visse tilstander framfor andre. Bedriftskultur kjennetegner et foretak. Verdier og atferd til de ansatte er med på å forme bedriftskulturen. (Kotter, 1995)

Når to foretak skal integreres vil de ha ulike tradisjoner, normer og verdier. Dette blir spesielt fremtredende ved internasjonale oppkjøp fordi språkbarrierer og nasjonale normer gjør integrasjonen mer komplisert. Integrasjon av bedriftskulturer krever tid og ressurser. Tiltak rettet mot å utvikle kulturforståelse, utvikle team på tvers av foretakene og utnytte kompetansene til den nye samlede enheten kan bidra til å skape en bedriftskultur hos foretakene. Sentralt område vil også være å etablere felles systemer, prosedyrer og rutiner innenfor styring, kontroll og personalhåndtering. (Jensen, 2002)

Ved tett integrasjon bør man danne en felles kultur som legger til rette for samarbeid. Dersom foretakene i mindre grad skal integreres vil det ikke være nødvendig å etablere en felles bedriftskultur. I enkelte tilfeller er bedriftskulturen i det oppkjøpte foretaket en viktig del av deres suksess. De kan ha utviklet tett relasjoner til interne og eksterne parter og metoder for å utføre sine oppgaver som har bidratt til verdiskapning. Da vil det være mot sin hensikt å komme inn å gjøre endringer. (Harrison og Farrell, 2007b)

Ledelsen kan ha en avgjørende rolle for å sikre integreringen av kulturer. Pablo (2008) poengterer at man må ta hensyn til begge virksomhetene sine ønsker, og at det oppkjøpte foretaket ikke må føle seg overkjørt. Om dette skjer vil det være vanskelig å generere gjensidig respekt og bygge opp en sammensmeltet kultur på et senere stadium. For å sikre at

dette blir gjort på en oversiktlig måte anbefaler Pablo (2008) at fokuset mot den kulturelle integrasjonen starter allerede i planleggingsfasen.

2.6.6 Posisjonering og nedbemanning

I integrasjonsprosesser er det ofte nødvendig med nedbemanning. For å hente ut synergigevinster og stordriftsfordeler må foretaket kvitte seg med dobbeltfunksjoner. Dette vil frigjøre jobbfunksjoner som enten settes inn i andre aktiviteter eller fjernes. Kvaliteten til ansatte og hvor attraktiv de er på det eksterne jobbmarkedet påvirker også beslutningene om nedbemanning (Gandolfi, 2014).

Integreringsprosessen vil ha en avgjørende påvirkning på ansattes karriere, hvor nedbemanning, omrokering og tap av individuell innflytelse kan forekomme (Larsson og Finkelstein, 1999). Denne prosessen kan skape usikkerhet og uro blant de ansatte. De kan føle et svakere engasjement til foretaket, flytte fokuset fra sine arbeidsoppgaver over til stress og fortvilelse, samtidig som de leter etter andre jobbmuligheter. Dette kan føre til at foretaket får en lavere produktivitet. (Harrison og Farrell, 2007b)

Videre påpeker foregående studier at det ofte rapporteres om stressreaksjoner, angst og utrygghet, som igjen går utover jobbprestasjoner ved omstilling og nedbemanning. Andre studier vektlegger at dette er reaksjoner som kan motvirkes ved fokus på arbeidsmiljø og positive endringer av jobbutforming og roller for de gjenværende i foretaket. Ledelsen kan vise handlekraft gjennom beslutningen om nedbemanning, og vilje til å ta upopulære avgjørelser for å bedre og endre foretaket. Nedbemanning kan også bidra til å klart signalisere kursendring og legitimere ledelsen i foretaket. (Ladegård, 2005)

Ansatte vil være opptatt av hvordan nedbemanningsprosessen foregår og hvem som får jobbe. Ved nedbemanning må foretaket følge normer og etiske regler. Boye og Meyer (2008) anbefaler at beslutningsgrunnlagene bør baseres på så god informasjon som mulig samtidig som egeninteresse og forhåndsdømming bør unngås. Ved eventuell nedbemanning tilbys ofte foretaket ulike tiltakspakker, førtidspermisjon, nedkorting av arbeidstid eller deling av oppgaver.

2.6.7 Bevaring av nøkkelansatte.

Nøkkelansatte kan være personer som har bedriftsspesifikk kunnskap eller unike ferdigheter. De defineres som de mest verdifulle ansatte for foretaket. En daglig leder med mange års erfaring, eller salgspersonell med mange kontakter er eksempler på slike ansatte som vil være vanskelige å erstatte. (Galpin et al., 2012)

Både nøkkelansatte og behovet for ferdigheter bør identifiseres under integrasjonsprosessen (Galpin et al., 2012). Nøkkelansatte er attraktive for konkurrerende foretak da de besitter høy kunnskap og har derfor ofte gode forutsetninger for å kunne skaffe seg en ny jobb. Derfor vil disse ansatte tåle mindre grad av usikkerhet, uenighet og misnøye før de eventuelt bytter arbeidsplass. På grunn av den lave toleransen blant nøkkelansatte er det utfordrende å integrere de. (Boye og Meyer, 2008)

Når kriteriene for å identifisere nøkkelansatte er satt, blir det viktig at ledelsen lager en plan for å holde på nøkkelansatte. Denne planen må også inkludere hvordan man kan holde på de ansattes engasjement mot å skape suksess i det nye foretaket. (Galpin et al., 2012)

2.7 Kunnskap

I dette delkapitlet skal vi presentere teori som beskriver hvordan kunnskap og tidligere erfaring påvirker oppkjøpsprosessen. Videre skal vi diskutere hvem som sitter på kunnskapen, ved å utdype begrepene taus og eksplisitt kunnskap.

2.7.1 Hvordan påvirker kunnskap oppkjøpsprosessen?

Det har lenge vært en bred enighet om at erfaring fra tidligere oppkjøp vil ha en positiv effekt på fremtidige oppkjøp (Haleblian og Finkelstei, 1999). Coleman og Lunann (2013) mener det er intuitivt å tenke at ledere eller foretak som har gjennomført integrasjonsprosesser utvikler ferdigheter som gjør at de kan håndtere slike prosesser bedre i framtiden. De fremhever at enkelte studier har vist at erfarne oppkjøpere utvikler en oppkjøpskompetanse som gir en større sannsynlighet for å lykkes. Oppkjøpskompetanse innebærer egenskaper som kunnskap, ferdigheter, systemer, strukturer og prosesser som et foretak kan dra nytte av under et oppkjøp. Med erfaring blir de flinkere til å identifisere riktige målkandidater, forhandle avtaler og styre integrasjonsprosessen.

Nadolska og Barkema (2014) hevder at man også kan bruke en ferdighet fra en situasjon over i en annen når det er snakk om tilsvarende eller repetitive oppgaver. Dersom det omhandler komplekse situasjoner hvor optimal adferd avhenger av en spesifikk situasjon, kreves det mer tolking. Hvert oppkjøp vil variere, og kunnskapen man har fra tidligere erfaringer må anvendes forsiktig. Man kan ikke generalisere alt man har opplevd, men heller tilpasse denne kunnskapen inn mot problemene man møter.

Haleblian og Finkelstein (1999) har gjennom sine studier kommet fram til at tidligere erfaringer kan både ha positiv eller negativ innvirkning på fremtidige resultater.

Integrasjonsprosesser har ofte uklare årsak/virknings-forhold hvor det kan være vanskelig å trekke ut relevant kunnskap. I sitt studie fant de to generelle funn;

- Foretak som har gjort få oppkjøp vil ofte overvurdere verdien av egen erfaring.
- Foretak med bred erfaring er flinkere til å anvende sin kunnskap og dra nytte av den i en oppkjøpsprosess.

Haleblian og Finkelstein (1999) illustrerer i Figur 3 hvordan erfaring påvirker et oppkjøp, avhengig av hvordan foretaket behandler tidligere erfaringer.

	Lik erfaring	Ulik erfaring
Foretakets reaksjon: Generalisere	Passende generalisering (positivt)	Upassende generalisering (negativt)
Foretakets reaksjon: Diskriminere	Upassende diskriminering (nøytralt)	Passende diskriminering (nøytralt)

Figur 3 Erfaring sin påvirkning på oppkjøp, (Haleblian og Finkelstei, 1999).

Når et foretak har tidligere erfaring fra en lignende situasjon har man to alternative løsninger. De kan generalisere erfaringen, og anvende løsningen fra den tidligere situasjonen over til det

nåværende problemet. Dette er fornuftig om problemet er basert på en tilnærmet lik erfaring. Hvis de generaliserer en løsning som er basert på en ulik erfaring vil de få en negativ effekt. Alternativt kan foretakene diskriminere sin erfaring, dette vil si at de ser bort fra hva de har lært fra tidligere situasjoner og prøver å løse det nåværende problemet med blanke ark. Å diskriminere tidligere erfaring er lurt om problemet er basert på ulik erfaring. Dersom man diskriminerer erfaringer som er lik mister foretakene en relevant fordel.

Ha og Finkelstein (1999) hevder at foretak med begrenset oppkjøpserfaring har problemer med å avgjøre når erfaringen er lik. Hvis man ikke har et klart bilde av årsak/virknings-forholdet kan det oppstå situasjoner hvor tidligere erfaring overgeneraliseres. Dersom foretaket tar avgjørelser på bakgrunn av ulik erfaring kan de ende opp med å gjøre suboptimale valg. De hevder at foretak med begrenset oppkjøpserfaring har tendens til å generalisere for mange avgjørelser som er basert på ulik erfaring. Dette medfører at foretakene med begrenset oppkjøpserfaring i Haleblan og Finkelstein(1999) sitt studiet har en ujevn prestasjon. Erfaringene deres er bare relevant om det forrige oppkjøpet er tilnærmet likt det nye. Studiet viser at tidligere erfaringen til foretak med begrenset oppkjøpserfaring kan både være en fordel eller ulempe. (Haleblan og Finkelstei, 1999)

De argumenterer videre for at erfarne oppkjøpere vil kunne dra nytte av sin kunnskap i alle oppkjøp. Foretak som har vært gjennom slike prosesser mange ganger klarer å identifisere i hvilke situasjoner de kan anvende sin erfaring. Når oppkjøpere har utviklet en forståelse av årsak/virknings-forholdet, klarer de derfor å gjøre bedre beslutninger. Dette betyr at de har utviklet evner til å se i hvilke situasjoner deres erfaring er lik, slik at de får dra nytte av denne. Like viktig er det at de klarer å skille ut ulik erfaring, slik at de diskriminerer disse. Haleblan og Finkelstein (1999) hevder det er denne egenskapen som skiller foretak med mye og lite erfaring. De gir ingen nøyaktig terskelverdi på når en oppkjøper mestrer denne egenskapen, men argumenterer for at de kontinuerlig blir flinkere mens de akkumulerer kunnskap.

Foretak uten tidligere erfaring presterte bedre i dette studie enn foretak med begrenset erfaring. Det begrunnes med at foretak uten tidligere erfaring ikke har muligheten til å overgeneralisere sine tidligere erfaringer, slik at de måtte gjøre dypere analyser når de møtte utfordringer.

Det oppstår et utfordrende dilemma for oppkjøpere. Dersom tidligere erfaringer som ikke er sammenlignbar generaliseres, kan feilvalg oppstå. På den andre siden risikerer en gjentakelse fra tidligere feil om man ikke anvender kunnskap fra tilsvarende situasjoner. Med dette viser studiet til Habelian og Finkelstein (1999) at foretak uten tidligere erfaring samt foretak med bedre erfaring er de som presterer dermed best.

Det er ingen definitive svar på hvordan tidligere erfaring kan påvirke oppkjøpsprosessen. Alt avhenger av hvor lik den tidligere erfaringen er på dagens oppkjøp. Mye tyder likevel på at erfarne ledere vil være i stand til å påvirke oppkjøpsprosessen på en positiv måte, om vedkommende har en bred nok erfaring fra forskjellige oppkjøpssituasjoner (Nadolska og Barkema, 2014)

2.7.2 Eksplisitt og taus kunnskap

Eksplisitt kunnskap er faktakunnskaper om hvordan ting er, som eksempelvis manualer eller patenter, og forklarer årsak/virknings-forhold mellom enkelte faktorer. Eksplisitt kunnskap defineres som kodifisert kunnskap som uttrykkes gjennom ord og tall, og er overførbart gjennom formelt systematisk språk. Da denne kunnskapen er nedskrevet, er formålet at den skal lett kommuniseres, og kunne nå mange brukere på kort tid (Gotvassli, 2015)

Taus kunnskap betyr at mennesker kan/vet mer enn de klarer å fortelle/forklare. Dette innebærer at kunnskap er taus, noe som medfører at den ikke uttrykkes gjennom språk. Den formen for kunnskap er personlig, kontekstspesifikk og forekommer ofte gjennom erfaringer, ideer, verdier og emosjoner. Dette akkumuleres gjennom, for eksempel, å løse arbeidsoppgaver, kommunisere, observere og gjennom å gjøre egne og felles erfaringer som utvikles til viten eller kunnskap. Kombinasjonen av disse erfaringene lar seg ikke lett nedskrives på et skriftlig språk (Gotvassli, 2015).

Det eksisterer mye eksplisitt kunnskap om oppkjøp ((Aabø-Evensen, 2011), (Boye og Meyer, 2008), (Colman og Lunnan, 2013), (Habelian og Finkelstein, 1999)). Mange forfattere har nedskrevet teorier og erfaringsbasert kunnskap som omhandler ulike aspekter ved oppkjøp, som kan hjelpe foretak når de skal gjennomføre oppkjøp. Det påpekes at mange foretak har dokumentert sine prosesser, og diskutert problemer som har oppstått og hvordan de valgte å løse disse. Problemet med oppkjøp er at det ikke er noen klar årsak/virknings-forhold, og løsningen i et case ikke nødvendigvis vil fungere i det neste.

Haleblian og Finkelstein (1999) foreslår at det finnes mye taus kunnskap i oppkjøpsprosesser. De mener at personer med tidligere erfaringer fra oppkjøpsprosesser kan være bedre rustet til å gjennomføre det neste gang. Det oppstår ofte situasjoner som ikke kan forklares gjennom nedskrevet kunnskap. Da trenger men heller erfaring for håndtere situasjonen på en god måte.

2.7.3 Hvor sitter kunnskapen?

Haleblian og Finkelstein (1999) fant også i sine studier en positiv korrelasjon mellom tidligere erfaring og sannsynligheten for å gjennomføre et suksessfullt oppkjøp. De poengterer at man behøver erfaring fra flere oppkjøp for å trekke ut generell kunnskap som kan være nyttig. De forklarer at dersom foretak skal utnytte sin erfaring må personer som er ansvarlig for oppkjøpet ha en sentral rolle i hvert oppkjøp. Dette betyr at foretak som i større grad delegerer oppgavene til ulike personer eller bytter ut gruppelemmer, vil ha et dårligere erfaringsgrunnlag.

Denne tankegangen tar opp et interessant spørsmål om hvem som sitter igjen med erfaringen fra oppkjøp. Coleman og Lunnan (2013) hevder at erfaringen ikke befinner seg på bedriftsnivå, men heller hos individer. Bare personer med en sentral rolle i oppkjøpet vil klare å forstå de komplekse sammenhengene, og utnytte dette ved en senere anledning. Personer med mindre roller vil også plukke opp erfaringer fra prosessen, men disse vil være for spesifikke til å kunne anvendes senere. Dersom denne tankegangen er korrekt betyr det at foretaket må samle den akkumulerte kunnskapen hos enkeltindivider om de ønsker å dra nytte av erfaringen fra tidligere oppkjøp. Dette vil samtidig sette foretaket i en sårbar situasjon da mye kunnskap kan forsvinne ut av bedriften om disse personene forlater foretaket. Det vil dermed være hensiktsmessig med et lederteam som deler på ansvaret, slik at det er flere personer som sitter med den relevante kunnskapen.

2.8 Forskningsmodell

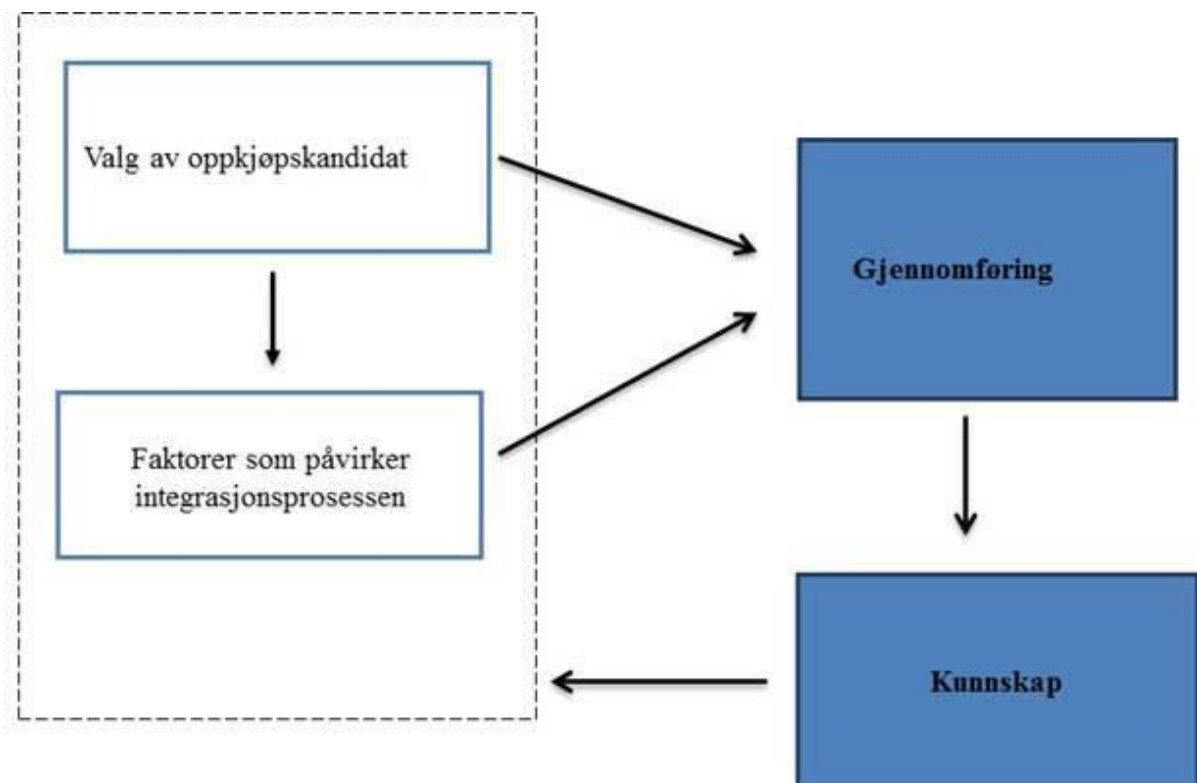
Et foretak har hovedsakelig tre strategiske muligheter for å vokse. Det skilles mellom vekst gjennom oppkjøp, organisk vekst og vekst gjennom strategiske allianser (Johanson et al., 2012). Rammevilkåret for vår modell er at foretaket har valgt oppkjøp som vekststrategi. Forskningsmodellen tar utgangspunkt i problemstillingen

“Hvordan gjennomfører foretak oppkjøp?”

Med underspørsmålene

- Hvordan velge riktig oppkjøpskandidat?
- Hvordan gjennomføre en god integrasjonsprosess?
- Hvor sitter kunnskapen fra oppkjøpet?

For å kunne besvare denne problemstillingen på best mulig måte har vi utformet figur 4 som en forskningsmodell for oppgaven. Denne figuren tar utgangspunkt i teorien vi har belyst og skal bidra til å gi en oversiktlig presentasjon over hvordan vi tror faktorene henger sammen.



Figur 4 Forskningsmodell

Hensikten med denne forskningsmodellen er å grafisk vise hvordan vi mener teorien hører sammen.

1. Vi mener at valg av oppkjøpskandidat påvirker hvilke faktorer som er relevant under integrasjonsprosessen. Om den strategiske motivasjonen for valg av oppkjøpskandidat er ekspansjon, vil det eksempelvis være mindre aktuelt med nedbemanning under integrasjonen. På denne måten vil valg av oppkjøpskandidaten påvirke hvilke faktorer foretaket må fokusere på under integrasjonen.

2. Alle integrasjoner er forskjellige. Ulike faktorer påvirker hvordan integrasjon mellom to foretak gjennomføres.

3. Når et foretak gjennomfører et oppkjøp vil de tilegne seg erfaring. Ved å se hva som fungerer godt og hvilke områder som kan forbedres akkumulerer foretaket erfaringer som kan være relevant for nye oppkjøp. Dette kan være taus kunnskap hos enkeltindivider eller eksplisitt kunnskap som blir lagret i foretaket

4. Kunnskap vil påvirke både valg av oppkjøpskandidat og faktorene som påvirker integrasjonsprosessen. Vi tror at tidligere erfaringer gjør foretaket bedre egnet til å finne oppkjøpskandidater som passer med bedriften. Foretaket vil også utvikle å optimalisere hvordan de skal håndtere faktorene som påvirker integrasjonsprosessen.

Alle integrasjoner er forskjellig. Det er mange ulike faktorer som kan påvirke gjennomføringen av en integrasjon.

3 Metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal analyseres for å gi ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Metode betyr å følge veien mot et mål og forteller hvordan man skal samle inn, analysere og tolke data (Johannessen et al., 2011). I det følgende kapittelet redegjøres det for hvilke metodiske avveininger og valg vi har tatt for å besvare problemstillingen vår. Videre presenteres fremgangsmåten for innsamling av data, samt hvordan våre data er analysert. Avslutningsvis beskrives oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en generell plan for hvordan man empirisk kan studere og besvare et gitt sett av forskningsspørsmål (Saunders et al., 2012). Forskningsdesign kan skilles i tre hovedkategorier; eksplorerende, forklarende eller deskriptiv design (Johannessen et al., 2011). I denne oppgaven har vi valgt å benytte eksplorerende design hvor formålet er å utforske forhold eller fenomener som er mindre eller helt ukjent (Johannessen et al., 2011). Dette innebærer at det stilles åpne spørsmål for å finne ut hva som skjer for å få bedre innsikt i emnet man skal undersøke (Saunders et al., 2012). Det finnes mye generell teori om oppkjøpsprosesser og noe fragmentert kunnskap om at tidligere oppkjøps erfaring er nyttig. Svakheten med dagens kunnskapsfront er at den ikke forklarer hva foretakene lærer og hvordan denne kunnskapen anvendes. Vi har valgt en svært kompleks og sammensatt problemstilling. Formålet med vår analyse er å få dypere innsikt og forståelse av hvordan erfarne foretak gjennomfører oppkjøp. Her skal vi også undersøke om det er mulig å akkumulere og overføre kunnskap om denne prosessen. Ved å gjøre dette ønsker vi å få en dypere forståelse av eksisterende teori før vi belyser forskningsspørsmålet vårt.

3.1.1 Overordnet forskningsstrategi

I samfunnsvitenskapelig forskning er det vanlig å skille mellom deduktiv og induktiv metode. Deduktiv tilnærming betegnes for å gå fra teori til empiri. Dette innebærer å gå fra det generelle til det konkrete. Induktiv tilnærming er det motsatte, her går man fra empiri til teori. Dette innebærer at man samler inn data til å utforske et fenomen, hvor målet er å generere nye innsikter for ny teoriutvikling eller bygge videre på eksisterende teori (Saunders et al., 2012). Målet med vår oppgave er å få innblikk i hvordan man gjennomfører et oppkjøp og hvordan

tidligere erfaringer påvirker prosessen. Med dette som utgangspunkt har vi valgt å benytte en induktiv fremgangsmåte.

Hvor mye kunnskap man har om temaet som undersøkes vil avgjøre hvilken metode som brukes. “Kvalitativ metode egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det derfor stilles særlige store krav til åpenhet og fleksibilitet” (Thagaard, 2013, s12) For å svare på vår problemstilling må vi undersøke personlige meninger og erfaringer. Vi har behov for å gå i dybden i temaet og få fyldige beskrivelser, derfor anser vi kvalitativ metode som best egnet for vår oppgave.

3.1.2 Casestudie

Casestudie består av å samle inn så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen. Thagaard (2013) påpeker at case kjennetegnes ved å gi en mer utfyllende forståelse av temaet som skal undersøkes. Vi har benyttet deskriptiv casestudie. Dette gir en innholdsrik og dyp innsikt i den sosiale verden ved et spesifikt tilfellet (Yin, 2012). Denne metoden brukes ofte i sammenheng med en kvalitativ tilnærming, som er i tråd med hva vi har gjort (Johannessen et al., 2011). Vi har en svært kompleks og sammensatt problemfelt, som innebærer at det er mange forhold som virker inn og enkelte faktorer kan være vanskelig å definere og observere. Det vil derfor være hensiktsmessig å benytte casestudiedesign for å besvare oppgaven, hvor casene vil være avgrenset til oppkjøp.

Yin (2012) fremhever fem komponenter som er spesielt viktig ved gjennomføring av caseundersøkelser;

1. Problemstillinger omhandler hva, hvorfor eller hvordan spørsmål
2. Teoretiske antakelser ligger grunnlaget til videre undersøkelse
3. Analyseenheter kan være et individ, et program, en gruppe, en hendelse eller et begrep
4. Analysestrategien baserer seg på teoretiske antakelser
5. Funn blir tolket opp mot tidligere eksisterende teori.

Casestudiet har i tillegg to dimensjoner i hvordan det blir designet. Det første gjelder spørsmålet om hvorvidt man arbeider med én enkeltcase eller flere caser. For det andre må det

avklares om det er én eller flere analyseenheter (Johannessen et al., 2011). Dette blir presentert i figur 5.

	Antall caser som studeres	
Forskerens avgrensninger	Enkeltcasedesign	Flercasedesign
En analyseenhet	Informasjon fra én enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep), innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn og så videre)	Informasjon fra én enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep), innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn og så videre). Hvert enkelt casestudie består av "hele studien"
Flere analyseenheter	Informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper), innenfor studiet av avgrenset system (organisasjon, samfunn og så videre)	Informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper), innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn og så videre). Hver enkelt casestudie består av "hele studien"

Figur 5 Fire designstrategier for casestudier (Johannessen et al., 2011)

I oppgaven vår studerer vi to foretak, Q-Free og Swarco. Dette medfører at vi har et flercasedesign. Oppkjøp er i seg selv en kompleks og sammensatt problemstilling der vi naturligvis ikke kan dekke alle aspekter. Vi har sett på tre analyseenheter, som er de underliggende fokusområdene valg av oppkjøpskandidat, integreringsprosess og hvordan foretak anvender erfaring. I oppgaven blir det dermed benyttet flercasedesign med flere analyseenheter.

3.2 Utvalg



Informantene som blir intervjuet utgjør studiens utvalg. I kvalitative studier er det vanlig å velge intervjuobjekter på bakgrunn av personlig egenskaper eller kvalifikasjoner som kan bidra til å svare på problemstillingen. Hensikten er å få detaljert informasjon om emnet som

skal studeres. Dette kalles strategisk utvalg (Thagaard, 2013). Vi begrenset vårt strategiske utvalgt til ledelsen i foretakene, da vi ønsket å vinkle oppgaven vår fra et ledelsesperspektiv.




I desember 2015 fikk vi kontakt med Morten Andersson som er senior vice president hos Q-Free. Han har lang erfaring med oppkjøp og besitter de rette kvalifikasjonene til å fortelle oss om denne prosessen. Etter en innledende orienteringssamtale foreslo han seg selv og andre potensielle intervjuobjekter som kilder for oppgaven. Senere startet vi en lignende prosess hos Swarco. Videre forhørte vi oss med intervjuobjektene om de hadde ytterlige kilder, dermed vokste utvalget. Denne metoden for å finne kilder kalles snøballmetoden (Johannessen et al., 2011). En svakhet med snøballmetoden er at utvalget ofte består av personer fra det samme miljøet (Thagaard, 2013). Kontakten med både Swarco og Q-Free bidro til å redusere svakheten med snøballmetoden da informantene ikke kom fra det samme foretakene.

Et avgjørende valg i alle studier er hvor mange som skal intervjues. Det finnes ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuobjekter, men Johannessen et al (2011) poengterer at i oppgaver med begrenset tid og økonomi kan det være hensiktsmessig å gjennomføre færre enn 10 intervjuer. På grunn av den begrensede tidsperioden vi hadde på oppgaven var det ikke mulig å gjennomføre flere enn åtte intervjuer, men vi fikk tilgang på de mest sentrale personene ved oppkjøpene foretakene hadde vært gjennom. Fra Q-Free fikk vi tilgang til tre personer fra ledelsen som hadde sentrale roller ved gjennomføringen av oppkjøpene. Her fikk vi muligheten til å supplementere ved å snakke med to av eierne fra foretak de tidligere har kjøpt opp. Fra Swarco fikk vi muligheten til å snakke med tre personer fra ledelsen som hadde relevant informasjon. Konsernet i Swarco ligger i Østerrike, med utgangspunkt i tid og ressurser begrenset vi informasjonskilden til Norden. Dette resulterte i åtte informanter totalt sett.



Nedenfor kommer ytterligere beskrivelse av intervjuobjektene, og deres rolle i figur 6 til 8.

Q-Free (1)	
 A portrait of Morten Andersson, a middle-aged man with short grey hair, wearing a dark suit, white shirt, and a striped tie. He is looking directly at the camera with a slight smile.	<p data-bbox="651 367 1286 450">Morten Andersson, SVP Europe and Latin America, acting SVP North America</p> <p data-bbox="651 517 1331 701">Morten Andersson har tidligere vært CEO i Peek og Swarco. Han har 30 års erfaring innen trafikkavvikling industrien og har vært ansvarlig for over 60 oppkjøp i sin karriere.</p> <p data-bbox="651 768 1350 904">I Q-Free har Morten Andersson vært ansvarlig for å finne målkandidater og den strategiske planen for å transformere foretaket fra et rent bompengeforetak over til ITS selskap.</p>
 A portrait of Roar Østbø, a man with short grey hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and a light-colored tie. He is looking slightly to the left of the camera.	<p data-bbox="651 972 858 1003">Roar Østbø, CFO</p> <p data-bbox="651 1137 1302 1274">Roar Østbø har hatt en aktiv rolle med de finansielle vurderingene, og har ivaretatt styret i Q-Free sin rolle i oppkjøpene.</p>

Figur 6 Prestasjon av intervjuobjektene

Q-Free (2)	
	<p>Henning Grønman, Vice president ELA</p> <p>Har lang erfaring som kontroller og prosjektansvarlig i Siemens. I Q-Free har Henning Grønman blant annet vært daglig leder i Australia. Når han overtok rollen som Vice president ELA har han vært delaktig i koordinasjonsarbeidet for å integrere foretakene.</p>
	<p>Mark Phillips, Founder & Managing director i TDC.</p> <p>Mark Phillips er gründeren i det engelske foretaket TDC som ble oppkjøpt i 2014. Han fungerer fremdeles som daglig leder og har delt sine erfaringer om hvordan oppkjøpsprosessen foregikk.</p>
	<p>Blaz Gostisa, CEO i Traffic design</p> <p>Blaz Gostisa var CEO og deleier i det slovenske foretaket Traffic Design. Han fungerer fremdeles som daglig leder og har delt sine erfaringer om hvordan oppkjøpsprosessen foregikk.</p>

Figur 7 Prestasjon av intervjuobjektene

Swarco	
	<p>Hans Petter Ødegaard, Managing Director Nordic, VP Region 2</p> <p>Han har lang erfaring med oppkjøp i Swarco og Peek hvor han har vært en del av flere oppkjøpsteam og fylt ulike roller i sin karriere. Nå bestemmer han den strategiske retning for Swarco Nord-Europa.</p>
	<p>Petter Lyngby, Financial Director, Nordic / Managing Director Swarco Norge</p> <p>Petter Lyngby er daglig leder for Swarco Norge. Han har hovedsakelig bidratt med finansielle vurderinger i oppkjøpene Swarco Norden har gjennomført.</p>
	<p>Søren Kolding, Managing Director Danmark</p> <p>Som daglig leder har Søren Kolding vært ansvarlig for utviklingen av Swarco Danmark. Foreslo oppkjøpet av TTS, og var ansvarlig for integrasjonen.</p>

Figur 8 Prestasjon av intervjuobjektene

3.3 Intervju

Intervju er en metode som passer godt når man undersøker komplekse fenomener. Formålet er at forskeren skal få detaljert kunnskap slik at nyansene kommer tydeligere frem (Johannessen et al., 2011). I vår oppgave ser vi på informantens personlige erfaring og oppfatninger, og vi har derfor valgt intervjuer for å samle inn empiri.

Johannessen (2011) forteller om tre typer intervju: Ustrukturert, semistrukturert og strukturert. Disse varierer i grad av strukturering og fleksibilitet man kan benytte under intervjuene. Et strukturert intervju har fastsatte spørsmål og rekkefølge, mens ustrukturert intervju er en mer uformell metode. Her har man bare fastsatt tema for intervjuet, mens alle spørsmål blir tilpasset den enkelte informanten. For å besvare våre forskningsspørsmål har vi valgt semistrukturerte intervjuer. Semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som gir retningslinjer for hvordan man skal gjennomføre intervjuet, mens rekkefølgen av temaer kan variere underveis (Johannessen et al., 2011). Dette ga oss muligheten til å ha en åpen dialog med informanten, samtidig som alle forhåndsbestemte emner blir diskutert. Denne intervjuformen skaper ofte en behagelig atmosfære og gir forskeren rom til å være fleksibel. Om informanten tar opp emner man ikke hadde forberedt seg på forhånd, kan man utdype disse. Man har også muligheten til å oppklare eventuelle misforståelser og komme med oppfølgingsspørsmål om noe er uklart. Dette gjør at man kan tilpasse hvert enkelt intervju inn mot informantenes kunnskaper (Saunders et al., 2012).

For å besvare vår problemstilling måtte vi ha tilgang til personlige erfaringer og akkumulert kunnskap til medlemmene av Q-Free og Swarco sine oppkjøpsgrupper. Hver enkelt informant hadde en unik erfaring og kunnskap, som gjorde at det ikke var mulig å standardisere intervjuene. Vi ønsket samtidig å kunne lede intervjuet gjennom bestemte tema som vi ønsket å belyse. Dermed var semistrukturerte intervju best egnet for vår oppgave.

3.3.1 Intervjuprosessen

For å samle data av høy kvalitet må man gjøre et grundig forarbeid. Ved å ha god kunnskap om emnet som studeres blir forskeren oppfattet som mer troverdig (Saunders et al., 2012). Derfor var det viktig for oss å ha kontroll på litteratur om oppkjøp, kunnskap om foretakene vi skulle intervjuer og oppkjøpene informanten hadde gjennomført. Ved å ha

forhåndskunnskaper om emnet var det lettere å ha en dialog hvor vi stilte relevante oppfølgingsspørsmål.

Vi tok kontakt med våre informanter gjennom e-post. Før intervjuet ble gjennomført sendte vi en introduksjon av problemstillingen med vår intervjuguide, slik at intervjuobjektene hadde kjennskap til hva vi ønsket å undersøke. Siden vi intervjuet ledelsen i to virksomheter måtte vi være fleksibel med tanke på tid og sted for våre intervjuer. I begynnelsen av oppgaven ble vi invitert til en trafikkmesse i Amsterdam hvor vi ble introdusert til Q-Free, og fikk intervju eierne av to oppkjøpte foretak. Vi reiste også til Oslo hvor det ble gjennomført fire intervju med ledelsen i både Q-Free og Swarco. I tillegg ble det gjennomført to telefonintervju, et med ledelsen i Swarco og et med Q-Free sin CFO i Trondheim. Tid og ressurser gjorde at det ikke var praktisk mulig å gjennomføre de to siste intervjuene i person.

Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i litteraturstudiet som ble gjennomført på forhånd. Det ligger en kopi av vår intervjuguide i appendiks 1. Under semistrukturerte intervju vil formuleringen og vinklingen av spørsmålene påvirke svarene man får (Johannessen et al., 2011). Våre intervju startet med enkle og spesifikke spørsmål om informanten, slik at de kunne bli komfortable med intervjuet. Vi fortsatte med åpne hovedspørsmål hvor informanten kunne gi utfyllende svar. Hensikten med åpne spørsmål er at informantene får muligheten til å fortelle om sine erfaringer uten at forskeren styrer samtalen i en spesiell retning (Saunders et al., 2012).

Vi ønsket å avdekke informantens subjektive kunnskap, og derfor var åpne spørsmål best egnet for å avdekke deres unike erfaring. Ved å ikke legge for strenge føringer på intervjuet endte vi opp med å oppdage relevant informasjon vi ikke hadde tenkt på før intervjuet startet. Vi fulgte også aktivt opp med oppfølgingsspørsmål for å hente mer spesifikk informasjon om problemstillingen.

For å dokumentere våre intervjuer valgte vi å benytte oss av lydopptak og notater. Lydopptak forsikret oss om at all informasjon ble bevart, mens notatene ble brukt til å notere hovedmomenter som ble nevnt i intervjuet. Hvis man bare bruker notater vil mengde data bli redusert, da det ikke er mulig å notere alt (Thagaard, 2013). Lydopptak gjør det også lettere å

kommunisere med informanten, lese ikke verbal data, og danne oppfølgingsspørsmål fremfor å fokusere på å skrive ned alt som blir sagt (Saunders et al., 2012).

3.3.2 Gjennomføring av intervju og etiske retningslinjer

Oppgaven er et kvalitativ studie, hvor formålet er å få innsikt i personlige meninger og erfaringer rundt oppkjøpsprosessen. Dette medfører håndtering av sensitiv informasjon både på person- og bedriftsnivå. I den sammenheng foretok vi nødvendige tiltak for å ivareta forskningsetiske hensyn, da etikk er aktuelt innen all forskning som berører enkeltmennesker og forholdet mellom de (Johannessen et al., 2011).

Innenfor forskningsetikk fremhever Thagaard (2013) tre momenter som må tas hensyn til; informantens samtykke, konfidensialitet og konsekvenser for å delta i forskningsprosjektet. Gjennom kontaktpersonene i både Swarco og Q-free fikk vi tilsendt e-postadressen til personene som hadde akseptert å uttale seg på vegne av foretakene. Vi utarbeidet en introduksjons e-post som ble sendt ut én uke i forkant av intervjuene. I e-posten presenterte vi oppgaven, hensikten med intervjuet og intervjuguiden. Formålet var å gjøre informantene komfortable med studiet og samtidig ha mulighet til å reflektere over hva de ønsket å formidle. Dersom de oppfattet spørsmålene for nærgående fikk de anledning til å uttrykke seg om dette før intervjuet fant sted. På denne måten respekterte vi informantenes grenser, slik at personene ikke ble forledet til å gi informasjon som vedkommende kunne komme til å angre på i ettertid. Et viktig etisk prinsipp er at deltakelsen i forskningsprosjektet ikke på noen måte skal bidra til å skade intervjuobjektene (Thagaard, 2013). Tilbakemeldingen på intervjuguiden var positiv og ingen endring ble foretatt i forkant av intervjuene.

Før hvert intervju fikk informantene vite at de kunne bestemme hvordan vi anvendte informasjonen de delte med oss. Vi gav også et løfte om anonymitet om informantene ønsket dette. Et løfte om anonymitet kan redusere risikoen for at informantene holder tilbake relevant informasjon (Saunders et al., 2012). Ingen av våre intervjuobjekter uttrykte et ønske om å være anonyme. Videre forhørte vi oss om bruken av lydopptak, og ba om godkjenning for dette. Vi forklarte hvordan informasjonen skulle brukes og opplyste om at opptakene ville bli slettet etter transkriberingen. Ingen motsatte seg opptak.

Oppgaven omhandler to konkurrerende foretak i samme bransje. Under intervjuene fikk vi tilgang til bedriftssensitiv informasjon som var relevant for å besvare problemstillingen. Q-Free fryktet at børssensitiv informasjon kunne komme ut, noe som påvirket oss til å gjøre oppgaven konfidensiell. Dette innebærer hovedsakelig at det kun er intern og ekstern sensor som får tilgang på oppgaven. Etter at vi fikk bekreftet at oppgaven skulle være konfidensiell, valgte vi å benytte informantenes navn og stilling. Ved å gjøre dette fikk vi en mer oversiktlig presentasjon av våre funn. Det er lettere å forstå casen om vi benytter navn og stilling til individene som har gitt oss informasjonen.

3.3.3 Dataanalyse

Formålet med dataanalysen er å skape en bred forståelse av all informasjon som er samlet inn. Dette innebærer å bli kjent med all data, kategorisere og systematisere empirien og identifisere mønstre til tolkning. Kvalitative undersøkelser avhenger av sosial interaksjon. Kvalitative data er mer variert, elastisk og kompleks i forhold til kvantitativ data (Saunders et al., 2012).

Vi transkriberte lydopptakene fortløpende etter intervjuprosessen var over. Dette var nyttig da kroppsspråk og stemningen i rommet er vanskelige å beholde og det er derfor viktig å transkribere så fort som mulig da dette ligger frisk i minne (Thagaard, 2013). Ved å få et skriftlig materiale ble vi bedre kjent med all data som var samlet inn og dette ga oss grunnlag til å starte kodingen av empirien.

Etter intervjuene var blitt transkribert hadde vi et stort omfang av data som måtte sorteres hensiktsmessig. Vi startet ved å utvikle en kode-mal. Kodene ble utviklet ved å kategorisere data av samme tema (Saunders et al., 2012). Vi benyttet programvaren HyperResarsch som er et hjelpemiddel til å kode og analysere kvalitativ data. Fordel med HyperResearch er at all empirien ble sortert og strukturert slik at analysen blir oversiktlig. Dette var svært nyttig for oss da vi hadde store mengder data å håndtere.

Ved bruk av koding får vi en systematisk gjennomgang av empirien og kan dermed identifisere områder som kan belyse problemstillingen vår. (Johannessen et al., 2011). Vi fant sammenhenger som la grunnlaget for tolkningen av funnene. Her ønsket vi å finne likheter,

ulikheter og mønstre i valg av oppkjøps kandidater i selve integreringsprosessen og i hvordan foretakene anvender erfaring fra tidligere oppkjøp.

Kodingen bidrar til å skape mening i innholdet av dataen (Johannessen et al., 2011). Etter å ha kategorisert all empirien, var neste steg i analysen å finne sammenhenger og gjøre tolkningen av funnene.

I kapittel 4 presenteres de empiriske funnene vi har kommet fram til, mens i kapittel 5 analyseres og tolkes dette. For å poengtere viktige momenter i analysen siteres det fra intervjuene. Vi har omgjort muntlige sitat til skriftlige form uten å endre meningsinnhold og dette fremvises i kursiv. I tillegg til å bruke intervjuene i analysen har vi benyttet oss av både Swarco og Q-free sine hjemmesider som ekstra kilde. Vi har også fått tilsendt Swarco sin 100 dagers plan.

3.3.4 Evaluering av metode

Evaluering av metode innebærer å drøfte oppgavens reliabilitet og validitet. Dette er nødvendig for at andre kan stole på funnene som er gjort i studiet (Johannessen et al., 2011).

3.3.4.1 Relabilitet

I kvalitativ forskning handler reliabiliteten om studiets grad av nøyaktighet og pålitelighet. Begrepet referer i utgangspunktet til om en annen forsker ville kommet fram til det samme resultatet (Thagaard, 2013). Johannessen et al (2011) knytter reliabilitet til nøyaktigheten av data, hvilken data som brukes, måten den er samlet inn og hvordan den bearbeides.

Vi har forsøkt å standardisere undersøkelsesbetingelsene når vi samlet inn informasjon. Her belyste vi hovedsakelig de samme temaene i alle intervjurundene. Vi hadde en standardisert introduksjon og tilrettela slik at intervjuobjektet kunne påvirke hvordan intervjuet ble gjennomført.

For å besvare problemstillingene vi skal undersøke har vi tatt et bevisst valg om å se oppgaven fra et lederperspektiv. Det kunne vært lærerikt å intervju andre personer i

foretakene, men begrenset tilgang på tid gjorde at vi valgte å avgrense oppgaven. Ved denne tilnærmingen så vi det relevant å snakke med oppkjøpsgruppene til Swarco og Q-Free. I Q-Free har vi fått tilgang på informanter som har vært involvert i alle rollene av oppkjøpsprosessen. Hos Swarco var det vanskelig å komme i kontakt med mange intervjuobjekter. Dette er et internasjonalt konsern hvor mye av toppledelsen er lokalisert i andre land. Vi fikk tilgang til all relevant personell i Norden som hadde erfaring fra oppkjøpsprosessene. Gjennom denne prosessen fikk vi god innsikt i Swarco sin oppkjøpsprosess, men det kunne likevel vært nyttig å snakke med noen fra hovedkontoret i Østerrike. Tid og økonomi gjorde det umulig å reise dit, og de hadde ikke anledning til å stille opp for telefonintervjuer.

I denne oppgaven er det en risiko for at det oppstår deltakerskjevhet. Dette innebærer at informantene ikke er helt ærlige i sine svar, men heller fokuserer på å presentere foretakene på best mulig måte (Saunders et al., 2012). Som nevnt tidligere er Q-free er børsnotert og ble bekymret for hvordan vi anvende informasjonen. Dette resulterte i en konfidensiell oppgave slik at de ble trygge på prosessen. Likevel opplevde vi at enkelte intervjuobjekter i begge foretakene holdt tilbake litt informasjon og hadde noe motstridende meninger.

Når man gjennomfører et intervju vil forskerens oppførsel, tone og verbale kroppsspråk påvirke informanten. Forskeren kan spesielt påvirke svarene ved å stille ledende spørsmål. Dette omtales som observatørfeil (Saunders et al., 2012). Under våre intervjuer prøvde vi å være så nøytrale som mulige. Vi lyttet også til våre lydopptak for å høre hvordan vi gjennomførte intervjuet, slik at vi eventuelt kunne eliminere svakheter.

Det er ulike måter å tolke informasjonen som er samlet inn. Som forskere har vi anvendt oss selv som et instrument, og brukt vår oppfatning til å danne konklusjoner. Alle har ulik erfaringsbakgrunn, og tolkningen blir påvirket av dette (Johannessen et al., 2011). Etter hvert intervju har vi diskutert informasjonen vi har mottatt og sendt oppfølgingsspørsmål på e-post om vi har vært i tvil. På denne måten har vi forsøkt å redusere sannsynligheten for å feiltolke data.

I denne oppgaven er det mange potensielle kilder som kan svekke reliabiliteten. Under et intervju klarer ikke intervjuer og kontrollere alle faktorer, men vi har gjennomført de tiltakene vi hadde til rådighet for å redusere effekten av de potensielle feilkildene vi har diskutert.

3.3.4.2 Validitet

Validiteten til studiet handler om tolkningen av data. Er de tolkninger vi er kommet frem til gyldige i forhold til den virkeligheten som er blitt studert? Det skilles mellom intern validitet som innebærer undersøkelsens troverdighet, og eksterne validitet som handler om undersøkelsens overførbarhet (Johannessen et al., 2011).

3.3.4.3 Intern validitet

Sikring av den interne validiteten er en av de viktigste faktorene for å etablere troverdighet til oppgaven. Det handler om hvorvidt forskerens funn måler eller tester hva det faktisk skal (Johannessen et al., 2011). For å sikre den interne validiteten startet vi med å skape forståelse for temaet som skulle undersøkes gjennom å sette oss inn i eksisterende teori. Videre fikk vi tilbakemelding på intervjuguiden av veilederen vår før vi gjennomførte intervjuene. Dette anser vi som en kvalitetssikring av spørsmålene som ble stilt for å dekke temaene vi ønsket å belyse.

Ved bruk av dybdeintervju fikk vi muligheten til å gi en god introduksjon på hva vi ønsket å forske på, og mulighet til ytterligere forklare dersom noe skulle være uklart. Dette bidrar til å styrke vår interne validitet.

3.3.4.4 Ekstern validitet

Kan resultatet fra vår casestudie av oppkjøp overføres til en annen case om oppkjøp? For at oppgaven skal ha ekstern validitet må resultatet kunne generaliseres til andre populasjoner og være gyldig i andre sammenhenger (Thagaard, 2013). Ønske om å kunne generalisere funnene videre er begrenset ved bruk av kvalitativ metode (Johannessen et al., 2011). Undersøkelsen vår baserer seg på uttalelsen fra åtte informanter fra to ulike foretak. Dette er foretak som er i samme bransje og våre funn kan være bransjespesifikk. Resultatet vi kommer fram til i oppgaven vil dermed ikke nødvendigvis være like gyldig i andre sammenhenger og kan ikke entydig generaliseres videre til alle andre foretak.

Likevel tror vi at oppgaven kan bidra med lærdom til foretak som skal gjennomføre sitt første oppkjøp eller har generelt lite erfaringer med oppkjøp. Vår casestudie er av to norske foretak med mye oppkjøps erfaring. Ved å bruke en kvalitativ metode har vi muligheten til å gå i dybden, og studere deres akkumulerte kunnskap. Dette kan bidra til å finne nye forskningsområder og videreutvikle dagens teori om emnet.

4 Empiriske funn

I dette kapitlet presenteres relevante funn for problemstillingen ut i fra intervjurundene med Swarco og Q-Free. Funnene presenteres i tre ulike bolker. Første bolk omhandler oppkjøpskandidat, som presenterer hvordan foretakene går fram for å finne oppkjøpskandidat, hvilke strategisk motivasjon de har, og i hvilken grad de integrerer de oppkjøpte foretakene. Neste bolk tar for seg integrasjonsprosessen og faktorer som påvirker denne. I siste bolk reflekterer intervjuobjektene over hvilken kunnskap de har anvendt, fra både valg av oppkjøpskandidat og integrasjonsprosessen. Avslutningsvis informeres det om hvordan prosessene dokumenteres.

4.1 Valg av oppkjøpskandidat

Valg av oppkjøpskandidat setter premisser for hva som oppnås ved et oppkjøp. I dette delkapitlet presenteres det hvem som er involvert i valg av oppkjøpskandidat, og hvordan foretakene finner de aktuelle kandidatene. Avslutningsvis i delkapitlet belyses det i hvilken grad foretakene integrerer de oppkjøpte foretakene.

4.1.1 Hvem er involvert

Når Swarco velger oppkjøpskandidat er dette en prosess som involverer tre ledd;

Steg 1 - Lokale ledere

Hvert land har en lokal leder som er ansvarlig i sin region. Et av ansvarsområdene til lokal leder er å identifisere potensielle oppkjøpskandidater, som igjen presenteres til regionsansvarlig. Vanligvis får de lokale lederne i oppgave å lede oppkjøpsprosessen, mens regionssjefen har det overordnede ansvaret.

“Det som skjedde var at jeg presenterte Swarco Danmark sin strategi for Hans Petter som inkluderte forslaget om et oppkjøp av TTS”

- Søren Kolding, Swarco

Steg 2 - Regionansvarlig

Regionssjefene skal koordinere strategien og fordele ressursene mellom lokalkontorene. De har det overordnede ansvaret, og oversikten over hva som må gjøres i deres geografiske område.

“Jeg er ansvarlig for Nord-Europa, og det er opp til meg å komme med forslag til hvordan vi skal bli sterkere i denne regionen. Skal vi bygge organisk eller kjøpe opp konkurrentene. Her må jeg, sammen med min ledergruppe bestemme hvordan vi skal gå fram. Så må dette godkjennes i styret. “

- Hans Petter Ødegaard, Swarco

Steg 3 - Hovedstyret i Østerrike

Som sagt har Swarco konsernet hovedkontor i Østerrike. Her sitter styret som vurderer alle potensielle oppkjøp som regionsansvarlig kommer med. De har en fast oppkjøpsgruppe som bidrar med finansielle og strategiske vurderinger.

“I Swarco kommer jeg med forslag om kandidat til et team i Østerrike, som da stilte spørsmålstegn, og er med på å utfordre meg på hvorfor jeg ville ha oppkjøpet. Noen blir godkjent og noen avslått (...) Vi er et familieselskap. 100% familieeid. Til syvende og sist skal eieren vår godkjenne det. Det er viktig å ha han med i loopen. ”

- Hans Petter Ødegaard, Swarco

Swarcos treledds-inndeling står i stor kontrast til Q-Free sin utvelgelsesprosess for oppkjøpskandidater. Ettersom Q-Free vanligvis ikke utfører oppkjøp, har de ikke den samme administrative strukturen på dette området. Som følge av Q-Frees strategiske valg om å utvide produktporteføljen fra å være et rent bompengeforetak til å inkludere ITS ble det tatt et strategisk valg om å benytte oppkjøp.

“Det var i dette arbeidet vi kom i kontakt med Morten Andersson, som vi da ansatte i 2011. Han skulle hjelpe oss finne ut hvilke nisjer og markeder vi skulle gå inn i ITS sektoren. Morten

var ansvarlig for å velge ut hvilke selskaper vi skulle kjøpe”

- *Roar Østbø, Q-Free*

Q-Free sitt hovedmål var å finne oppkjøpskandidater som kunne komplementere produktporteføljen deres. Prosessen startet ved Morten Andersson som skulle være ansvarlig for utvelgelsen av oppkjøpskandidater. Han presenterte sin strategi for styret i Q-Free, som videre vurderte forslagene og tok den endelige avgjørelsen. Med denne organiseringen mangler kontroll og verifisering før styrebehandling.

“Til å begynne med var det bare meg. Jeg lagde en liste med ti kandidater, hvor jeg fant seks som var grunnlaget for min strategiplan. Hvis det ikke var mulig å kjøpe disse lagde jeg en alternativ plan. Om vi tok vekk nummer fem, kunne det foretaket byttes ut med nummer syv osv. Til slutt endte vi opp med å kjøpe de seks selskapene jeg navnga i begynnelsen.”

- *Morten Andersson, Q-Free*

Ledelsen i Q-Free vurderte det finansielle og det rettslige ved oppkjøpene som ble presentert. De påvirket ikke strategien, men opptrådte som et kontrollerende og godkjennende ledd for planene Morten Andersson la frem.

“I Q-Free var det mindre kunnskap om ITS markedet og det var derfor ingen som satt spørsmålsteget til meg. Jeg fikk aldri noe utfordring på om dette var riktig eller ikke. Det er ikke riktig måte å gjøre det på. Her stolte de bare på meg, de hadde ingen andre. Det skal jo ikke være one-man-show, det bør være management team”

- *Morten Andersson, Q-Free*

Styret var mer involvert i et av oppkjøpene, da dette ble ansett som et risikabelt oppkjøp. Det ble gjennomført grundige analyser, samt engasjert flere mennesker i prosessen.

“Når vi kjøpte opp det siste selskapet i USA, Interlight, tok vi en risiko. Alt var feil, bortsett fra teknologien. Der gjorde vi gode undersøkelser og dette er det eneste selskapet som følger

planen etter to og et halvt år. Det ligger faktisk litt foran. Det må jeg ta til etterretning, fordi der hvor vi gjorde gode analyser, gjør vi det best i dag.”

- Morten Andersson, Q-Free

4.1.2 Hvordan finne potensielle oppkjøpskandidater

Swarco og Q-Free opererer innenfor det samme markedet. Bransjen er preget av få aktører som gjør det lett å holde oversikten over konkurrentene. Utvelgelsen baseres hovedsakelig på deres personlige relasjoner og kjennskap til de ulike foretakene. Dette fremheves fra begge foretakene i intervjuene.

“Det er mer den lokale kunnskapen, hvor man snakker med konkurrenter og får informasjon litt sånn ”off the record”.(..) Man er ute å treffer konkurrenter, treffer kunder og leverandører. Vår bransje er ikke så stor, altså alle kjenner alle”

- Petter Lyngby, Swarco

Morten Andersson, Q-Free, supplementerer med;

“Jeg ringer mine kontakter også vet jeg hvem som er der. Det er min utvelgelsestaktikk. Men nå har jeg jobbet her siden 1978 så jeg kjenner bransjen (..) Jeg reiser over 200 dager i året og møter nye mennesker hver dag. Det er nettverksbygging.”

Når bransjen er liten klarer foretakene å holde oversikten. Deres strategiske målsetninger avgjør hvilke potensielle kandidater som vurderes for oppkjøp. Tidligere oppkjøp har vært basert på et ønske om tilgang til nye markeder, større markedsrett, eller å eliminere konkurrenter. De forteller om sin generelle motivasjon for oppkjøp slik:

“Vi ser vel egentlig etter om de har komplementære produkter eller kompetanse normalt sett.

- Hans Petter Ødegaard, Swarco

“I prinsippet velger vi produkt, hvilken posisjon i markedet vi ønsker å ha”

- Morten Andersson, Q-Free

Foretakene baserer sine oppkjøp på strategisk motivasjon, men de må fremdeles ta hensyn til interne kapasiteter. Da Q-Free er et mindre foretak enn Swarco må de være selektive med hvem de kjøper opp, og hvor de ønsker å konkurrere.

“Vi kjøper ikke selskap som ligger i markeder hvor det er kjempestor konkurranse, slik som i Tyskland. Der er det store aktører, og konkurransen blir for stor. Vi kjøper mer i markeder som er åpne for oss”

- Morten Andersson, Q-Free

4.1.3 Grad av integrasjon

Swarco forteller at grad av integrasjon påvirker hele integrasjonsprosessen. De fremhever at integrasjonsstrategien varierer i stor grad basert på hensikten med oppkjøpene.

“Grad av integrasjon er helt individuelt. Enkelte steder har vi allerede et stort selskap og foretar oppkjøp av en konkurrent. Da må vi kjøre full integrasjon. Andre steder har vi kanskje ikke noe etablert selskap. Da beholder vi hele selskapet. Det eneste vi må gjøre da er å skape felles prosesser for rapportering til konsernet. Men da vil du la selskapet være mye mer i fred sånn sett. For da har du funnet selskap som har gode verdier, som har en god kultur i ryggraden(...)I hovedsak forsøker vi å fusjonere selskapene så rask det lar seg gjøre. Vi har ikke noe ønske om å ha to separate selskaper i et land utover det som er nødvendig.”

- Hans Petter Ødegaard, Swarco

Q-Free benytter “earn-out” metoden, og beskriver på følgende måten hvordan dette har påvirket integrasjonsprosessene;

“Earn-out” medfører at vi ikke kan integrere foretakene. Hvis vi gjør endringer i foretaket vil det koste penger. Dette vil gå utover eieren sin earn out, og det vil han ikke tillate. De vil

melke profitten de to siste årene. Da står selskapet i prinsippet som det er i to år, men i realiteten så går verdien ned. For når du melker og melker, så har du ikke penger til å utvikle”

- Morten Andersson, Q-Free

Denne oppfatningen ble delt av flere i Q-Free;

“Å gjøre endringer under denne perioden, der de prøver å maksimere sin egen profitt, er ikke enkelt.”

- Henning Grønman, Q-Free

Eierne fra to av de oppkjøpte foretakene presiserer hvordan earn-out kontrakten påvirket deres holdning til integrasjonen;

“Vi gjorde en avtale om å selge, så skulle jeg få x andel av fortjeneste i år 1, x andel av fortjenesten året etter osv. Jeg hadde en 2 års “earn-out” periode. Da bestemte jeg at i 2 år gjør vi det på min måte. Alt ble det samme, ingen endringer.”

- Blaz Gostisa, Traffic Design

“Avtalen var laget slik at jeg kunne sikre meg en god totalpakke ved vanlig drift. For å maksimere innsats og effektivitet under denne perioden laget jeg en bonusavtale med mine ansatte hvor de fikk utbetalt 20 % av “earn-out” “

- Mark Philips, TDC

4.2 Faktorer som påvirker integrasjonsprosessen

4.2.1 Planlegging og tempo

I Swarco legger de vekt på planlegging av integrasjonsprosessen. De har en spesifikk plan som forteller hva som skal gjøres og hvem som er ansvarlig. Planen innebærer også når endringene skal implementeres.

“Det er viktig å ha en god plan. Vi bruker en 100-dagers plan, hvor alt som trengs å gjøre er nøye planlagt”

- Hans Petter Ødegaard, Swarco

I oppkjøpet av TTS ble 100 dagers planen forklart på denne måten:

“Først av alt forberedte vi en 100-dagers plan. Alt vi skulle gjøre i integreringsprosessen ble planlagt på detaljnivå. Den besvarte hva vi skulle gjøre, når det skulle bli gjort og hvem som var ansvarlig. Det var den overordnede planen for de første 100 dagene. Videre hadde vi en 1 års plan, og en 3 års plan. Ting utvikler seg, og jo raskere man kan utføre planen jo bedre. Det var vårt fokus. Det var planlagt så nøye og detaljert som mulig”

- Søren Kolding, Swarco

Swarco vektlegger at 100-dagers planen skal bidra til at endringer skjer i riktig tempo. Om det tar for lang tid har de opplevd at ansatte mister momentum og motivasjon. Videre hevder de at en godt planlagt integrasjon reduserer usikkerheten i foretaket.

Q-Free kjøpte opp seks foretak i en kort tidsperiode. Informantene uttrykket at dette var en overveldende prosess som krevde mye koordinering. Roar Østbø fremhever at de laget en plan for hvert oppkjøp som skal dekke flere områder

“Vi har en integrasjonsplan som egentlig dekker alle integrasjons-aspekter”

- Roar Østbø, Q-Free

Det kommer frem fra de andre informantene at de savnet en mer konkret og tydelig plan;

“Planene er der, men den kunne vært mer koordinert (...) Jeg kunne tenkt meg en mer overordnet plan og en klar eier av integrasjonsprosessen fra dag en. Vi har mye å tjene på å ha tydeligere og mer forutsigbare prosesser.”

- Henning Grønman, Q-Free

Henning Grønman, Q-Free, forteller videre hvordan integrasjonsplanen har fungert i praksis;

“Når vi kjøpte seks bedrifter og skulle implementere finansielle rapporteringssystem, så hadde vi ikke ressurser i Trondheim til å gjennomføre disse prosessene samtidig. Der har vi sagt at vi fullfører en prosess før vi begynner på neste. Men selv etter at prosessen er utarbeidet vil det fortsatt være et stort behov for oppfølging, og med begrenset ressurser er dette vanskelig. I en ideell verden ville jeg sagt at dersom vi skal få dette gjennomført hadde vi hyret inn fire ressurser dedikert til dette. Men på grunn av økonomiske restriksjoner må man gjøre det med eksisterende ressurser”

Prosesen ble oppfattet som uryddig hos TDC, et av de oppkjøpte foretakene. Mark Philips beskriver innføringen av de finansielle rapporteringssystemet på denne måten:

“Systemene de bruker i Trondheim er fantastisk når det er satt opp og fungerer, men implementeringsfasen var et kaos. Det ble benyttet for liten tid på selve oppsettet av det nye systemet, og ikke gitt god nok oppfølging i etterkant. Faktisk så fungerer systemet fremdeles ikke slik det skal.”

Det var ikke bare Q-Free som opplevde utfordringer ved integreringsprosessen. Søren Kolding fra Swarco opplevde manglende bistand fra hovedkontoret og beskriver dette på følgende måte:

“Selv om Swarco har mye erfaring med å kjøpe selskap var det åpenbart at hovedkvarteret til Swarco ikke hadde muligheten til å støtte prosessen. Vi måtte gjøre prosessen lokalt, med en dansk rådgiver (...). Etter min mening var støtten fra hovedkontoret lik null. Og jeg hadde forventet nærmere samarbeid og mer støtte. Det ville vært hjelpsomt med klare retningslinjer fra hovedkontoret over hva som er lokalt ansvar og hva som er hovedkontoret sitt ansvar”

- Søren Kolding, Swarco

4.2.2 Kommunikasjon og deltakelse

Swarco og Q-Free legger vekt på å kommunisere mye informasjon ut til både foretakene de kjøper opp, og internt. De påpeker at det er viktig at alle vet hva som skjer, og hvorfor man gjør endringer.

“Det er typisk slik at når vi skal gjennom et oppkjøp så lager vi en plan for hvordan vi skal kommunisere internt og eksternt. Det er viktig å formidle hvorfor vi gjør som vi gjør. Det er også viktig at de nye selskapene blir kjent i Q-Free og at den eksisterende organisasjonen får vite hva grunnen er for oppkjøpet.”

- Roar Østbø, Q-Free

Ledelsen i Swarco og Q-Free reiser personlig til de oppkjøpte foretakene, og holder møter hvor de deler relevant informasjon. De påpeker at den personlige relasjonen er viktig. Videre supplementerer de møtene ved å gi ytterligere informasjon over mail og intranett.

“Vi benytter hovedsakelig allmøter. Man må sørge for at allmøter holdes ofte nok, og passe på at det ikke går ut informasjon til markedet før organisasjonen er informert. Slik at de hele tiden er informert. Det er bedre å gi for mye informasjon enn å risikere det at de føler at de ikke får informasjon”

- Petter Lyngby, Swarco

Videre formidler Swarco at det handler like mye på troverdigheten av informasjonen som blir kommunisert.

“Det er viktig med solid og ærlig kommunikasjon. Presenteres det en dato for informasjon, så holdes denne.”

- Hans Petter Ødegaard, Swarco

Kommunikasjon brukes som et virkemiddel for å skape tilhørighet og eierskap. Både Swarco og Q-Free forteller at de diskuterer integrasjonen med de oppkjøpte foretakene, og lar de komme med innspill og spørsmål om prosessen. Informantene innrømmer at det skal mye til før det blir gjort endringer i planen;

“Det er mer informering enn dialog. Men vi prøver å gi dem en følelse på at de har en påvirkning for å si det slik”

- Petter Lyngby, Swarco

Q-Free supplementerer;

“Vi hører på de. Det er jo diskusjon, men det er ofte at den sterkeste vinner(...) I England har de en som er ekstremt bra på prosesser. Der kommer vi til å gjøre en harmonisering. Vi vil gjerne ta det beste av alt. Men tross alt, det er jo vi som har kjøpt de. Så vanligvis implementerer vi våre prosesser og systemer, slik at de må tilpasse seg”

- Henning Grønman, Q-Free

Oppstår det uenigheter forteller Q-Free at de har fokus på å løse dette med en gang;

“Hvis du er uenig med meg, så ta det opp med meg nå. Fortell meg hva du mener, så finner vi en løsning”

- Morten Andersson, Q-Free

4.2.3 Kultur

Når Swarco gjør oppkjøp i land hvor de har andre foretak, får den lokale lederen ansvar for sammenslåingen. Oppkjøp i land hvor de ikke er etablert, hentes det inn personer med lokal forankring. Informantene forteller at dette gjøres for å lettere tilpasse den lokale kulturen, og for å unngå misforståelser;

“Jeg er norsk så jeg har mine måter å gjøre ting på. Altså jeg kan ikke være norsk i alle sammenhenger, fordi vi er altfor direkte. Går ikke rundt grøten. Så jeg må ha mitt team rundt meg, som jeg føler kan gjøre en bra jobb. Da unngår jeg å tråkke i kultur-salaten”

- Hans Petter Ødegaard, Swarco

Videre påpeker informantene fra Swarco at det også er viktig å jobbe med bedriftskulturen når to foretak skal integreres i samme land. De vektlegger at bedriftskulturen må aktivt oppfølges. Søren Kolding reflekterte over erfaringene fra oppkjøpet av TTS;

“Etter 12 måneder oppdaget de ansatte at enkelte ting er kulturelt forskjellig fra å jobbe i TTS og Swarco. Etter en såkalt honeymoonperiode våknet de ansatte opp og oppdaget at det var nye strukturer, nye regler osv. Så det var den kulturelle integrasjonen som vi fra

begynnelsen av ikke lyktes med å gjøre. Vi trodde det var lett i begynnelsen fordi det gikk så fint, men etter denne perioden har vi jobbet hardt med den kulturelle integrasjonen”

I Q-Free uttrykker informantene at de har et stort fokus på kultur når de skal kjøpe opp foretak. De påpeker at de lager egen kommunikasjonsplan for å håndtere kultur og respektere ulikhetene;

“Vi må tilpasse kommunikasjonsplanen til hvilke land vi er i. F.eks. I Serbia kan vi ikke formidle informasjon til hele selskapet samtidig. De har et veldig hierarkisk system, så vi må gi informasjonen til sjefene, som da må videreformidle informasjonen ned til andre ansatte. Da vil de ofte modifisere den informasjonen i forhold til hva de mener er riktig. Det er vanskelig for oss, da vet vi ikke om de jobber mot det samme målet som resten av organisasjonen. Men det er slik det er. Samme som i Thailand og USA. Veldig topptungt, veldig tittelorientert”

- Morten Andersson, Q-Free

Det kommer videre fram at det er mangel på internasjonal erfaring internt i Q-Free. Dette har gjort integrasjonen og samarbeidet utfordrende.

“Kulturer er noe som er viktig å forstå, om ikke forstå det, iallefall respektere det. Der syns jeg vi er dårlig. Vi sitter å tegner på brett i Trondheim, og det er folk der som ikke har besøkt noen av selskapene våre og fortsatt mener hvordan de skal drives, ikke sant (...) Det er forskjell på å være internasjonalt og internasjonal besøkende. Hvis jeg bare reiser ut og inn, så lærer jeg ingenting.”

- Morten Andersson, Q-Free

Videre fremheves det at bedriftskulturen fra foretakene de kjøper opp er svært forskjellige fra deres egne. Overgangen til Q-Free sine systemer har vært utfordrende for de oppkjøpte foretakene.

“Etter at vi ble en del av Q-Free har det blitt mye mer koordinering og rapportering. Nå må vi presentere hva vi ønsker, våre mål og hvordan vi faktisk presterte. I bunn og grunn gjør vi

det samme som før, men vi bruker mye mer tid på å rapportere vårt arbeid”

- *Mark Philips, Q-Free*

Dette utdypes av ledelsen i Q-Free;

“Du kan tenke deg små selskaper med få ansatte. De er vant til å gjøre ting på sin måte og er ikke alltid like mottakelig for endringer. Når vi da kommer inn og endrer deres interne prosesser kan dette noen ganger være utfordrende”.

- *Morten Andersson, Q-Free*

4.2.4 Nøkkelansatte

Swarco og Q-Free har lik tilnærming når det gjelder å beholde nøkkelansatte. Hans Petter Ødegaard fra Swarco forteller hvordan de identifiserer nøkkelpersonell;

“For det første må du definere hvem de nøkkelansatte er? Hvem er tettest på kundene? Hvem har spesielle kompetanse? Hva har vi fra før? Dette er en vanskelig prosess”

Q-Free utdyper hvor verdifulle nøkkelansatte kan være for et lite foretak og hvordan de går frem for å beholde de;

“I små selskap ligger mye av verdien i lederen og nøkkelpersoner rundt han. Særlig på ledernivå er det viktig å knytte til seg de personene i en lengre periode. I verste fall kan det forringe verdien voldsomt om man mister viktig personell“

- *Henning Grønman, Q-Free*

Hans Petter Ødegaard fra Swarco utdyper videre

“Da må man sette seg ned, face to face, prate med dem. Få dem til å føle seg trygge. De må vite at de har en langsiktig posisjon i selskapet. Samtidig får vi også muligheten til å kartlegge om de er på vei ut uansett. “

Videre beskriver Søren Kolding, Swarco, konkret hvordan de gjorde det under oppkjøpet av TTS;

“I startfasen, før oppkjøpet, hadde vi laget en liste over nøkkelpersonell fordi vi kjente til selskapet og enkelte av de ansatte fra før. Vi visste hvem vi ønsket å snakke med for å sikre videre ansettelse. Samme dag, eller dagen etter oppkjøpet ble gjennomført, tok vi kontakt med disse nøkkelpersonene”.

4.2.5 Nedbemanning

Generelt sett har de oppkjøpte foretakene inneholdt ny teknologi uten vesentlig overlapp hos morselskapene. Oppkjøpsforetakene har dermed ekspandert. Q-Free har benyttet lav grad av integrasjon i sine oppkjøp. Dette medfører at foretakene som regel fortsetter som før uten behov for nedbemanning. Swarco på sin side har benyttet varierende grad av integrasjon. Ved tett integrasjon oppstod det flere dobbeltfunksjoner, dette medførte større behov for nedbemanning. Uavhengig av grad av integrasjon virker det til at Swarco og Q-Free har en tilsynelatende lik tilnærming til nedbemanning.

”Dersom ansiennitetsprinsippet ikke må følges, så ser jeg ganske greit hvem som har fremtid og hvem som passer best i funksjonen. I 99% av tilfellene så er det enkelt. Dersom det er to mennesker som gjør det samme og begge er flinke, får en av de tilbud om å gjøre noe annet.”

- Morten Andersson, Q-Free

“Det blir litt i forhold til hvor man har dobbeltfunksjoner. Vi prøver å se på kompetanse og ansiennitet (..) Det er en del av ansvaret til de som er leder i den avdelingen. Man bør ha en grei oversikt over hvem som sliter og hvem som gjør det godt.”

- Petter Lyngby, Nordic, Swarco

Dersom det er behov for nedbemanning ønsker Swarco å gjøre dette så raskt som mulig. Det påpekes at dersom nedbemanningsprosesser tar lang tid, vil det kunne oppstå usikkerhet og rykter som ikke er ideelt for både ansatte og foretaket.

“Vi hadde kalkulasjoner på at 10 fulltidsansatte måtte miste jobben, og det ble utført. Det skjedde omtrent 30 dager etter oppkjøpet. Dette skjedde samtidig, det var ingen stegvis prosess (..) Det er viktig å være så raskt som mulig når det er snakk om områder som berører folk sitt daglige liv. Hvor de arbeider, hva de gjør, rett og slett, har jeg en jobb eller ikke. Det

starter mange rykter om det tar for lang tid.”

- *Søren Kolding, Swarco*

Det hender også at Swarco benytter oppkjøp som en mulighet til å gjøre endringer i eget foretak.

“Vi tok en beslutning om at dette var en mulighet til å rense opp i Swarco. Vi foretok en parallell opprydding internt, samtidig som vi så på TTS sine ansatte. Vi sa opp folk fra begge sider, og alt var vurdert med hensyn på hvilken organisasjon vi ønsket for fremtiden.”

- *Søren Kolding, Swarco*

-

Videre påpekes det at nedbemanningsprosessen gjennomføres **på en måte** hvor ansatte i begge foretak er likestilte.

“Man prøver å få til at de som sitter i det oppkjøpte selskap ikke føler seg som den tapende part. Vi skal prøve å få de til å bli fusjonert på like fot “

- *Hans Petter Ødegaard, Swarco*

4.3 Kunnskap og dokumentasjon

På grunnlag av funnene våre utdypes det i dette delkapittelet hvilke erfaringer og kunnskap informantene sitter igjen med etter å ha gjennomført oppkjøp. Her vil vi presentere hele prosessen til Swarco først og så Q-Free adskilt etterpå. Vi starter med å se på hvilke kunnskap foretakene har tilegnet seg ved valg av oppkjøpskandidat, videre ser vi på hvilke erfaringer som akkumuleres i integrasjonsprosessen. Avslutningsvis belyser vi i hvilke grad foretakene dokumentere prosessene.

4.3.1 Swarco

Når Swarco velger oppkjøpskandidat har de et stort fokus på finansielle rapporter. Alle foretak blir vurdert av tre forskjellige ledd, og informantene poengterer at de aldri kan få nok dokumentasjon. Hans Petter Ødegaard forteller samtidig at han stoler på egen intuisjon. Gjennom årene har han utviklet en magesfølelse som kan være motsigende til rapportene.

Dersom det ikke føles riktig ønsker han ikke å gjennomføre oppkjøpet, til tross for at han ikke klarer å fortelle konkret hva intuisjonen er basert på;

“Når du har vært gjennom noen runder så blir det intuitivt hva man skal se etter, hva man skal gjøre, og hvor det kan “lugge litt”. Du utvikler en magefølelse”

- Hans Petter Ødegaard, Swarco

Informantene vektla det menneskelige aspektet når de reflekterte over hva de hadde lært om integrasjonsprosessen. De påpeker at det er lett for å ha et for stort fokus på prosesser og systemer, fremfor å tilrettelegge for de ansatte. Videre forteller informantene om hvilke lærdommer de har trukket ut av sin erfaring;

“Det er mennesker man har å gjøre med, ikke bare systemer og økonomi. Hvis de ikke presterer kan verdien av selskapet forringes. (...) Jeg har lært betydningen av å ha et sterkt team, ikke undervurdere tiden integrasjonsprosessen tar, og kompleksiteten av et oppkjøp. Det dukker alltid opp ting underveis (...) Jeg har vært ansatt i selskap som har blitt oppkjøpt hvor nye eiere ikke ante hva de hadde kjøpt opp. De ga ingen retningslinjer på hva de ville. Det var ganske håpløst, så jeg har lært mye av hvordan jeg ikke skal gjøre det også”

- Hans Petter Ødegaard, Swarco

Videre supplementerer Petter Lyngby fra sin lærdom;

“Vi kjøper ofte opp selskap på bakgrunn av produktlinjer, men også på grunn av menneskene. Jeg har derfor blitt mer bevisst på å bevare nøkkelmedarbeidere. Det er også viktig å ta hensyn til hvilken effekt et oppkjøp kan ha på den eksisterende organisasjonen. De ansatte kan bli nervøse eller føle seg truet. Dette er spesielt aktuelt om det kommer inn kompetanse som de før var enerådende med i Swarco ”

Søren Kolding utdyper hva han lærte fra integrasjonsprosessen i TTS;

“Det er viktig og ha fokus på kulturell integrasjon, for det er den delen som tar lengst tid. Bruk og invester tid på dette feltet fra dag en. Vi glemte det litt, og tenkte mer på den

administrative siden, den lovlige biten og at folk hadde arbeidsoppgaver. Du ønsker å ha dette på plass, men vi glemte litt den menneskelige siden.”

Swarco gjør dypere analyser av et oppkjøp dersom det ikke presterer som forventet. Her er målet å finne ut hva som gikk galt, og hvordan de kan unngå dette i fremtiden. Presterer oppkjøpet i tråd med forventningene gjøres det ingen videre analyser.

“Når vi gjør et oppkjøp lager vi konkrete mål, budsjetter og kalkyler for flere år fram i tid. Vi kontrollerer dette opp mot oppnådde resultat i ettertid. Hvis man ikke klarer å realisere disse målene tar vi en diskusjon for å finne årsaken til dette. Slike diskusjoner kan vi dra mye lærdom av“

- Petter Lyngby, Swarco

Swarco deler informasjon og erfaring muntlig gjennom den daglige driften. Dette medfører at kunnskapen deles intern på de lokale kontorene, uten at konsernet får utbytte av akkumulerte erfaringer

“Hver region gjør seg tanker og erfaringer, hvor vi prater sammen og deler informasjon. Hvorvidt man er flinke nok på å dele på konsernnivå, tror jeg er mer tilfeldig”

- Hans Petter Ødegaard, Swarco

Informantene påpekte at det ikke finnes et system for å dokumentere erfaringer. Dette medfører at kunnskapen forblir på individnivå;

“Kunnskapen sitter nok i hodet. Selv om vi gjennomfører et oppkjøp er jeg fremdeles ansvarlig for mine daglige arbeidsoppgaver. Det betyr at det er mye arbeid som venter når prosessen er ferdig. Da har man ikke mulighet til å sette seg ned å lage en slags erfaringskriv for å si det slik, selv om det kunne vært nyttig å bruke til neste gang”

- Petter Lyngby, Swarco

Hans Petter Ødegaard supplementerer med at de ikke ser verdien av å lage et slik dokument;

“Om man lærer fra å lese rapportene er jeg usikker på. Man lærer over tid og man lærer av erfaringer”.

4.3.2 Q-Free

Q-Free påpeker at erfaringer gjør det lettere å velge riktig oppkjøpskandidat. Informantene klarer ikke å konkretisere hva de ser etter utover finansielle måltall, men at de har utviklet en intuisjon som påvirker valget;

“Det er i innledende fase jeg føler vi har lært mest. Det er magefølelsen, når du har gjort oppkjøp 10-15 ganger blir du sikker. Det er den menneskelig delen som er viktig. Har du en dårlig magefølelse på et oppkjøp, så skal du ikke gå videre. Vi har ved et par anledninger selskaper som vi ikke har kjøpt, nettopp fordi magefølelsen var dårlig. Det har vist seg i etterkant å være enda mer viktig enn noe annet(..) Vi bruker lang tid i forhandlingene slik at vi blir kjent med selskapene. En god relasjon er viktig dersom du skal få til et godt team etterpå. ”

- Roar Østbø, Q-Free

Morten Andersson reflekterer over hvordan det har gått fra første oppkjøp, til de senere oppkjøpene.

“Ved ditt første oppkjøp er du grønn og nervøs. Det kan nesten føles litt panisk. Men over tid har jeg erfart at det oftest er utenforliggende faktorer som gjør at det går dårlig. Det har ikke vært feil mennesker eller prosesser. Det har vært hele systemet som ikke har fungert”.

Videre påpeker Morten Andersson hva han mener bør forbedres neste gang de skal velge en oppkjøpskandidat;

“Jeg har lært at dersom du gjør mindre forarbeid og baserer deg på enkeltmennesker, så ender man ikke alltid opp med den beste løsningen. Da får man problemer som kunne vært unngått i en tidlig fase. Ved Q-free sine forrige oppkjøp var det et desperat behov for å gjennomføre oppkjøpene så raskt som mulig, og da gikk vi i denne fellen. Så forarbeidet må bli bedre. Dersom jeg får være med på flere oppkjøp i Q-free vil jeg være tøffere på spørsmål

som hvorfor, når, hvem, hva og hvor.”

Fra integrasjonsprosessen ønsker Q-Free å lære av sine feil. Informantene forklarer hva de har lært og hvordan de ville anvendt sine erfaringer ved fremtidige oppkjøp;

“Jeg føler jeg har fått en god ballast til å håndtere fremtidige kjøp, spesielt med hensyn på våre begrensninger i form av ressurser. Vi må bli bedre på å planlegge, ha en klar integrasjonsplan med toveiskommunikasjon, slik at alle er klar over hva som skal gjøres. Vi må ha en ansvarlig for hver arbeidsoppgave i integrasjonsprosessen (..) Tidligere var jeg ikke klar over hvor store de kulturelle forskjellene var. Dette må vi ta mer hensyn til i framtiden. Jeg ville også investert tid i å bli bedre kjent med bedriften vi kjøper. Det er viktig å danne et godt personlig forhold, slik at de har en trygg relasjon til dem de kan snakke med”

- Henning Grønman, Q-Free

Q-Free forteller at manglende erfaring og kunnskap om integrasjonsprosessen har ført til utfordringer. For å være bedre rustet i framtiden har de begynt å kurse personell innen integrasjon.

Q-Free fokuserer i mindre grad på dokumentering av integrasjonsprosessen. Det påpekes at foretaket har en tynn organisasjon, hvor alle ansatte har mange arbeidsoppgaver. Da er det vanskelig å finne tid til å dokumentere prosessene;

“Vi er ikke så flinke til å dokumentere. Det er nok en svakhet. Det har jo med selskapets størrelse. Døgnet har bare 24 timer. Det blir ofte en hard prioritering mellom ting som må gjøres og ting som burde vært gjort. Vi har diskutert mye, men en rapport om oppkjøpte selskaps opplevelse, vår opplevelse, og sammenfatning av dette finnes ikke. ”

- Henning Grønman, Q-Free

“Vi dokumenterer på due diligence, men ikke på det menneskelig aspektet. Vi utvikler erfaringene individuelt, men dersom jeg forsvinner går mine erfaringer med meg.”

- Roar Østbø, Q-Free

5 Analyse

I dette kapitlet skal vi svare på problemstillingen ”Hvordan gjennomfører foretak oppkjøp”, hvor vi analyserer foretakenes valg av oppkjøpskandidat, faktorer som påvirker integrasjonsprosess og hvordan kunnskap dokumenteres og anvendes i foretakene. Dette blir analysert opp mot det teoretiske grunnlaget vi la frem i kapittel 2.

5.1 Valg av oppkjøpskandidat

5.1.1 Hvem er involvert

I intervjuene ser vi at det er store kontraster mellom Q-Free og Swarco sin framgangsmåte. Oppkjøpsstrategien til Swarco innebærer en tre-ledds prosess. Den lokale lederen har detaljkunnskap til det spesifikke markedet som gir han et unikt perspektiv på hvilke selskap som passer inn i porteføljen. Regionsjefen er strategisk ansvarlig for et større område og må koordinere ressursbruken. Siste ledd er hovedkontoret i Østerrike som har en gruppe bestående av advokater og analytikere. De gir den siste klareringen før avgjørelsen blir gjort av styret som har et overordnet ansvar for strategien til konsernet. Ved å gjennomføre denne prosessen blir alle avgjørelser kvalitetssikret gjennom flere ledd, og det er ingen tilfeldigheter som avgjør hvem Swarco kjøper opp. Dette er i tråd med Nadolska and Barkema (2014) teori. De poengterer viktigheten av å involvere en gruppe ledere når det skal gjennomføres valg som har stor påvirkning på foretakets framtid. Videre argumenter de for at heterogene grupper tar mer veloverveide avgjørelser, da de kan se på oppkjøpet fra ulike perspektiver.

Framgangsmåten Q-Free har benyttet står i kontrast til Nadolska og Bakemans (2014) sin teori. Morten Andersson har vært ansvarlig for å finne oppkjøpskandidater. Styret har kontrollert det finansielle og lovlige ved de potensielle oppkjøpene uten å påvirke den strategiske utvelgelsen. Styret har imidlertid endret forutsetningene for oppkjøp og integrasjon ved at de benyttet earn-out metoden. Dette gjør at en evaluering av valgte oppkjøpskandidater utfordrende. Dersom man forandrer betalingsmetode påvirker dette den påtenkte effekten og strategiske planer om samarbeid. Q-Free benyttet homogen erfaring i utvelgelse av oppkjøpskandidater. Et ensidig perspektiv medfører at man ikke blir utfordret på avgjørelsene som blir tatt. Nadolska and Barkema (2014) referer til at bruk av homogen erfaring medfører raske avgjørelser, men påpeker at dette kan gå utover kvaliteten.

Etter vårt syn er Q-Free sin framgangsmåte et strategisk valg ved at de ønsket en rask prosess for å endre selskapet strukturelt. Samtidig ser vi at det administrative begrensninger i Q-Free ved at oppkjøpsprosessen er styrt av senior vice president for det nye virksomhetsområde. Det er i realiteten ingen administrative ledd mellom den som anbefaler oppkjøpsstrategi og styret. Her ser vi store forskjeller fra Swarco der eierstrukturen i Østerrike kommer inn som et kontrollerende og godkjennende ledd.

Valg av oppkjøpskandidat har en stor innvirkning på foretakets resultater, og det er vanskelig å realisere de finansielle og strategiske fordelene ved et oppkjøp. Det er derfor viktig å gjøre grundig forarbeid (Sum Chau et al., 2008). Etter vårt syn er det ideelt å inkludere flere mennesker i denne prosessen. Et større ledelsesteam vil gi et grunnlag for gjennomtenkte og reflekterte valg. Man bør bruke mennesker med forskjellig kompetanse og bakgrunn for å få frem alle perspektiver av valget.

Q-Free sine visjoner har vært større enn de finansielle midlene. I overgangen fra et bompengeforetak over til ITS-foretak kjøpte de flere foretak enn de hadde råd til. De fokuserte på å skape en stabil produktportefølje framfor å investere i en større oppkjøpsgruppe. I ettertid har informantene uttrykt forskjellige meninger om dette har vært en fornuftig strategi. Vi mener at det ville vært fordelaktig for Q-Free å ha ekstra personell med relevant erfaring. Den potensielle gevinsten av å lage en bedre portefølje overstiger eventuelle lønnskostnader en større gruppe ville påført foretaket. Dette bevises ved oppkjøpet som ble gjort i USA. Ved å gjøre grundigere analyserer og involvere flere mennesker, gjennomførte de sitt beste oppkjøp.

Etter vår oppfatning har Swarco en god prosess for å finne oppkjøpskandidater. De er et stort konsern med lang oppkjøpserfaring. Alle har en felles oppfatning over hvem som er involvert og hvilken rolle de har. Dette er i stor kontrast til Q-Free som er et mindre foretak med begrenset erfaring. Før overgangen til ITS hadde konsernet vært gjennom ett oppkjøp. Når Q-Free skulle gjennomføre oppkjøpsstrategien, ansatte de én person som var ansvarlig for å finne oppkjøpskandidater. Vi mener de tok en unødvendig stor risiko ved å basere valg av oppkjøpskandidater på én person, selv om Morten Andersson besitter mye kunnskap og erfaring. Uavhengig av størrelse og erfaring mener vi at det bør alltid involveres en gruppe

ved valg av oppkjøpskandidater.

Oppkjøpsteorien anbefaler å bruke en gruppe ledere når man fatter beslutninger som har stor påvirkning på foretakets framtid. Vi ser at Q-Free har valgt en annen strategi ved å satse på en de har ansett som spesielt kompetent. En erfaren oppkjøper kan finne en potensiell portefølje men det krever en god administrativ oppbygging med et oppkjøpsteam for at valgene skal verifiseres og at gjennomføringen skal ta høyde for alle utfordringer man møter. En erfaren oppkjøper kan ikke erstatte et oppkjøpsteam.

5.1.2 Hvordan finne potensielle oppkjøpskandidater

Den strategiske motivasjonen til både Swarco og Q-Free kan kobles opp mot Coleman & Lunnas (2013) teori. De forteller at alle oppkjøp hovedsakelig er motivert av et ønske om å oppnå en høyere fortjeneste. Det finnes mange forskjellige strategiske motiver som kan bidra til å oppnå denne målsetningen (Boye og Meyer, 2008). Foretakene har vært bevisst på hva de ønsker å oppnå og funnet målkandidater som oppfyller disse kravene.

Under intervjuene oppdaget vi at foretakene bare leter etter oppkjøpskandidater i sitt kontaktnett. De ser hovedsakelig etter etablerte foretak med egne produkter og markedsandeler. Vi ser behovet for å gå lengre enn personlige relasjoner slik at de lettere kan oppdage nyetableringer. Om man bare kjøper etablerte foretak får man sjelden tilgang til disruptive teknologispang som kan gi en vesentlig konkurransefordel. Det er en rask teknologisk utvikling i bransjen og foretakene er avhengig av å kontinuerlig forbedring av sine produkter for å være konkurransedyktige. Gründerselskap med teknologiske forbedringer har et stort markedspotensial. Når man bare bruker eget kontaktnett for å finne målkandidater går foretakene glipp av verdifulle vekstmuligheter. Vi mener metoden foretakene benytter for å finne oppkjøpskandidater har rom for utvikling mot en større målgruppe av kandidater.

5.1.3 Betalingsmetode

Ved gjennomføring av oppkjøpene benyttet Swarco seg av kontantoppgjør. Aabø-Eversen (2011) forteller at dette innebærer at foretaket betaler hele oppkjøpssummen ved overtakelsen av foretaket. Til kontrast står "earn-out" avtaler, her påpeker Aabø-Eversen (2011) videre at

dette fungerer som en utsatt betaling på oppkjøpstransaksjoner. Denne betalingsmetoden benyttes ofte ved oppkjøp av teknologiske bedrifter da det er vanskelig å beregne korrekt verdi av foretaket. Ved å benytte seg av “earn out” metoden forsikrer begge parter seg om at oppkjøp summen blir rettferdig (Killengreen og Næss, 2010). Q-Free valgte å benytte seg av “earn out” metoden i alle sine oppkjøp.

Vi mener at det er fordelaktig å benytte seg av kontantoppgjør som betalingsform for oppkjøp av teknologiske foretak dersom det er ønskelig å ha en viss grad av integrasjon.

Både Swarco og Q-Free er i en bransje som stadig er i utvikling, hvor man må kontinuerlig forbedre produktlinjen for å være konkurransedyktig. I våre caser ser vi at “earn-out” metoden skaper en høsting av verdiene under denne perioden som ofte førte til redusert fokus på den teknologiske utviklingen. Vårt inntrykk er at foretakene Q-Free kjøper ikke følger den teknologiske utviklingen under “earn out” perioden, noe som kan forringe verdien av produktene. Dette er spesielt ødeleggende da en utvidelse av dagens produktportefølje var den strategiske målsetningen bak Q-Free sine oppkjøp. Q-Free fikk nylig kontroll over foretakene de har kjøpt, og det er for tidlig å konkludere hva utfallet blir.

Intervjuene med Mark Phillips og Blaz Gostisa tilsier at utbytte av oppkjøpene kunne vært annerledes med en annen finansiell løsning. De valgte å optimalisere sin egen økonomiske situasjon framfor å tenke på hvordan Q-Free kunne utnyttet vekstpotensialet. De nye eierne fikk for lite påvirkningskraft slik at det også ble vanskelig å etablere nye salgsområder på tvers av de oppkjøpte foretakene. I stedet for å tenke på hva som var best for konsernet som en enhet ønsket hver enkelt avdeling å maksimere egen inntekt ved å selge sine produkter. Q-Free har registrert svakhetene med denne metoden, og bestemt seg for å ikke benytte denne metoden igjen.

I prinsippet har Swarco og Q-Free vært i forskjellige situasjoner, der Swarco har hatt fri tilgang til kapital ved godkjenning av oppkjøp, mens Q-Free har vært i en anstrengt økonomisk situasjon. Som et alternativ til Earn out metoden kunne Q-Free valgt andre framgangsmåter. Intensjonen er å få kontroll på den nye teknologien og få den integrert i morselskap og andre oppkjøpte selskap. Dette tilsier at Q-Free må overta kontrollen uten at finansieringsmetoden hindrer integrering og utnyttelse av oppkjøpts foretaks potensiale. Ved

delvis kontantkjøp og akser i morselskap kunne eiere av oppkjøpte selskap fått en sterkere lojalitet til integrasjon og samordnet målsetningen med Q-Free.

Vi mener at “earn-out” metoden bare bør brukes dersom foretak kjøpes opp med et ønske om lav grad av integrasjon og hvor det er vanskelig å forutse fremtidig verdi. Denne metoden fungerer som en forsikring for begge parter slik at man betaler riktig sum for foretaket. Vi anbefaler ikke at det brukes av foretak med en svak finansiell posisjon for å realisere et oppkjøp. “Earn-out” metoden hindrer optimalt utbytte av potensialet som ligger i det oppkjøpte foretaket.

Problemene vi ser med betaling gjør av vi stiller oss spørsmålet: Bør et selskap med en anstrengt finansiell situasjon vurdere serieoppkjøp for å bedre sitt driftsresultat og dermed aksjeverdi? En slik framgangsmåte bør i hvert fall vurderes svært nøye før man velger den.

5.1.4 Grad av integrasjon

Swarco benyttet to ulike integrasjonsstrategier når de skulle integrere nye foretak. Hvis de har lokale avdelinger i landet medfører dette at de involverte foretakene går fra å være to separate foretak til en felles enhet. Dersom de ikke har eksisterende avdelinger i landet fortsetter foretakene som tidligere. I Q-Free benyttet de en lav grad av integrasjon ved sine oppkjøp. De hadde planlagt tettere integrering, men earn-out avtalene begrenset Q-Free sin påvirkningskraft. Med en slik avtale får de tidligere eierne for stor innflytelse på integrasjonsprosessen, og kan yte stor motstand mot eventuelle endringer.

Vi identifiserer to av Haspelagh og Jemison (1991) sine integrasjonsstrategier hos Swarco og Q-Free. Når to separate foretak slår seg sammen, kalles det absorbering. Dette innebærer at det oppkjøpte foretakets strategi, raskt blir justert slik at de passer den nye eieren. Hensikten med absorbering er å dele aktiviteter mellom foretakene. Dersom det oppkjøpte foretaket får fortsette uten store endringer kalles det bevaring. Dette går hovedsakelig ut på at det kun skjer endringer i de finansielle rapporteringssystemet for å skape kontroll av det oppkjøpte foretak (Johanson et al., 2012).

Som nevnt under “betalingsmetode” har vi en klar formening om at “earn-out” avtaler setter

klare restriksjoner på integrasjonsprosessen. Denne betalingsmetoden bør ikke anvendes om man ønsker integrasjon mellom foretak. Til tross for at Q-Free i utgangspunktet ikke ønsket tett integrasjon, ser vi at de ikke fikk gjennomført alle planlagte endringer. Dette kommer som er direkte konsekvens av styrets beslutning om å anvende “earn-out” avtalen.

Swarco virker å benytte standardiserte integreringsstrategier på bakgrunn av om det oppkjøpte foretaket har en lokal avdeling i landet eller ikke. Vi mener at de burde tilpasset sin strategi i større grad inn mot det oppkjøpte foretak framfor å standardisere prosessen. Enkelte foretak har større behov for autonomi eller strategisk avhengighet, og om man ikke tar hensyn til individuelle forskjeller mellom foretakene kan mye av den potensielle verdien av oppkjøpet forsvinne. I oppkjøpet av TTS fikk Swarco kulturelle problemer som førte til at enkelte nøkkelansatte valgte å slutte i foretaket seks til tolv måneder etter integreringen. Her mener vi at en svakere grad av integrering burde vært vurdert, da det trolig kunne ført til en glattere integrasjon og bedre samarbeid. Integrasjonen av et foretak vil være en uavhengig prosess og der utfordringene slik vi ser det ikke er relatert til om det er enkeltoppkjøp eller hyppige oppkjøp.

5.2 Faktorer som påvirker integrasjonsprosessen

5.2.1 Planlegging og tempo

Planleggingsfasen har en viktig rolle i integrasjonsprosessen, og bør starte så tidlig som mulig etter signeringen av transaksjonsavtalen (Aabø-Evensen, 2011). Vi ser at Swarco har gode rutiner for planlegging og tempo når de gjennomfører oppkjøp. De benyttet en 100 dagers plan for å gjennomføre alle planlagte endringer de ønsket å gjennomføre ved TTS oppkjøpet. Dette var en klar plan for hva de skulle gjennomføre, når ulike tiltak skulle bli gjort, og hvem som var ansvarlig. En 100 dagers plan bidrar til raske og klare endringer som kan bidra til å redusere usikkerheten (Gates og Very, 2003). Vi mener at 100 dagers planen til Swarco bidro til å komme raskt i gang med integrasjonen, være tydelig og klar framfor de ansatte, og hjalp foretaket å ha en god oversikt over prosessen.

Teorien om planlegging og tempo i integrasjonsprosessen handler mye om å ivareta verdiene i foretaket man har kjøpt opp. Hvis man har funnet riktig oppkjøpskandidat som kan styrke

eget foretak er det viktig at integrasjonsfasen sikrer og ivaretar potensialet (Aabø-Evensen, 2011). Dette kreves at det settes av ressurser til å styre integrasjonen.

Vi mener at Swarco har vist en manglende evne til å støtte opp under sine lokalkontor. Når konsernet har gjennomført over femti oppkjøp bør det være mye akkumulert kompetanse om integrasjoner som vil være relevant for de lokale kontorene. Swarco har i utgangspunktet nok ressurser til å kunne være tilstede under prosessen, men dette blir ikke prioritert. Det er viktig å legge av nok ressurser for å utføre integreringsprosessen (Aabø-Evensen, 2011). Vi mener Swarco har undervurdert ressursene som trengs for å gjennomføre integrasjonen. Dette kan gjøre det mer utfordrende å realisere den strategiske motivasjonen og hente ut de potensielle verdiene i det oppkjøpte foretaket.

Gjennom intervjuene med ledelsen i Q-Free kom det klart fram at det forelå en plan for hvert oppkjøp. Når de skulle gjennomføre flere integrasjonsprosesser samtidig var det tydelig at foretaket manglet ressurser til å utføre planen på en god måte. Flere informanter savnet en ansvarlig leder for integrasjonen med klare delmål og tidsfrister. En detaljert plan kunne bidratt til en mer koordinert integrasjon. Aabø-Evensen (2011) understreker at det er viktig med nøye planlegging før man integrere to foretak. Vi mener at Q-Free har undervurdert effekten “earn-out” avtalen ville ha på integrasjonen. Samtidig har de ikke klart å lage en plan som tar høyde for deres tilgjengelige ressurser. Dette har ført til forsinkelser, og en suboptimal prosess.

Gjennom hovedsakelig å fokusere på valg av oppkjøpskandidat ser vi at både Swarco og Q-Free legger for lite administrative ressurser i gjennomføringsfasen av integrasjonen. Dette kan ha en sammenheng med at selskapene opptrer som serieoppkjøpere der man har mange ressurskrevende prosesser samtidig uten at man har tilstrekkelige administrative kapasitet.

5.2.2 Kommunikasjon

Swarco og Q-Free bruker kommunikasjon aktivt for å formidle hvilke endringer som skal implementeres i foretaket. Informasjon kan bidra til å minske usikkerhet hos de ansatte (Boye og Meyer, 2008). Foretakene påpeker at alle ansatte må vite hva og når endringene skal skje. Videre presiseres det at for mye informasjon er bedre framfor for lite informasjon. Det er viktig at all relevant informasjon blir formidlet av foretakene selv, slik at de ansatte ikke

opplever å høre viktig informasjon fra eksterne kilder. Videre gir foretakene inntrykk av at de lytter til forslag og innspill, selv om de innrømmer at det skal mye til før de originale planene endres. Dette kan medføre til en følelse av falsk demokrati hvor de ansatte ikke føler at deres meninger er verdsatt (Boye og Meyer, 2008).

Det første momentet som ble poengtert var bruken av en plan. De presiserte at det forelå en plan før hver integreringsprosess. Men at denne planen ikke gikk ned på detaljnivå. Vi mener at Q-Free hadde vært tjent med å lage en 100-dagers plan før integrasjonsprosessen startet. Gates og Very (2003) påpeker at en 100-dagers plan hjelper foretaket til å ha kontroll over integrasjonsprosessen. En slik plan vil bidra til å vite hvilke og når endringer skal gjennomføres. På denne måte mener vi at både ledelsen og de ansatte ville fått bedre klarhet i integreringsprosessen. Videre ville en slik plan tydelig definert hvem som ledet integreringsprosessen. Dette var også savnet av ledelsen i Q-Free. De kunne tenkt seg en som var ansvarlig for prosessen.

Vi mener at begge foretakene har en kommunikasjonsplan som inneholder de viktigste momentene som omtales i litteraturen ((Boye og Meyer, 2008);(Harrison og Farrell, 2007a);(Larsson og Finkelstein, 1999);(Johanson et al., 2012)). Samtidig som vi ser behovet for å være forsiktige med å involvere det oppkjøpte foretaket uten og ta hensyn til innspillene som kommer. Dette kan føre til negative effekter dersom de oppkjøpte foretakene ikke føler seg hørt.

5.2.3 Kultur

Under intervjuene kom det tydelig fram at både Swarco og Q-Free står overfor kulturelle utfordringer. Jessen (2002) understreket at internasjonale oppkjøp øker kompleksiteten da man må ta hensyn til språk og nasjonale normer. Swarco håndterer kulturelle forskjeller i internasjonale oppkjøp ved å benytte den lokale lederen aktivt under oppkjøpsprosessen. Dersom det gjøres oppkjøp i land hvor de ikke har en lokal leder henter de inn personell med lokal forankring. Vi mener at Swarco har utarbeidet gode rutiner for å oppnå forståelse av de forskjellige kulturene som forekommer fra de ulike oppkjøpene. Gjennom intervjuene ble det gitt flere eksempler på hvordan de hentet inn personell som kunne bidra til å unngå eventuelle misforståelser som kunne forekomme på grunnlag av disse forskjellene

For å illustrere en kulturell utfordring kan vi se på oppkjøpet av TTS. Dette var en lokal konkurrent som ble fullt integrert med Swarco Danmark. De opplevde få kulturelle utfordringer i begynnelsen av integrasjonen, noe som medførte at dette ikke ble prioritert. Etter integrasjonen var fullført kom det tydelig frem at ansatte fra TTS og Swarco hadde ulike verdier og adferd. Kotter (1995) forteller at et sett av normer og verdier eksisterer i alle foretak. Hensikten er å utvikle felles atferdsmønstre og normsett spesielt tilpasset unike foretak. Slike verdier og atferdsmønstre former bedriftskulturen og er mer spesifikk enn en nasjonal kulturell ramme for adferd.

Det var ikke gjennomført noen tiltak for å bygge en felles kultur i det nye foretaket. Dermed oppsto det mistriivsel hos noen av de tidligere ansatte i TTS, som følge av at Swarco hadde ulike rutiner og systemer. Dette førte til at noen ansatte valgte å forlate foretaket året etter oppkjøpet ble gjennomført. Vi mener dette kunne vært unngått dersom Swarco hadde hatt fokus mot den kulturelle integrasjonen fra starten av oppkjøpet. Swarco besitter mye oppkjøpserfaring og burde være klar over hvilke momenter man skal fokusere på under integrasjonen. Til tross for at det gikk bra i begynnelsen, mener vi at en kulturell integrasjon burde vært en del av 100 dagers planen. Søren Kolding i Danmark uttrykket i intervjuet at det var vanskelig å gjøre endringer med kulturen etter integrasjonsprosessen var over. Dette understrekes ved at de ansatte har forståelse for at endringer er nødvendig i begynnelsen av integrasjonsfasen, men om det tar for lang tid kan de bli endringstrette (Gates og Very, 2003). Q-Free valgte å beholde bedriftskulturen i de oppkjøpte foretakene. Harrison og Farrell (2007a) poengterer at dersom bedriftene i mindre grad skal integreres er det ikke et like stort behov for å utvikle en felles bedriftskultur. Fokuset til Q-free har hovedsakelig vært på å implementere finansielle rapporteringssystem. Her benyttet de seg av samme integrasjonsstrategi uavhengig av det oppkjøpte foretaket. Vi mener de burde tilpasset sin metode slik at hvert foretak fikk et spesiallaget opplegg. Det er en stor forskjell på å integrere et finansielt rapporteringssystem i små og store foretak. Pablo (2008) poengterer at det oppkjøpte foretaket ikke må føle seg overkjørt. Dette kan skade framtidig samarbeid. Gjennom intervjuene med to av eierne fra de oppkjøpte foretakene beskrev de prosessen av finansielle rapporteringssystemer som overveldende.

En av hovedintensjonene ved å etablere seg i nye land var tilgangen til nye salgskontor hvor

hele produktporteføljen kunne selges. Dette klarte ikke Q-Free å oppnå, da de oppkjøpte foretakene fortsatt hadde for stort fokuset på sine originale produkter. Kotter (1995) påpeker at foretak med felles verdier deler bekymringer og mål. Vi mener Q-Free kunne vært tjent med å et større fokus på kulturell integrasjon. En felles kulturforståelse ville etter vår mening ha lettet samarbeidet mellom avdelingene og fått alle til å forstå at de jobbet mot et felles mål. Dette ville også gjort det lettere å bruke den lokale kompetansen til å lage nye produkter. Tiltak rettet mot å utvikle kulturforståelse, utvikle grupper på tvers av foretakene og utnytte kompetansen til den nye samlede enheten, kan bidra til å skape bedriftskultur hos foretakene (Jenssen, 2002). Videre er det viktig å poengtere at Q-Free benytter den samme gruppen fra Trondheim ved gjennomføringen av alle oppkjøpene. Vår oppfatning er at Q-Free også burde inkludere personell med lokal erfaring, når de gjennomfører oppkjøp. Vi ser utfordringen ved å ha en fast gruppe, da de ikke vil ha detaljert kunnskap om ulike kulturer.

Både Q-Free og Swarco har kjøpt etablerte foretak som har hatt en god markedsposisjon og sannsynligvis en god intern kultur i forhold til felles verdier og normer. I prinsippet har oppkjøperne synliggjort ulike integrasjonsplaner der Swarco klart har gått lengst i forhold til tett integrasjon i vår studiecase. Q-Free har i prinsippet kun innført administrative rutiner, men burde helt klart også integrert nye rutiner ved salg og prosjektgjennomføring for å få introdusert hele produktporteføljen. Kulturelle forskjeller mellom oppkjøper og oppkjøpt foretak har til en viss grad vært undervurdert. Vi ser igjen at foretak som gjennomfører flere oppkjøp på kort tid i for liten grad har satt av administrative ressurser til å gjennomføre en god kulturell integrasjon.

5.2.4 Nøkkelansatte

Det blir framstilt i resultatet at foretakene verdsetter nøkkelansatte. Dette er ansatte med bedriftsspesifikk kunnskap eller unike ferdigheter (Galpin et al., 2012). Både Swarco og Q-Free kjøper opp foretak hvor mye av verdien er knyttet opp i kompetansen hos nøkkelansatte. Dersom disse forsvinner kan verdien av foretaket forringes. Vi mener foretakene ser viktigheten av å kartlegge nøkkelansatte, da de ved starten av intensjonen tar en personlig samtale med ansatte de ønsker å beholde. Dette gjøres for å signalisere at de er ønsket videre, samtidig finner foretakene ut hvem som har intensjoner om å bli.

Foretakene påpeker at dersom nøkkelansatte er misfornøyde kan de bruke finansielle insentiver for å overtale disse til å fortsette. Av erfaring hevder de at dette vil være en kortsiktig løsning, og at det er bedre å lete etter andre alternativ. Nøkkelansatte vil tåle mindre grad av usikkerhet, uenighet og misnøye før de forsvinner. Dette gjør disse spesielt utfordrende å integrere (Boye og Meyer, 2008). Vi ser store likhetstrekk når det kommer til bevaring av nøkkelansatte. Her oppfatter vi at både Swarco og Q-Free har gode rutiner for å kartlegge og bevare nøkkelansatte. Dette er en faktor vi antar er vesentlig for at integrasjonsprosessen skal bli vellykket.

5.2.5 Nedbemanning

Den strategiske motivasjonen er avgjørende hvordan bemanningssituasjonen blir etter integrasjonen. Ved internasjonal vekst eller inngang til nisjemarkeder har man ofte mindre overlapp med nåværende personell. Man kan til en viss grad ha administrative justeringer mens ved integrasjon av to konkurrerende selskaper vil det være et større behov for nedbemanning. I slike oppkjøp vil det være viktig å effektivisere begge foretakene for å optimalisere framtidig drift. I vår casestudie har både Swarco og Q-Free hovedsakelig ønsket å ta nye markeder, noe som har påvirket behovet for nedbemanning.

Det fremheves i teorien at behovet for nedbemanning ofte har en stor rolle i integreringsprosessen ((Larsson og Finkelstein, 1999);(Harrison og Farrell, 2007a);(Boye og Meyer, 2008). I foretak hvor de benytter lav grad av integrasjon, brukes nedbemanning mindre. Ved tett integrasjon oppstår det lettere dobbeltfunksjoner, som øker nedbemannings behovet. Her følges to ulike prinsipper. Dersom loven i det aktuelle landet krever bruk av ansiennitetsprinsippet, blir dette fulgt. Alternativt vurderes de ansatte opp mot deres kompetansenivå.

I presentasjon av resultatet kommer det fram at grad av integrasjon avgjør Swarco sitt behov for nedbemanning. Swarco poengterer at det er viktig å formidle informasjonen raskt når det omhandler ansatte sin jobbsikkerhet. De understreket dette ved at dersom det tok for lang tid før de ansatte fikk beskjed hvem det gjaldt, oppsto det usikkerhet som kunne være skadende for produktiviteten. I oppkjøpet av TTS ble alle oppsigelser gjort på samme dag, og de resterende ansatte fikk en endelig beskjed om at de var ønsket videre.

Nedbemanningsprosessen kan skape usikkerhet og uro blant de ansatte. Videre poengteres det

at ansatte da kan føle et svakere engasjement til foretaket og flytte fokuset fra arbeidsoppgavene sine over til stress, samtidig som de leter etter andre jobbmuligheter (Harrison og Farrell, 2007a).

Vårt inntrykk er at Swarco har en oversiktlig nedbemanningsprosess, samtidig som vi ser potensiale for suboptimale valg når de skal gjøre nedbemanning basert på de ansattes kompetansenivå. Ved starten av integrasjonsfasen har ikke Swarco personlige erfaringer med de ansattes kompetansenivå, og har dermed ikke grunnlag for å rangere disse. Informantene påpekte at de da stolte på eieren fra det oppkjøpte foretaket, samtidig som de var nødt å ta noen sjanser. Vi ser verdien av å gjennomføre prosessen raskt, da dette kan bidra med å redusere usikkerhet og unngå at fokuset flyttes for mye fra daglig drift. Samtidig mener vi at det alltid være en fare for at dette går utover kvaliteten på nedbemanningsprosessen. Vi mener derfor det er viktig for foretak å reflektere over situasjonen før de bestemmer seg for hvilke ansatte de skal si opp.

I Q-Free har de hovedsakelig behold foretakene som de er. Dette innebærer at de i liten grad benyttet seg av nedbemanning. I tilfellene hvor det har vært behov for nedbemanning har de valgt en tilnærmet lik fremgangsmåte som Swarco.

5.3 Produktporteføljen

Q-Free har i prinsippet en god produktportefølje der de oppkjøpte foretakene sine produkter komplementerer det opprinnelige fokuset på produkter for innkreving av bompenger. De har blant annet trafikkregistreringsutstyr fra England, trafikksignalregulering fra Slovenia og styre- og overvåkningsentraler fra USA. Q-Free fremstår etter oppkjøpene som et mer fullverdig ITS-foretak som kan levere komplette trafikkløsninger til en by eller et område. De har imidlertid en utfordring med å forene delløsningene slik at salgsapparatene i de ulike landene ser helheten og promoterer den til sine kunder. Produktenes livssyklus og behov for reinvesteringer er ikke i fokus i denne masteroppgaven, kun det strategiske planarbeidet for å oppnå en integrert produktportefølje. Vi har dermed ikke vurdert måloppnåelsen ut i fra et teknisk grunnlag.

Gjennom intervjuene og samtaler med kunder fant vi at Swarco har noen produkter i produktporteføljer som er konkurrerende. Dette har en sammenheng med at enkelte markeder har spesifikke krav for produktene som brukes. Når Swarco har gjort oppkjøp i slike land har de ofte valgt å la det oppkjøpte selskapet fortsette som tidligere. De har vurdert at det er lettere og la de konkurrere alene, uten å slå sammen produksjonene eller utviklingen av produktene. Det tyske markedet er et godt eksempel på dette. Når Swarco kjøpte seg opp her har de ikke integrert produktporteføljen, og den tyske avdelingen lager produkter som løser det samme trafikkbehovet som produktene resten av Europa selger. Her mener vi at Swarco går glipp av en potensiell synergieffekt når de ikke får anvendt sin skala fordel. Når Swarco er en av de største aktørene i Europa burde de prøvd å utnytte dette til å få lavest mulig produksjons- og utviklingskostnader, slik at de får en potensiell kilde til konkurransefordel.

Gjennom intervjuene fikk vi vite at oppkjøpet i Tyskland har vært behandlet uten deres tradisjonelle tre stegs prosess som de vanligvis bruker. Oppkjøpet ble initiert av eier og gjennomført på tvers av styrets anbefaling. Tyske produktkrav skiller seg vesentlig fra andre markeder, slik at en teknisk integrasjon ikke har vært gjennomførbar.

Intensjonen med fortløpende oppkjøp vil ofte være for å bygge opp en produktportefølje som er komplementerende. Innenfor ITS er levetiden på produkter normalt sett ikke lengre enn fem år på grunn av rask utvikling og innovasjon. For et foretak vil det være vanskelig å være i front på alle produktområder og oppkjøp som vekststrategi kan derfor gi tilgang til nyetablerte produkter. Det sterke fokuset på produktporteføljer kan være en av svakhetene med serieoppkjøpene vi har sett. Ved å fokusere for mye på produktporteføljen, kan man glemme andre viktige faktorer som integrasjon, kommunikasjon, kultur og bemanning og betaling, som er viktig å tilrettelegge på en effektiv om oppkjøpet skal gi en merverdi. Med begrensede administrative ressurser kan det være vanskelig å fokusere på alle utfordringer som kommer av porteføljeoppbyggingen. .

5.4 Kunnskap og dokumentering

Avslutningsvis spurte vi i våre intervju om hva de hadde lært ved å ha gjennomføre oppkjøp. Vi skal i dette delkapitlet først fokusere på valg av oppkjøpskandidater, og hvilke av tidligere

erfaringer foretakene har anvendt. Videre skal vi se på integrasjonsprosessen og vektlegge de faktorene informantene belyste. Avslutningsvis tar vi stilling til i hvilke grad foretakene dokumenterte og lagret erfaring og lærdom fra slike oppkjøpsprosesser.

5.4.1 Valg av oppkjøpskandidat

Informantene fra Swarco og Q-free generaliserer relevante erfaringer ved oppkjøp av nye foretak. De har erfart hva som fungerer, og hvilke konsekvenser valg av oppkjøpskandidat kan medføre. Gjennom denne prosessen påpeker informantene at de har utviklet en intuisjon som veileder dem når oppkjøpskandidater skal velges.

Dette samsvarer med Nadolska og Barkema (2014) og Haleblan og Finkelstei (1999) som hevder at oppkjøp er en kompleks oppgave som krever tolking. Alle oppkjøp vil variere, og tidligere erfaringer kan anvendes hvis det er likhetstrekk mellom oppkjøpene. Videre poengteres vanskeligheten for å avgjøre hva som er relevante erfaringer. En mindre erfaren oppkjøper kan generalisere ikke-relevant erfaring om de ikke forstår årsak/virknings-forholdet og relevansen av kontekstspesifikke forhold.

Her er det viktig å trekke frem forskjellene mellom Swarco og Q-Free. Før Swarco gjennomfører et oppkjøp går de gjennom en lang prosess hvor tre ledd kvalitetssikrer kandidaten. De har samlet konsernets akkumulerte erfaring i Østerrike, hvor det samme teamet er ansvarlig for å gjøre den siste godkjenningen. På denne måten mener vi at de klarer å utnytte alle erfaringer foretaket har gjort seg. Videre tror vi at gruppen klarer å finne potensielle problemområder og synergier utover det man kan lese fra de finansielle tallene. Her har de medlemmer som besitter komplementær kompetanse. Heterogene grupper bruker lengre tid på sine avgjørelser som kan resultere i at utfallet blir mer reflekterte og vellykket (Nadolska og Barkema, 2014). Vi mener at Swarco har klarer å dra nytte av sin erfaring når de skal velge oppkjøpskandidater. De har en stort gruppe med bred kompetanse som er involvert.

Q-Free hadde kun vært gjennom ett oppkjøp før overgangen til ITS, selv om enkelte av de ansatte hadde mer erfaring fra tidligere jobber. Det kom fram i resultatet at Q-Free også

baserte oppkjøpene på sin intuisjon, utover de finansielle måltall. De baserte valg av målkandidat på Morten Andersson, uten strategisk innblanding av et team. Etter vårt synspunkt la Q-Free i for stor grad ansvar på enkeltindivider ved valg av oppkjøpskandidat. Vi mener konsernet hadde vært tjent med å drøfte oppkjøpskandidatene og foreta grundigere analyser av hvordan disse foretakene kunne hjelpe Q-Free med å oppnå sine målsetninger. Til tross for at de brukte en erfaren oppkjøper med god kjennskap til bransjen, mener vi det behov for å anvende en større gruppe.

Valg av målkandidater spiller en avgjørende rolle for et oppkjøp. Dette blir bekreftet både av Coleman og Lunanns (2013), Nadolska og Barkema (2014) og Haleblan og Finkelstein, (1999). Vår oppfatning er at erfarne oppkjøpere blir selvsikre og tar raskere avgjørelser ved valg av oppkjøpskandidat. Det kom tydelig fram under intervjuene at informantene hadde et avslappet forhold til konsekvensene av oppkjøpet. De påpeker at det nødvendigvis ikke er deres feil dersom målkandidaten som velges endte opp med å være et dårlig valg. Her forklarte de at det ofte er utenforliggende årsaker som er årsaken til at oppkjøpet ikke gikk som planlagt. Dette står i kontrast til gjennomføringen av deres første oppkjøp. Da sa informantene at de var nervøs og dobbeltsjekkete alle avgjørelser som ble tatt. Vårt inntrykket er at erfarne oppkjøpere foretar mindre analyser da de stoler på sin intuisjon. Det er derfor viktig å ha en gruppe som kontrollerer alle avgjørelser som blir tatt. I Swarco har de et system som kvalitetssikrer intuisjonen til regionlederne, mens Q-Free ville vært tjent med å gjøre det samme.

Intervjuobjektene fra både Swarco og Q-Free hadde vanskeligheter med å formidle hvordan oppkjøpserfaring endret deres fokus ved valg av oppkjøpskandidat. De vektla ingen konkrete momenter som erfaringen hadde endret. Det ble imidlertid påpekt at de utviklet en intuisjon på hvordan de skulle gjennomføre denne prosessen, og at ved erfaring så klarte de å skille foretak ved bruk av denne intuisjonen.

5.4.2 Faktorer som påvirker integrasjonsprosessen

Swarco har vært gjennom en rekke integreringsprosesser og har mye akkumulert kunnskap. De kjenner til hvor kompleks en slik prosess kan være, og hvordan en god plan kan legge til rette for en vellykket integrasjon. Erfaringsmessig er det menneskelige aspekter mest

utfordrende i integrasjonsfasen. Når de gjennomførte sine første oppkjøp fokuserte de mest på prosesser og systemer. Dette medførte at viktige personell forsvant og nødvendig kompetanse forlot foretaket. Slike erfaringer har medført endringer i hva som prioriteres under integrasjonsfasen. Ledere som har gjennomført integrasjonsprosesser tidligere utvikler ferdigheter som gjør at de trolig kan håndtere slike prosesser bedre i framtiden (Colman og Lunnan, 2013). Vi kan se en standardisert tankegang for hvordan Swarco ønsker å gjennomføre integrasjonsprosessen. Weber (2012) påpeker at erfaringer fra tidligere oppkjøp kan bidra til å skape en guide for hvordan en skal gå fram i en integrasjonsprosess. Selv om kunnskapen finnes i organisasjonen er det et åpent spørsmål om den brukes. Det kan være flere årsaker til at Swarco ikke klarer å bidra med sin akkumulerte kunnskap i integrasjonsfasen slik de gjør ved valg av oppkjøpskandidat. Organisasjonen virker å være tynt bemannet slik at de ikke klarer å stille med personell i slike tidkrevende prosesser. En integrasjon kan vare over et år mens vurdering av en målkandidat kan ta noen uker. Dermed kan det være lettere å samle ressursene til en kortvarig prosess.

I oppkjøpet av TTS fikk Søren Kolding i Swarco Danmark ansvaret for å gjennomføre integrasjonen. Han fortalte at dette var den første integrasjonen han hadde vært en del av og at oppgaven var overveldende. Derfor var det interessant å finne ut at han opplevde en svært begrenset støtte fra hovedkontoret. Som vi har sett finnes det mye akkumulert kunnskap i Swarco om integrasjonsprosessen. Når den lokale lederen i landet får ansvaret for å lede prosessen vil det være tilfeldig om han har tidligere erfaring fra oppkjøp. Swarco består hovedsakelig av salgskontor som fokuserer på den daglige driften. Vi mener derfor at det er naturlig at hovedkontoret skal ta en større rolle og veilede i en slik prosess

Vi ser at Swarco sin strategi for integrasjonsprosessen står i stor kontrast til hvordan de velger oppkjøpskandidat. Ved valg av oppkjøpskandidat klarer de å samle all akkumulert kunnskap på en plass å anvende den slik at man tar veloverveide valg. Kunnskapen om integrasjonsprosessen virker å være mer spredt i foretaket. Når den lokale lederen får ansvaret uten at hovedkontoret støtter opp blir integrasjonen ofte utført av en uerfaren leder. I Danmark måtte de anvende en ekstern rådgiver fra PWC for å bidra under integrasjonen. Vi mener at personell fra hovedkontoret ville vært bedre rustet til å bidra under en slik prosess. De vil ha bedre kjennskap til foretaket, og en bedre forståelse av hva man ønsker å oppnå. Det virker

dermed å være unødvendig å bruke penger på konsulenttjenester når kunnskapen allerede finnes internt i konsernet.

I Q-Free oppfattet vi at det var manglende kunnskap om integrasjonsprosesser. Enkelte personer fra foretaket hadde vært gjennom en rekke oppkjøp før de kom til Q-Free, men hadde ikke hatt en sentral rolle i integrasjonsprosessen. Gjennom resultatet ser vi at det manglet tydelig koordinering i denne prosessen. Intervjuobjektene presenterte at de hadde lært mye hvordan de ønsket å gjennomføre integrasjonsprosessen på nytt med bakgrunn i de utfordringer de hadde møtt i integrasjonsprosessen. Første og fremst mener vi at Q-Free undervurderte effekten “earn-out” avtaler ville ha på integrasjon, som nevnt tidligere førte dette til at hele integrasjonsprosessen ble satt på vent. Som beskrevet under kapittel 5.1.3 betalingsmetode burde Q-Free valgt en annen oppkjøpsform. Det foretaket ønsket å oppnå ved oppkjøpene, var ikke i tråd med hvilke fremgangsmåte de benyttet.

Videre ble viktigheten av å ha en tydelig og koordinert plan presisert, dette lærte intervjuobjektene da de opplevde det som krevende å ikke ha en klar plan. En god plan ville trolig ha gjort at foretaket kunne anvende sine få ressurser bedre, samtidig som det kunne gitt en tydelig og samkjørt kommunikasjon.

Den største utfordringen Q-Free møtte under integrasjonen var implementeringen av de finansielle målesystemene. De kjøpte seks foretak i en kort tidsperiode, men hadde ikke de nødvendige ressursene tilgjengelig for å utføre flere integreringsprosesser samtidig. Dette resulterte i en kaotisk og rotete prosess med mange forsinkelser. I ettertid erkjente de at det ikke hadde forelagt en detaljert nok plan for hvordan de skulle gjøre dette i praksis. Vi mener at Q-Free hadde vært tjent med å ha en klar plan, slik at de også kunne fått en bedre oversikt over deres tilgjengelige ressurser og hvordan anvende disse. Videre mener vi at en detaljert plan kunne ha bidratt til å koordinere arbeidet, og sikre tydelig og samkjørt kommunikasjon.

Q-Free har uttrykt at gjennomføringen av integrasjonsprosessen var suboptimal. De møtte mange utfordringer som de ønsker å håndtere bedre ved deres neste oppkjøp. Som et tiltak for å bedre kompetansenivået i foretaket har de begynt å sende personell på kurs om hvordan integreringsprosessen bør gjennomføres.

Vi mener kunnskapen informantene sitter igjen med etter å ha gjennomført oppkjøpene har gitt dem god innsikt i hvordan de skal gjennomføre et neste oppkjøp. Kurset som de ble sendt på tror vi kan supplere denne erfaringsbaserte kunnskap, men ikke erstatte den. Sum Chau et al. (2008) understreker at tidligere erfaring og kunnskap vil hjelpe ledelsesgruppen til å koordinere deres handlinger og lede integreringen, dens kultur og tekniske prosesser og dermed skape verdi.

Det er en rekke faktorer som påvirker en integrasjonsprosess, men disse kan grovt sett deles inn i to grupper, kunnskap og gjennomføringsevne. Hos begge serieoppkjøpere er det vår vurdering at kunnskapen har vært tilstede i organisasjonen, men ikke alltid i utførende ledd. Integrasjonen kan være en krevende prosess mellom to foretak mens det med serieoppkjøp blir ytterligere komplikasjoner begrensninger på administrativ ressurstilgang. Når serieoppkjøpere fokuserer mye på produktportefølje og utvalg av oppkjøpskandidater kan foretakene fokusere for lite på integrasjon.

5.4.3 Dokumentering

I Swarco fikk vi inntrykk av at informantene hadde mye kunnskap om oppkjøpsprosessen. Erfaringene som informantene tilegner seg ved å gjennomføre oppkjøp blir ikke nedskrevet, og det er bare personen som sitter med erfaringene som har tilgang på informasjonen. Dette blir dermed ikke formidlet videre til konsernnivå i Swarco. Gotvassli (2015) påpeker at dette dermed er taus kunnskap. Det innebærer kunnskap som er basert på personlige erfaringer, ideer og verdier. Intervjuobjektene fortalte at når oppkjøpsprosessen var ferdig hadde de nok av arbeidsoppgaver som ventet, og dette gikk på bekostning av å reflektere og dokumentere prosessen. Vi mener Swarco bare får benyttet informantenes tause kunnskap når målkandidater skal velges. Da er det en gruppe som går sammen og på denne måten dras det nytte av den tause kunnskapen innad i gruppen.

I integrasjonsprosessen gjør Swarco dypere analyser når de ikke klarer å realisere sine målsettinger. Da undersøker de hva som gikk galt og hvordan de kan unngå dette i fremtiden. Vi mener at de bør gjøre dette også i tilfelle hvor alt går som planlagt. Det er like viktig å lære hvorfor ting gikk bra, som å finne årsaken til at noe gikk galt. Ved å skrive nøkkelpunkter mener vi at Swarco kunne ha reflektert mer og fått en bedre forståelse av årsak/virkning-

forholdet i integrasjonsprosessen. En slik rapportering ville vært en form for eksplisitt kunnskap. Coleman og Lunann (2013) understreker at eksplisitt kunnskap, er faktakunnskaper om hvordan ting er, og som skal forklare årsak/virknings-forhold mellom enkelte faktorer. På denne måten ville de være bedre rustet til å gjennomføre slike prosesser i framtiden. Det kunne vært nyttig for lokalkontorene som gjennomfører integrasjonsprosessen for første gang og ha tilgang på nøkkelpunkter som kunne veiledet de prosjektansvarlige gjennom deler av prosessen.

Q-Free har heller ikke prioritert å dokumentere sine erfaringer. Under våre intervju fikk vi et inntrykk av at de har klare formeninger om hva som gikk bra, og hva som må forbedres før neste oppkjøp. Når de ikke dokumenterer denne lærdommen forblir dette taus kunnskap hos enkeltindivider. Ledelsen påpeker at prosessen blir drøftet muntlig, men ikke skriftlig da de har begrenset med ressurser. I følge Coleman og Lunann (2013) er det nyttig å ha dokumentert faktakunnskaper om hvordan ting er, og forklare årsak/virknings-forhold mellom enkelte faktorer.

I Q-Free er det enkeltindivider som sitter på mye taus kunnskap om oppkjøpsprosessen. Ved valg av oppkjøpskandidat er det bare Morten Andersson som har bred erfaring, og foretaket burde gjort mer for å absorbere denne kunnskapen. Vi mener Q-Free hadde vært tjent med å bruke en gruppe til slike strategiske avgjørelser. En større gruppe kunne tatt mer veloverveide valg, samtidig som kunnskapen hadde blitt spredt til flere i foretaket. På denne måten ville de ikke vært utsatt for å miste relevant kunnskap dersom enkeltindivider forlater foretaket.

Swarco og Q-Free påpeker at oppkjøp ikke er deres kjernekompetanse, og at det dermed er viktigere å fokusere på daglig drift etter integrasjonen er gjennomført. Når foretakene ikke investerer i ekstra personell i denne prosessen, må administrasjonen lede oppkjøpet i tillegg til sine vanlige arbeidsoppgaver. Det virker som om foretakene vurderer oppkjøps erfaring som taus kunnskap. Denne kunnskapen blir dermed personavhengig og forsvinner om en person bytter jobb. Erfaringen ivaretas ved at samme personell gjennomfører løpende oppkjøp. Vi ser behovet i begge foretak for å skape en bedre forståelse av årsaks/virknings-forhold og foreta dypere analyser av hva som gikk bra og dårlig ved å dokumentert prosessene bedre i etterkant av oppkjøpene. Vi mener at den potensielle verdien av å gjennomføre neste oppkjøp bedre vil

gi god avkastning på timene de legger ned på å analysere prosessen. Et oppkjøp representerer en stor investering for et foretak, der utfallet kan påvirke foretakets bunnlinje over mange år. Derfor er det viktig å forbedre egne prosesser og erfaringsutvekslinger slik at man har best mulig sannsynlighet for å lykkes.

5.5 Karakteristika ved erfarne oppkjøpere

Vi kan se store likhetstrekk mellom enkeltoppkjøp og serieoppkjøp. Motivasjonen for å gjennomføre oppkjøpet er basert på strategiske hensyn for å forbedre foretaket sin posisjon. Valget er basert på analyser av kandidatene, og grad av integrasjon avhenger av hva man ønsker å oppnå.

Vi mener likevel at et foretak som kontinuerlig vokser og utvider virksomheten med oppkjøp, vil ha en bedre markedsforståelse. De er alltid på utkikk etter hvilke foretak som kan passe inn i konsernets portefølje, og vil på denne måten ha en større kontroll over hvilke foretak som eksisterer i markedet. Dette kan gjøre at de er flinkere til å finne aktuelle kandidater. Samtidig er de avhengig av å koordinere innsatsen for flere enheter. Oppkjøpskandidatene må passe inn med alle avdelinger og enheter i konsernet. Dette gjør at det stadig blir vanskeligere å utvide på en fornuftig måte.

Det er også problematisk når man skal gjennomføre flere oppkjøpsprosesser samtidig. Hvis man har en tynn administrasjon kan enkelte ansatte få for mange oppgaver som gjør det vanskelig å utføre oppgavene på en god måte. Om noen uforutsette hendelser skjer, kan det oppstå forsinkelser som kan få store ringvirkninger. Dersom integrasjonsprosessen i et foretak tar lengre tid enn planlagt, og de samme personene er ansvarlig for å gjøre den samme oppgaven i et annet foretak oppstår det en flaskehals.

6 Konklusjon

I dette delkapittelet skal vi besvare problemstillingen “*Hvordan gjennomfører foretak oppkjøp?*”

Oppkjøp er en populær vekststrategi som brukes aktivt av foretak som ønsker å vokse. Forskning viser samtidig at de tiltenkte fordelene vanligvis ikke blir realisert, både med hensyn til finansiell ytelse og strategiske fordeler. Det vil dermed være av stor betydning å kartlegge hvordan foretak gjennomfører denne prosessen, for å lære hva man bør fokusere på under ett oppkjøp. Funnene våre kan ikke generaliseres, men vi mener det vil bidra ved å være en pekepinn til andre foretak som skal gjennomgå denne prosessen.

For å besvare problemstillingen vår vil vi i den følgende delen besvare forskningsspørsmålene våre.

6.1 Hvordan velge riktig oppkjøpskandidat?

I gjennomgangen av Swarco og Q-Free sine oppkjøpsprosesser erfarte vi at valg av oppkjøpskandidat var den viktigste fasen av et oppkjøp. Det var her foretakene la ned mest ressurser og tid. Foretak som ble kjøpt opp satt premisser for hele oppkjøpet, og ville være avgjørende for utfallet. Kanskje er det spesielt ved valg av oppkjøpskandidat at styrken til erfarne oppkjøpere kommer frem.

En av nøkkelfaktorene for å sikre et vellykket oppkjøp er å velge riktig oppkjøpskandidat. Gjennom vår studie av forskningslitteratur og refleksjon over de erfaringer våre respondenter har meddelt oss, har vi fått en formening om at det er fire momenter som er spesielt fremtredende for å best mulig velge riktig oppkjøpskandidat.

- Strategisk motivasjon
- Oversikt over hele markedet
- Detaljerte analyser
- Ledergrupper

Alle oppkjøp bør baseres på en strategisk motivasjon og en konkret målsetning. Fra våre funn ble det fremhevet at det er viktig å vite hvordan det oppkjøpte foretaket skal tilegne verdi til eget foretak. Det er også nødvendig å ta en fullstendig vurdering av alle aktørene som befinner seg i markedet. Vi ønsker videre å påpeke at før et oppkjøp blir gjennomført er det behov for å gjøre detaljerte analyser. Her må de finansielle måltall undersøkes, samt hvor godt foretakene passer sammen. Vi anbefaler også at foretakene bruker en større gruppe ledere som er involvert i alle disse prosessene. Det vil sikre mer veloverveide og reflekterte valg.

6.2 Hvordan gjennomføre en god integrasjonsprosessen?

Integrasjonsprosessen er en svært krevende og langvarig prosess som krever god oppfølging både før, underveis og i etterkant. I vår analyse konkluderte vi med at planleggingsfasen er den mest sentrale faktoren under integrasjonsprosessen. Vi anbefaler å bruke en 100 dagers plan hvor alt er nøye planlagt. Den forteller i hvilket tempo integrasjonen skal gjennomføres, hvilke nøkkelpersoner man skal prioritere, samtidig som man skaper en oversiktlig plan for nedbemanning. En slik plan legger også retningslinjer for hvordan man skal kommunisere informasjon ut til foretaket. Videre konkluderer vi med at det er viktig å ha opparbeidet seg en god forståelse av organisasjonskulturen både i eget og oppkjøpt foretak. Dette er spesielt viktig om man skal iverksette fornuftige tiltak som det oppkjøpte foretaket kan akseptere.

Det er viktig å legge av nok ressurser til å gjennomføre integrasjonsprosessen optimalt. Om man ikke har satt av nok administrativ kapasitet til å følge opp og understøtte foretakene kontinuerlig under prosessen mot en felles bedriftskultur, felles mål og verdier.

Vi mener at foretak bør investere mer i denne prosessen ved å ansette flere personer eller å redusere ansvarsområde til administrasjonen inntil integrasjonen er fullført. I denne sammenhengen ønsker vi å understreke viktigheten av å ta høyde for de ressursene som kreves for å slå sammen to foretak på en tilfredsstillende måte.

6.3 Hvor sitter kunnskapen fra oppkjøp?

Gjennom våre funn kom det fram at foretakene ikke dokumenterte sine erfaringer. Dette medfører at kunnskapen fra oppkjøpsprosessen sitter hos enkeltindivider. Vi mener at foretak er tjent med å dokumentere oppkjøpsprosessene sine. Ved å lage erfaringsdokumenter oppnås det en naturlig refleksjon over prosessen, slik at det kan utvikles en bedre forståelse av

årsak/virknings-forhold. Vi oppfordrer alle foretak til lage erfaringsdokumenter både når ting går som planlagt, og når man møter utfordringer slik at de står bedre rustet ved neste oppkjøp.

6.4 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har vi studert hvordan foretak gjennomfører oppkjøp, med utgangspunkt i to ulike foretak som har vært gjennom en rekke oppkjøp. Vi har oppdaget at foretakene har vanskeligheter for å spesifisere nøyaktig hva de gjør annerledes og hva de har lært, bortsett fra at de har utviklet en intuisjon som påvirker valgene de tar. Det ville vært interessant å forske videre på hvordan erfaring spiller inn på finansiell måloppnåelse. Vi foreslår et kvantitativt studie som ser på hvordan foretak med erfarne ledere presterer opp mot foretak med et mindre erfaring.

Våre funn gir klare retningslinjer på hva man må bør fokusere på ved et oppkjøp. Det kommer tydelig fram at casene våre vektlegger gjennomføringen av integrasjonsprosessen mindre enn det som fremheves forskningslitteraturen. Våre respondenter la heller større vekt på utvelgesprosessen av oppkjøpskandidat. Til tross for at vi ikke kan generalisere vår funn ser vi i imidlertid at vår oppgave kan benyttes som en retningslinje for andre foretak.

7 Litteraturliste

Bøker

AABØ-EVENSEN, O. K. 2011. Om oppkjøp av selskaper og virksomhet. Universitetsforlaget.

BOYE, K. & MEYER, B. C. 2008. Fusjoner og oppkjøp. 1. utgave utg.: Cappelen damm.

GOTVASSLI, K.-Å. 2015. Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner. Fagbokforlaget.

JOHANNESSEN, A., CHRISTOFFERSEN, L. & TUFTE, P. A. 2011. Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag. Abstrakt.

SAUNDERS, M., LEWIS, P. & THORNHILL, A. 2012. Research methods for business students. Pearson.

MOELLER, S. 2009. Surviving M&A: Make the most of your company being acquired. West Sussex United Kingdom: John Wiley & sons Ltd.

THAGAARD, T. 2013. Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. 4 utg.: Fagbokforlaget.

WEBER, Y. 2012. Handbook of Research on Merges and Aquisitions. Edward Elgar Publishing, Inc.

YIN, R. K. 2012. Applications of Case Study Research. Sage Publications.

Artikler

COLMAN, H. L. & LUNNAN, R. 2013. Serieoppkjøp : Økt effektivitet - eller det motsatte?

GALPIN, T., WHITTINGTON, L. J. & MAELLARO, R. 2012. Identifying, Retaining and Re-Engaging Key Talent During Mergers ans Acquisitions: A Best Practices Framework. Human Resource Planning Society.

GANDOLFI, F. 2014. Why do Firms Downsize. California Baptist University.

- GATES, S. & VERY, P. 2003. *Mesuring Performance During M&A Integration*. Elsevier Science Ltd.
- GAUGHAN, P. A. 2007. *Merges, Acquisitions, and Corporate Restructings*. Fourth Edition utg.: John Wiley & Sons, Inc.
- HALEBLIAN, J. & FINKELSTEI, S. 1999. *The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective*. Sage Publications.
- HARRISON, S. & FARRELL, P. 2007a. *Communication Flow in Mergers and Acquisitions*. The university of Bolton.
- HARRISON, S. & FARRELL, P. 2007b. *Measuring Post-Merger Success: Integration Processes and Human Factors*. The university of Bolton.
- HASPESLAGH, P. C. & JEMISON, D. B. 1991. *Making acquisitions work*, INSEAD.
- JENSSEN, S. A. 2002. *Lederutfordringer i internasjonale oppkjøp og fusjoner*. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.
- JOHANSON, G., WHITTINGTON, R. & SCHOLE, K. 2012. *Fundamentals of strategy*. Second edition utg.: Pearson education limited.
- KILLENGREEN, M. & NÆSS, C. 2010. *Earn-out avtaler som en del av transaksjonsprisen*. BDO.
- KOTTER, J. P. 1995. *Leading Change, Why Transformation Efforts Fail*. Harvard business review.
- LADEGÅRD, G. 2005. *Nedbemanning som strategi*. Magma, econas tidsskrift for økonomi og ledelse.

LARSSON, R. & FINKELSTEIN, S. 1999. Integrating Strategic, Organizational, and Human resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Relization. INFORMS.

NADOLSKA, A. & BARKEMA, H. G. 2014. Good learners: How top management teams affect the success and frequency of acquisitions. *Strategic Management Journal*, 35, 1483-1507.

SUM CHAU, V., VASILAKI, A. & O'REGAN, N. 2008. Enhancing post-acquisition organisational performance: the role of the top management team. *Team Performance Management: An International Journal*, 14, 134-145.

Internett

<https://www.q-free.com/> (Sist lest 7.Februar)

<https://www.swarco.com/> (Sist lest 7.Februar)


Appendix 1 – Intervjuguide

<h3>Intervjuguide</h3>	
Oppkjøp som vekststrategi	
Kort presentasjon av oss og om masteroppgave tema Orientering om anonymitet, bruk av intervjuet og tillatelse til opptak	
Personer som intervjues	<ul style="list-style-type: none">- Foretak- Navn- Stilling- Antall år i foretaket
Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none">- Fortell kort om din bakgrunn i foretaket- Hvor mange oppkjøp har du vært med på?- Hvilke rolle har du hatt i oppkjøpsprosessen i dette foretaket?

Valg av oppkjøpskandidat

Dimensjon	Spørsmål	Info/oppfølgingsspørsmål
<i>Strategisk motivasjon</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hva ser dere etter i potensielle oppkjøpskandidater? • Har dere spesielle kriterier som må oppfylles for oppkjøpskandidaten? • Hvordan innhenter dere informasjon om oppkjøpskandidaten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk motivasjon? <ul style="list-style-type: none"> - Teknologisk kunnskap - Tilgang til nye kundegrupper - Geografisk utvidelse • Hvorfor oppkjøp og ikke allianse? • Hvordan identifiseres oppkjøpskandidater? • Hvilken kjennskap har dere til bedriftene før dere kjøper de opp?
<i>Organisasjons match</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Påvirker tid valg av oppkjøpskandidat? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke analyser blir gjort? Bruker dere eksterne kilder? Tar du mer hensyn til disse nå eller tidligere? • Prioriterer dere å bruke lang tid på å finne oppkjøpskandidater, eller har dere tidsfrister å nå? • Hvilken fremgangsmåte, i grove trekk, benyttes ved et oppkjøp? • Følger dere faste prosedyrer?
Oppkjøpsteamet	<ul style="list-style-type: none"> • Hvem er involvert i valg av oppkjøpskandidat? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvem står for oppkjøpet? • Om det er team, er det de samme teamene hver gang? • Hvilke type kompetanse benytter dere i teamene?

Integrasjonsprosessen

Dimensjon	Spørsmål	Info/oppfølgingsspørsmål
Velge riktig integrasjonsstrategi	I hvilke grad integrerer dere foretakene dere kjøper opp?	 <ul style="list-style-type: none"> • Hvis dere har lav grad av integrasjon, hva er hensikten med oppkjøpet da? • Hvordan får dere tilgang til teknologi/kunnskap uten tett integrasjon • Hvordan opprettholder dere den daglige driften mens integreringsprosessen pågår?
Faktorer som påvirker integrasjonsprosessen	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er hovedutfordringen når dere skal gjennomføre integreringsprosessen? 	
Planlegging	<ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad planlegger dere integreringsprosessen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke områder integrerer dere
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor raskt blir endringene implementert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo på integreringsprosessen.
Bevaring av nøkkelansatte	<ul style="list-style-type: none"> • Hva gjør dere for å bevare 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan beholder dere nøkkelansatte?

<p>Kommunikasjon</p>	<p>kunnskap og teknologi fra det oppkjøpte selskapet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hender det at selskapet dere kjøper opp medfører endringer i deres egne systemer? • Hvordan foregår kommunikasjon og informasjon i integrasjonsprosessen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Informeres ansatte underveis, i tilfelle hvordan (Møter, skriv, osv) • Har dere en plattform for kommunikasjon til de ansatte? • Enveisdialog? Har dere tillitsvalgte? • Ønsker dere å utvikle en felles arbeidskultur for alle bedriftene i konsernet?
<p>Kultur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opplever dere store kulturforskjeller på selskapene dere kjøper? • Hva er hovedforskjellen på å kjøpe i utlandet sammenlignet med Norge? 	<ul style="list-style-type: none"> • Om de opplever kulturforskjeller; Hvordan takler dere disse kulturforskjellene? <p>Eventuelt hvordan oppnås dere for å oppnå dette? -Hvilke virkemidler bruker dere?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva er hovedutfordringen med slike kulturforskjeller? Hvordan påvirker det integrasjonsprosessen?

Ledelse

Dimensjon	Spørsmål	Info/oppfølgingsspørsmål
Ledelsesteam	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="539 421 884 488">• Hvem er involvert i integrasjonsprosessen? <li data-bbox="539 1048 906 1146">• Hvordan løser dere utfordringer som oppstår underveis?	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1034 421 1385 519">• Setter dere sammen et team for å gjennomføre denne prosessen?<li data-bbox="1034 533 1410 600">• Hvilken type kompetanse trenger dere fra teamet? <li data-bbox="1034 645 1410 743">• Er det den samme gruppen som arbeider sammen i hvert oppkjøp? <li data-bbox="1034 788 1410 887">• Hvor mange medlemmer består vanligvis teamet av? <li data-bbox="1034 1048 1378 1146">• Er det felles diskusjon, eller bestemmer enkeltindivider?

Kunnskap

Dimensjon	Spørsmål	Info/oppfølgingsspørsmål
Kunnskap	<ul style="list-style-type: none"> • Hva har dere lært fra tidligere oppkjøpsprosesser? 	<ul style="list-style-type: none"> • Skriver dere noen erfaringsrapport når dere er ferdig?
Læring	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan anvender dere denne kunnskapen? • Dokumenterer dere prosessen når dere er ferdig integrert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Før dere skal gjennomføre integreringsprosess på ny, reflektere dere over tidligere oppkjøp i forkanten da?
Lagring	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du si dere har utviklet dere fra de første oppkjøpene til nyere oppkjøp? 	
Kunnskapsoverføring	<ul style="list-style-type: none"> • Hva skulle du ønsket at du kunne første gang du gjennomførte et oppkjøp? 	<ul style="list-style-type: none"> - Etter alle erfaringene, hva det mest sentrale i en integrasjonsprosess? - Kan du nevne hva du mener er de tre viktigste områdene i en oppkjøp?

Har du noe mer å tilføye som du tror kan være av interesse for masteroppgaven?

- Kan vi kontakte deg dersom vi skulle ha behov for en oppklaring eller ytterligere informasjon?

Interview guide

<h3>Interview guide</h3>	
Acquisition as a growth strategy	
Short presentation about our self and the master thesis subject	
Orienteering about anonymity, use of the interview and permission for sound recordings	
Person that are being interviewed	<ul style="list-style-type: none"> - Name - Company - Tell shortly about your background and the company

Dimensjon	Spørsmål	Info/oppfølgingsspørsmål
Reason for the acquisition	<p>What relationship did you have to the Q-Free before the acquisition?</p> <p>How was the negotiation process?</p> <p>Did Q-free tell what they wanted to accomplish with the acquisition?</p>	<p>How did Q-Free made contact with you?</p> <p>What expectations did you have to the acquisition?</p> <p>Why do you think Q-free wanted to buy your company?</p>

Integration	<p>What changes were made?</p> <p>How integrated is your company with Q-free?</p> <p>How fast was the changes implemented?</p>	<p>What changes were made at senior level?</p> <p>Do you agree with the changes that were made?</p> <p>Who has been involved in the integration and how have you been able to shield development, production, projects management and sale?</p>
Communication	<p>What is your impression of the communication in the acquisition process?</p> <p>How clear and understandable were the communication in the acquisition?</p>	<p>Where the changes communicated to the employees?</p>
Employees	<p>How did the employees react to the acquisition?</p> <p>How involved were they during this process?</p> <p>Have the company made any downsizing because of the acquisition?</p>	<p>Did you make any changes in the salary/bonus system?</p> <p>How did the employees react to this?</p> <p>How did the company select what employees they wanted to keep?</p> <p>How did the company communicate to the employees they wanted to keep?</p>
Control systems	<p>To what degree have Q-free put restrictions on your company's strategic opportunities?</p>	<p>Have Q-free implemented any control systems or guidelines?</p>
Culture	<p>How does culture differences influence business culture?</p>	

Reflection and results	<p>What have been the main benefit of the acquisition?</p> <p>What have been the main disadvantages of the acquisition?</p> <p>From your point of view, what do you believe is important to make a successful acquisition?</p>	<p>Did you experience any changes in productivity after the acquisition?</p> <p>How has acquisition contributed to profitability and growth?</p> <p>If you were going to do this process over again, what would you change?</p> <p>Do you have any useful information that we have forgotten to ask about?</p>
-------------------------------	--	--

Appendix 2 – 100 dagers plan fra Swarco

100 DAGS PLAN					
Funktion	Aktiviteter		Pri	Owner	Due date
HR					
HR	Interview samtlige medarbejdere	Spørgeskema - Key kompetences, alder, rolle, kursus/uddannelse, ønsker	1	Alle	W20
HR	Definere ny Org. Struktur	Skal stillingsbeskrivelser updates?	1	Alle	W21
HR	New hiring plan	Der skal ansættes i økonomi og support	1	LØ	W15
HR	Erhvervsforsikring	Erhvervsansvarsforsikring for alle medarbejdere	2	LØ	W17
HR	ISO træning	Aftales med Nordic Quality manager	2	TP	W19
HR	Sikkerhed og samarbejdsudvalg	Skal etableres dækkende begge virksomheder.	2	TP	W26
HR	Afklaret lønstruktur		2	LØ	W20
HR	Bruttolønssamligning		2	LØ	W20
HR	Vagttillæg	Med assistance fra TP	2	LØ	W21
HR	Nye muligheder: overarbejdsbetaling senere med 35 vs. 40 std timer i højsæson		3	Alle	W35
HR	TTS er fagligorganiseret	Hvordan forholder vi os til dette?	2	TP	W19
HR	Pensionsordninger	Overtager vi på samme vilkår eller kan vi ændre det ved overtagelse?	3	LØ	W20
HR	Overføre TTS pensionsordninger til ny aftale med Danske Pension		3	LØ	W20

<i>HR</i>	<i>Give TTS medarbejder Swarco håndbog/ code of conduct</i>		2	LØ	W24
<i>HR</i>	Træning med fokus på at lukke ordrer og fastholde tilfredse kunder		1	SK+ JKN	W22
<i>HR</i>	Sikre at medarbejdere forstår den nye ledelsesstruktur		2	Alle	W26
<i>HR</i>	Identificere og sikre fastholdelse af nøglemedarbejdere		1	Alle	W21
<i>HR</i>	Identificere og lave fratrædelsesaftaler med pågældende medarbejdere		2	Alle	W21
<i>Relocation planning</i>	<i>Lejekontrakt / salg af bygning - på plads ved underskrift af aftalen</i>		3	SK	Done
<i>Relocation planning</i>	<i>Opsigelser af alle aftaler vedr. Glostrup</i>		3	LØ	W24
<i>Relocation planning</i>	<i>Opsige lejeaftale i Glostrup</i>		3	SK	W26
<i>Relocation planning</i>	<i>Bygningsinventar / arkivplads</i>	<i>Skal der investeres i nyt kontorinventar</i>	2	JKN	W20
<i>Relocation planning</i>	<i>Indretning af Skovlunde og placering i huset</i>		2	Alle	W22
<i>Relocation planning</i>	<i>Lager outsourced and/or emergency lager?</i>		2	Alle	W21
Systemer/IT	Telefoner /bredbåndsleverandør/medarbejder	Skal forhandles som ny aftale med TDC	2	TP	W23
Systemer/IT	Oprettning af mailadresser/Nordics/SAP		2	LØ	W24
Systemer/IT	NRGI hosting solution hos TTS - overtages af Swarco?	Hostingaftale løber i 6 mdr. 12500 pr md	3	LØ	W27
Systemer/IT	Integrationsplan for data (mangler plads hos Swarco)		3	LØ	W27
Systemer/IT	Implementering af Evatic hos TTS		3	TP	W24
Systemer/IT	Skyhost i bilerne (GPS)		3	TP	W33
Systemer/IT	Microsoft office licenser	Er med i hosting fee til NRGi	2	AE	W24
Systemer/IT	Etablering af SAP økonomisystem incl TTS			Kommer LØ	
Systemer/IT	Udlever IT politik til nye medarbejdere		3	Alle	W26

Systemer/IT	Træning i IT systemer	<i>Bla Evatic, SAP, BBE, Nordiq</i>	3	Alle	W26
Systemer/IT	Vurdering af hardware	<i>Tilstandsvurdering på TTS HW</i>	3	LØ	W34
Legal	Opfølgning på findings i Due Dilligence		2	SK	W20
Legal	Fagforeningsforhold		2	TP	W19
Legal	Nye ansættelseskontrakter	Vurdere TTS kontrakter mod SWDK	2	Alle	W25
Legal	Rådgiving omkring aligment af ansættelseskontrakter		2	LØ	W20
Legal	Leverandørkontrakter (Vikingegården - TTS's "Omnia" system)	Kan dette stoppes?	2	SK	W19
Legal	Er der er ændringer i lovgivningsmæssige forpligtelser (arbejdesmiljø)		3	TP	W25
Legal	El installatør / sikkerhedsstyrelse		1	TP	W19
Legal	Digitalpostkasse	Oprettelse	3	LØ	W19
Legal	Opsigelse af diverse kontrakter med småleverandører		3	AE	W26
Legal	Må vi byde fra to CVR numre på samme projekt?		2	SK	W19
Service & Support	Integration af service organisation		1	TP	W22
Service & Support	Kortlægge kundeaftaler og kontaktpersoner		2	TP/ JKN	W24
Service & Support	Besøge vigtige servicekunder og præsentere nyt setup		1	TP/ JKN	W24
Service & Support	Eventuel omregistrering af køretøjer		3	TP	W28
Service & Support	Opdatere BBE med aftaler		2	TP	W25
Service & Support	Kortlægge kompetence gap og fastlægge træningsbehov		3	TP	W33
Service & Support	Introduktion til SWARCO way of working i processer (ISO)		2	TP	W27
Service & Support	Kortlægge pris aftaler og kontrakter		2	TP / JKN	W24
Service & Support	Integration af service management (Evatic)		2	TP	W27
Service & Support	Træning i SAP og taste timer		2	TP	W26

Service & Support	Introducere Skyhost		2	TP	W32
Service & Support	Møde og ledelsesstruktur		3	TP	W22
Service & Support	Udnævne teamledere og afstemme ansvar		1	TP	W21
Service & Support	Teambuilding og kultur		2	TP	W33
Service & Support	Lovpligtige kurser og Vejen som arbejdsplads		3	TP	W17
Service & Support	Kalibrering af værktøj og stiger		3	TP	W26
Service & Support	<i>Team VD</i>	<i>Supervisors</i>	<i>1</i>	<i>TP</i>	
Service & Support	<i>Team Service</i>	<i>10 Swarco + 4 TTS folk</i>	<i>1</i>	<i>TP</i>	
Service & Support	<i>Team Projekt</i>	<i>Er Trefore involveret?</i>			
Service & Support	<i>Hvad bruger vi de timer på vi skal købe fra Elcon?</i>		<i>2</i>	<i>Alle</i>	<i>W26</i>
Service & Support	<i>Vagtordningen - fortsætte men give Elcon opgaver i Jylland under Swarco paraply</i>		<i>3</i>	<i>TP</i>	<i>W22</i>
Service & Support	<i>Fuldtid support nødvendigt</i>	<i>4 i alt - 2 nye medarbejdere</i>	<i>3</i>	<i>TP</i>	<i>W22</i>
Service & Support	<i>Kan Dorthe lave fakturering / arbejde med projekter?</i>				
Service & Support	<i>Spare 1/2 medarbejder på VD</i>		<i>2</i>	<i>TP</i>	
Service & Support	<i>Skal Evatic erstattes med nyt system? Kritik fra hele Norden med manglende funktionalitet</i>		<i>2</i>	<i>TP</i>	
Service & Support	<i>Supervisor fra TTS?</i>				
Service & Support	<i>El-installatør skal integreres i Swarco</i>		<i>1</i>	<i>TP</i>	<i>W17</i>
Communication	Extern kommunikation	Fastlægge den røde tråd i kommunikationen	1	SK	Don e
Communication	Extern kommunikation	Telefonbesvarelse	3	TP	W26
Communication	Extern kommunikation	Differentiere kommunikation på A,B,C kunder	2	JKN	W17
Communication	Extern kommunikation	Leverandørbrev	1	AE	W17
Communication	Extern kommunikation	Udsende pressemeddelelse	1	SK	W17

Communication	Extern kommunikation	Linke fra TTS til SWARCO	3	SK	W26
Communication	Extern kommunikation	Webkommunikation / nyhed	1	SK	W17
Communication	Extern kommunikation	Nordisk kommunikation	1	HP	W17
Communication	Extern kommunikation	Husk kunder i Sverige	1	SK	W17
Communication	Intern kommunikation	Fastlægge den røde tråd i kommunikationen	1	SK	Done
Communication	Intern kommunikation	Ugentligt statusmail	3	SK	Running
Communication	Intern kommunikation	Swarco AG kommunikation	1	SK	W17
Communication	Intern kommunikation	"Kaffemøder med chefen"	2	Alle	Running
Communication	Intern kommunikation	Swarco "Buddy" til TTS folk	3	Alle	Running
Communication	Intern kommunikation	Fællesinformation smøder	2	SK	Running
Communication	Intern kommunikation	Velkomstfolder SWARCO AG	1	JKN	W17
Communication	Intern kommunikation	Kommunikation om politikker	2	Alle	W26
Communication	Intern kommunikation	Personalepolitik og håndbog	2	LØ	W26
Communication	Extern kommunikation	Firmalogo på biler	2	TP	W26
Communication	Extern kommunikation	Firmalogo på tøj	2	TP	W26
Communication	Extern kommunikation	Hvornår skal trykte materialer implementeres?	3	SK	W26
Communication	Extern kommunikation	Web integration	3	SK	W26
Communication	Fælles firmakultur	Fællesarrangementer / teambuilding	1	SK	W24
Sales & Marketing	Introduktion til SWARCO way of working i salgsprocesser (ISO)		1	JKN	W19
Sales & Marketing	Revenue protection plan	Frembringe liste med kunder, adresser og kontaktpersoner	1	JKN	W19
Sales & Marketing	Beslutte udfasning af produkter og timing		1	Alle	W22
Sales & Marketing	Kundefordelingsliste mellem sælgere		2	JKN	W19

Sales & Marketing	Planlægge sambesøg og overdragelse af kunder		2	JKN	W20
Sales & Marketing	Integration af prospects, Tenders og Back log (BBE)		1	JKN	W21
Sales & Marketing	Opdatere BBE med input fra TTS		1	JKN	W21
Sales & Marketing	Kommunikere salgs og DB målsætninger for fælles indsats		3	JKN	W26
Sales & Marketing	Afstemme løsning og prissætning på projekter		1	JKN	W19
Sales & Marketing	Kortlægge kompetence gap og fastlægge træningsbehov		3	JKN	W23
Sales & Marketing	Alignment af marketinaktiviteter		3	JKN	W23
Sales & Marketing	Afstemme vedr Signalkonference		3	SK	W18
Sales & Marketing	Aligmnet af bruttoprisliste og katalog		2	JKN	W24
Sales & Marketing	Overblik på kunder med rabataftaler		2	JKN	W24
Sales & Marketing	Vurdere konsekvenser af produktudfasning		1	Alle	W24
Sales & Marketing	Risikovurdering på alle kunder		1	JKN	W19
Sales & Marketing	Afklaring af kunder i Sverige	<i>Hvem tager kundeansvar</i>	3	SK	W33
Sales & Marketing	Beslutte kort/langsigtet markedsstrategi		2	SK	W33
Sales & Marketing	Teambuilding og kultur	<i>Fokus på salgsteamet</i>	3	JKN	W33
Sales & Marketing	Aligmnet af tilbudsgivning / anvendelse af Navigator		2	JKN	W21
Sales & Marketing	<i>Street lightning - mere kapacitet</i>	<i>Lars Kjær's backup måske ved TTS?</i>	3	SK	W33
Sales & Marketing	<i>Parkering - mere kapacitet</i>	<i>Jørgens nye rolle?</i>	3	SK	W33
Sales & Marketing	<i>Service salg / produkt chef</i>	<i>Ib</i>	2	SK	W22
F&A	<i>Ressourcer og organisering</i>		3	LØ	W22
F&A	Kontrol over bank konti			LØ	
F&A	Flytte bankforhold til Danske Bank			LØ	
F&A	Etablere en rapporteringsstruktur som sikrer at den daglige forretning kører videre		1	SK+ LØ	W20

<i>F&A</i>	Etablere nyt budget og NWC			<i>LØ</i>	
<i>F&A</i>	Etablere ny ledelsesinformationspakke			<i>LØ</i>	
<i>F&A</i>	Review på balance for at stakke komfort for hensættelser			<i>LØ</i>	
<i>F&A</i>	Kortlægge lønpakker mellem TTS og SWARCO			<i>LØ</i>	
Project department	Arbejdsprocedurer og ISO krav				
Project department	Organisering og udnævne afdelingsleder				
Project department	Teambuilding og kultur				
Project department	Kortlægge kompetence gap og fastlægge træningsbehov				
Project department	Træning i SAP og taste timer				
Project department	Introducere BBE				
Project department	Rapporteringkalender og deadlines				
Project department	Navigator introduktion				
Project department	Introduktion til SWARCO way of working i processer (ISO)				
Project department	Lovpligtige kurser og Vejen som arbejdsplads				
Project department	Ansvarlig el installatør og opfølgning på projekter				
Sourcing og Warehouse	Hvad gør vi med lagerfaciliteter?		1	TP	<i>W19</i>
Sourcing og Warehouse	Plan for integration af lager		1	<i>Alle</i>	<i>W19</i>
Sourcing og Warehouse	Skal der være en funktion der varetager dagligt indkøb?		3	Alle	<i>W22</i>
Sourcing og Warehouse	Træning i SAP		2	TP	<i>W26</i>
Sourcing og Warehouse	Kortlægge kompetence gap og fastlægge træningsbehov		3	TP	<i>W28</i>
Sourcing og Warehouse	Introduktion til SWARCO way of working i processer (ISO)		3	TP	<i>W26</i>
Sourcing og Warehouse	Besøge strategiske leverandører	Kortlægge risiko	3	AE	<i>W26</i>
Sourcing og Warehouse	Sammenligne priser og forhandle		2	AE	<i>W26</i>
Sourcing og Warehouse	Organisering og lageransvarlig		1	Alle	<i>W22</i>

Sourcing og Warehouse	Kortlægge leverandører ,sammenfald, kontrakter		2	AE	W26
-----------------------	--	--	---	----	-----