

979735

979915

979913

Fusjoner og oppkjøp

- utfordringer og motiver ved fusjoner og oppkjøp

Bacheloroppgave vår 2012

ved Markedshøyskolen Campus Kristiania



"Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.

Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del i studiet Reklame og Merkebygging ved Markedshøyskolen i Oslo. Gjennom denne prosessen har vi lært mye, både faglig og sosialt. Vi ser på denne prosessen som en stor erfaring som vi vil ta med oss videre i fremtiden. Oppgaven skal kartlegge hvilke motiver og utfordringer selskaper står ovenfor i fusjon og oppkjøpsprosesser og forklare hvordan denne prosessen foregår. Ved litteraturgjennomgang og datainnsamling ønsker vi å se nærmere på fusjonsprosesser og hvilke utfordringer og motiver som preger denne prosessen.

Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder Rune Bjerke for gode råd og motiverende samtaler. Vi vil også takke ledere og ansatte i KSB, Orkla og Schibsted for deres samarbeidsvilje og entusiasme, og for at vi fikk et innblikk i deres verden. Vi ønsker også å takke familie, kjærester og venner for god støtte og forståelse gjennom arbeidet med denne oppgaven.

God lesning!

Oslo 31. Mai 2012

Med vennlig hilsen

979735

979915

979913

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
INNHOLDSFORTEGNELSE	II
SAMMENDRAG	VI
DEL 1: INTRODUKSJON	1
1. 1 INTRODUKSJON	1
1.2 PROBLEMSTILLING	1
1.3 ANALYSESPØRSMÅL	1
1.4 AVGRENSNINGER	1
1.5 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.6 FORMÅL	2
1.7 TEORETISK FORANKRING	2
1.8 BEGREPSAVKLARING	2
1.8.1 FUSJONER	2
1.8.2 UTFORDRINGER	2
1.8.3 ORGANISASJONSKULTUR	2
1.8.4 ENDRINGSLEDELSE	3
1.8.5 ENDRINGSPROSESSER	3
1.9 OPPGAVENS STRUKTUR	3
DEL 2 : CASEBESKRIVELSE	5
2.1 CASEBESKRIVELSE	5
2.2 LINDFLATEN	5
2.2.1 KSB AG	6
2.2.2 MOTIVET FOR FUSJONEN	6
2.3 ORKLA	7
2.3.1 BAKGRUNN FOR FUSJONEN	8
DEL 3: TEORIFORANKRING	8
3.1 TEORIFORANKRING	8

3.2 FUSJONER OG OPPKJØP	9
3.2.1 HISTORISK PERSPEKTIV	9
3.2.2 FASER I FUSJONSPROSESSER	10
3.2.3 STORE OG SMÅ FUSJONER	11
3.2.4 DAIMLERCHRYSLER EN "FEILET" FUSJON	12
3.3 MOTIVER	13
3.4 UTFORDRINGER	15
3.4.1 ORGANISASJONSKULTUR	16
3.4.2.1 Integrasjonsperspektivet	17
3.4.2.2 Differensieringsperspektivet	17
3.4.2.3 Fragmenteringsperspektivet	18
3.4.2 MOTKULTUR	18
3.5 ENDRINGSPROSESSER	19
FIGUR 2: KURT LEWINS TRESTEGS-MODELL	21
3.5.1 ENDRINGSLEDELSE	21
3.7 OPPSUMMERING AV TEORI	22
DEL 4 : METODE	23
4.1 METODE	23
4.2 METODEVALG	24
4.3 FORSKNINGSDESIGN	25
4.4 CASEDESIGN	25
4.4.1 ENKELT CASEDESIGN MED FLERE ANALYSEENHETER	26
4.5 DATAINNSAMLINGSMETODE	26
4.6 DYBDEINTERVJU	26
4.7 SEKUNDÆRDATA	27
4.8 UTVALGSSTRATEGI	28
4.9 INFORMANTER	29
4.9.1 KSB	29
4.9.2. ORKLA	29
4.9.3 SCHIBSTED	30
4.10 DISKUSJON AV DATAS GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET	30
4.10.1 RELIABILITET	30
4.10.2 VALIDITET	31

4.10.3 OVERFØRBARHET.....	31
4.13 TRANSKRIBERING	31
4.14 KODING	32
4.15 BEGRENŚINGER	32
DEL 5 : ANALYSE	32
5.1 ANALYSE.....	32
5.2 FUSJONER OG OPPKJØP	33
5.3 STRATEGI.....	34
5.4 FUSJONSPROSESSER.....	35
5.5 VALG AV OPPKJØPSKANDIDATER OG MOTIVER BAK FUSJONER.....	37
5.5.1 MOTIVER	38
5.6 ENDRINGSPROSESSER	40
5.7 UTFORDRINGER.....	43
5.7.1 ORGANISASJONSKULTUR	43
5.7.2 MOTKULTUR.....	45
5.7.3 KOMMUNIKASJON	46
5.7.4 MAKTFORDELING.....	46
DEL 6: KONKLUSJON	47
6.1 KONKLUSJON	47
6.2 SVAR PÅ ANALYSESPØRSMÅL	48
6.2.1 HVA ER MOTIVENE FOR BEDRIFTER FOR OPPKJØP OG FUSJONER.....	48
6.2.2 HVILKE KVALITETER SER BEDRIFTER ETTER?	49
6.2.3 HVILKE UTFORDRINGER OPPSTÅR I FUSJON OG OPPKJØPSPROSESSER?.....	50
6.3 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING.....	50
DEL 7: LITTERATURLISTE	52
7.1 BØKER.....	52
7.2 FORSKNINGSARTIKLER.....	52
7.3 INTERNETT.....	54
DEL 8: FIGURLISTE.....	55
8.1 FIGUR 1: ÅRSRESULTAT TIL LINDFLATEN	55
DEL 9: VEDLEGG	56

9.1 VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE FOR JAN TVEITE	56
9.2 VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE FOR REIDAR NESJE	57
9.3 VEDLEGG: INTERVJUGUIDE FOR KSB LINDLFATEN	59
9.4. VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE FOR STEIN STUGU.....	61
9.5 VEDLEGG 5: INTERVJUGUIDE FOR GEIR AARSETH.....	62
9.6 VEDLEGG 6 : INTERVJUGUIDE FOR JACOB MØLLER.....	64
9.7 VEDLEGG 7: TRANSKRIBERING AV ANSATTE I KSB.....	64
9.7.1 TRANSKRIBERING INFORMANT 1.....	64
9.7.2 TRANSKRIBERING INFORMANT 2.....	67
9.7.3 TRANSKRIBERING INFORMANT 3.....	70
9.7.4 TRANSKRIBERING INFORMANT 4.....	73
9.7.5 TRANSKRIBERING INFORMANT 5.....	76
9.7.6 TRANSKRIBERING JAN TVEITE	79
9.7.7 TRANSKRIBERING REIDAR NESJE	84
9.8 VEDLEGG 8: TRANSKRIBERING AV INTERVJUER MED ORKLA	88
9.8.1 TRANSKRIBERING GEIR AARSETH.....	88
9.8.2 TRANSKRIBERING STEIN STUGU.....	97
9.9 VEDLEGG 9: TRANSKRIBERING AV INTERVJU MED SCHIBSTED.....	99
9.9.1 TRANSKRIBERING JACOB MØLLER	99
9.10 VEDLEGG 10: KODET INTERVJU JAN TVEITE	101
9.11 VEDLEGG 11: KODET INTERVJU REIDAR NESJE.....	103
9.12 VEDLEGG 12: KODET INTERVJU MED ANSATTE I KSB.....	105
9.13 VEDLEGG 13: KODET INTERVJU GEIR AARSETH OG JACOB MØLLER	110
9.14 VEDLEGG 14: KODET INTERVJU GEIR AARSETH	112
9.15 VEDLEGG 15: KODET INTERVJU STEIN STUGU	115

Sammendrag

Denne oppgavens problemstilling er:

Hvilke utfordringer står bedrifter ovenfor ved fusjoner og oppkjøp og hva er deres motiver?

I denne bacheloroppgaven har vi tatt for oss fusjoner og oppkjøp. Vi har benyttet ulike aspekter og perspektiver vedrørende teamet og tatt utgangspunkt i to analyseenheter. Vi har sett på fusjonene mellom KSB og Lindflaten, samt Ringnes og Carlsberg.

Problemstillingen tar for seg problematikken som oppstår ved fusjoner og oppkjøp, hvor vi også skal redegjøre for bedrifters motiver for fusjoner og oppkjøp. Bakgrunnen for valg av tema er å få en dypere forståelse av emnet, og hvorfor så mange mislykkes med fusjoner og oppkjøp. Teoretisk utgangspunkt for oppgaven er sentrale teorier innen fusjoner og oppkjøp, motiver for oppkjøp, organisasjonskultur, utfordringer med fusjoner og oppkjøp, samt endringsprosesser og endringsledelse. For å få en dypere forståelse for temaet har vi samlet inn både primær og sekundærdata for undersøkelsen, i form av dybdeintervjuer med informanter fra relevante selskaper.

Ut i fra våre undersøkelser kommer det fram at selskapene i stor grad bruker fusjoner og oppkjøp som et strategisk verktøy for vekst og økonomisk gevinst. Likevel nevner våre informanter at selskapene har hatt ulike og flere motiver basert på situasjonen selskapene befinner seg i. Det kommer også frem at personlige motiver også preger fusjoner, hvor vi diskuterer teorier opp mot salget av Ringnes til Carlsberg i 2004 og hvorvidt dette er positivt for selskapene.

Resultatene viser også at utfordringene som oppstår ved fusjoner er mange, likevel er det kulturelle utfordringer som peker seg ut som den viktigste faktoren for å oppnå suksess. Det viser seg også at fusjoner og oppkjøp også byr på andre utfordringer, dette gjelder blant annet maktkamp mellom selskapene, ledelse, og utfordringer med kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte.

DEL 1: INTRODUKSJON

1. 1 Introduksjon

Fusjoner og oppkjøp har på grunn av konkurranse og finansielt press i senere tid blitt en helt naturlig del av næringslivet, både mellom store og mellom små selskaper. Fusjoner skjer i hovedsak for at partene involvert skal oppnå strategiske eller økonomiske fordeler. Det er i hovedsak de interne utfordringene et selskap står ovenfor i endringsprosesser som er både utfordrende og krevende. Vanskelige ledelsesoppgaver, kulturforskjeller og generell forandring gjør at mange feiler.

1.2 Problemstilling

Hvilke utfordringer står bedrifter ovenfor ved fusjoner og oppkjøp, og hva er deres motiver?

1.3 Analysepørsmål

Vi vil svare på vår problemstilling ved hjelp av tre analysepørsmål:

- Hvilke utfordringer oppstår i fusjon og oppkjøpsprosesser?
- Hvilke kvaliteter ser bedrifter etter hos oppkjøpskandidater?
- Hva er motivene for bedrifter for oppkjøp og fusjoner?

1.4 Avgrensninger

Oppkjøp og fusjonsprosesser er et bredt tema, vi har derfor valgt å avgrense oppgaven til å omhandle Orklas-eide Ringnes fusjon med Carlsberg og KSB AGs fusjon med Lindflaten. Men vil allikevel trekke inn andre fusjon og oppkjøpsprosesser for eksemplifisering. Vi har dessverre på grunn av begrensede ressurser ikke hatt mulighet å få kontakt med den tyske ledelsen KSB AG.

1.5 Bakgrunn for valg av tema

Valg av dette tema er et resultat av utviklingen fusjoner har hatt de siste årene og gruppens interesse for hvordan selskaper takler denne prosessen. Selv om dette er et tema som er mye forsket på, vil enhver fusjon og oppkjøp utarte seg forskjellig og er derfor et interessant tema å forske på.

1.6 Formål

Oppgaven skal bidra med å styrke kunnskapen og gi en bedre forståelse av fusjon og oppkjøpsprosesser, samt hvilke motiver og utfordringer som er med på å påvirke slike prosesser. Formålet med oppgaven vil være å kartlegge de ulike motivene og utfordringene man står oven for i fusjon og oppkjøpsprosesser, og vi vil til slutt oppsummere funnene fra teori og undersøkelser i en modell som vil gi en oversikt motiver og utfordringer bedrifter står ovenfor.

1.7 Teoretisk forankring

Oppgavens teoretiske forankring vil bestå av sentrale teorier som vi anser som viktig for å kunne svare på våre analyse spørsmål. Det er hentet teori fra forskningsartikler og bøker innen fusjoner og oppkjøp.

1.8 Begrepsavklaring

1.8.1 Fusjoner

En fusjon betyr i økonomisk forstand at to eller flere selskaper slår seg sammen til ett selskap. I praksis skjer dette ved at det overtagende selskapet overtar driften av virksomheten til det eller de andre selskapene. De som sitter med aksjer i det fusjonerte selskapet beholder som regel sine aksjer, og blir dermed ikke berørt av fusjonen.

1.8.2 Utfordringer

I denne oppgaven når vi snakker om utfordringer, mener vi de hindringene et selskap står ovenfor i fusjonsprosessen. Det kan være utfordringer med organisasjonskulturen, systemer, eller ledelsen. Alle selskaper vil støte på utfordringer under fusjoner, forskjellen blir hvordan selskapet takler disse hindringene, og rasket mulig finner en løsning.

1.8.3 Organisasjonskultur

Kulturen i en organisasjon blir generelt definert som et sett med grunnleggende antagelser, normer og verdier som er felles for alle medlemmene i organisasjonen. Enhver organisasjonskultur vil derfor være forskjellig.

1.8.4 Endringsledelse

Under en endringsprosess kreves en leder eller ledere som fokuserer på organisasjonens kjerne og organisasjonens tilpasning til omgivelsene. Dette er spesielt viktig i en fusjonsprosess ettersom det ofte er en voldsom omveltning for organisasjonskulturen.

1.8.5 Endringsprosesser

Endringsprosesser vil si prosessen man går igjennom når et selskap foretar en form for endring. Det kan ta flere år før man ser ringvirkningene av endringsprosesser, men det er ingen tvil om at denne prosessen er viktig. Samtidig er og burde et selskap hele tiden være under endring, skal man holde seg relevant må man systematisk drive med endring.

1.9 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i 9 deler. Modellen på neste side viser en grafisk fremstilling av oppgavens oppbygning. Modellen vil gi et overordnet bilde av oppgavens oppbygning.



Del 2 : Casebeskrivelse

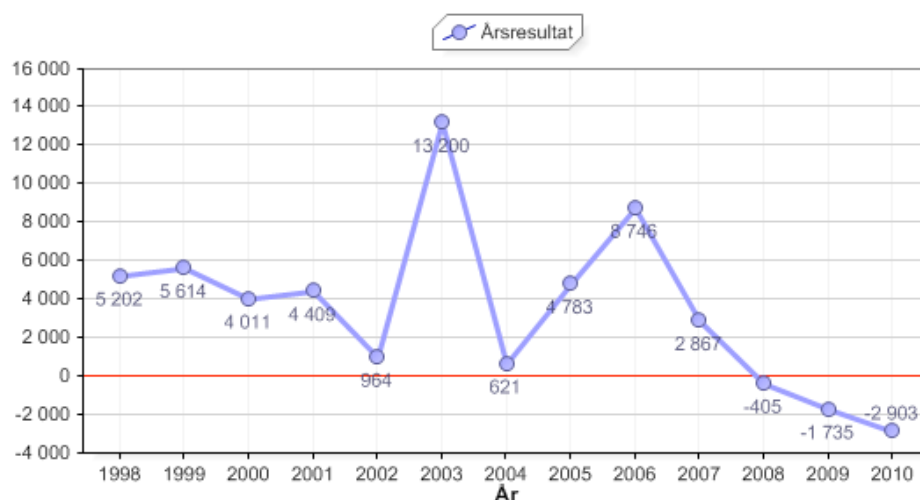
2.1 Casebeskrivelse

Vi vil i denne delen av oppgaven gi en innføring selskapene vi har valgt å skrive om, samt de to analyseenhetene vi bygger oppgaven på.

2.2 Lindflaten

Et av analyseenhetene vi har sett på har vært Tyske KSBs oppkjøp av Norske Lindflaten AS. Lindflaten ble kjøpt av KSB AG, verdens fjerde største pumpeprodusent i 2008. De ervervet 89,8 % av aksjene i Lindflaten AS, de resterende 10,2 % av aksjene forble hos tidligere hovedaksjonær i Lindflaten, Manfred Kraus. Produktene fra KSB har representert hovedbestanddelen av KSB Lindflatens omsetning og var derfor en foretrukket kjøper av selskapets aksjer. Selskapets hovedvirksomhet er salg av pumper, ventiler, mengdemålere, pumpestasjoner, samt servicetjenester for nevnte produkter. Produktene leveres til den samlede norske industri, grossister, stat, kommuner, skip og offshore.

KSB Lindflaten ansatte tidlig i 2011 ny administrerende direktør Reidar Nesje, med erfaring fra fusjoner i det Nederlandske selskapet Akzo Nobel. Lindflaten hadde i 2007 en overskuddsomsetning på 90 millioner kroner, selv om bedriften har opplevd en stabil omsetning, har resultatet hatt en nedadgående kurve. Dette skyldes hovedsakelig ekstraordinære avskrivninger, samt en betydelig disagio forårsaket av finanskrisen.



Figur 1: Årsresultat til Lindflaten

2.2.1 KSB AG

KSB AG har i dag over 14500 ansatte og en omsetning på over 15,5 milliarder. KSB AG har stadig utviklet seg siden det ble grunnlagt i 1871 og er verdens fjerde største pumpeleskap. I dag er KSB AG en av de ledende internasjonale tilbyderne av pumper og ventiler og opererer over hele verden. Konsernet har en tilstedeværelse på alle kontinenter med sine egne salg og markedsføringselskaper, fabrikker og service operasjoner. KSB AG har over 30 produksjonssteder i verden samt avdelinger og virksomheter i mer enn 100 land. KSB AG har sin hovedbase i Frankenthal hvor største delen av produksjonen holder til. KSB AG historien bygger på vekst og ekspansjon verden over. Siden dens oppstart har bedriften vokst frem ved kjøp av fabrikker, virksomheter og start av datterselskaper. KSB AG startet opp sin første virksomhet i utlandet i Manchester i 1890 og senere den første i Sør-Amerika i Argentina 1941. KSB AG etablerte også et datterselskap i Pakistan i 1953, som gjorde at de fikk tilgang til nye markeder.

2.2.2 Motivet for fusjonen

Lindflatens aksjonærer tok selv initiativ overfor KSB AG om salg av selskapet. Lindflaten hadde de seneste årene opplevd negative resultater, og hadde behov for økte midler og samarbeid for å øke sin markedsandel og vekst i Norge. Det var også et naturlig steg for Lindflaten ettersom de hadde representert KSB-produkter i Norge siden 1945.

“Vi har strategi om kraftig økning av vår markedsandel i Norge, så det var naturlig å invitere KSB AG, vår viktigste samarbeidspartner gjennom 63 år, med på satsningen” (Jan Tveite).

Daværende administrerende direktør i KSB Lindflaten, Jan Tveite, sa allikevel at det ikke skulle være noen drastiske endringer av selskapet etter oppkjøpet;

“Bortsett fra tre nye bokstaver foran Lindflaten-navnet vil ikke våre kunder og leverandører merke store forandringer”, kommenterte Jan Tveite og fortsatte: “Vi fortsetter med samme produktportefølje som før. Alle våre non-KSB-produkter, som blant annet mengdemålere og ventiler, skal fortsatt være en del av vårt fremtidige leveringsprogram.”

For KSB AG passet henvendelsen godt inn i deres strategien, hvor de ekspanderer verden over, spesielt i Skandinavia. Dette gjennom aksjeposter og kjøp av selvstendige serviceverksteder. Dette er også noe som har preget historien til KSB AG, hvor de siden tidlig på 1900-tallet har ekspandert virksomheten verden over. Det er spesielt viktig for de og ha salg og serviceenheter i de fleste land.

“KSB AG har de seneste årene kjøpt selvstendige serviceverksteder i Skandinavia samt aksjeposter hos sine lokale representanter, så henvendelsen fra Linflaten AS passet godt i vår strategi” (Jarmo Piipo, Vice President of Sales North Europe i KSB AG).

Oppkjøpet hadde stor støtte blant de ansatte, hvor mange ansatte mente bedriften trengte et løft og giv for å ta et skritt videre frem mot fremtiden. Det var et ledd i et “generasjonsskifte”, og for å uttrykke at det samsvaret mellom de moderne produktene og teknologien Lindflaten tilbudte og hvordan de drev bedriften.

2.3 Orkla

Orkla er landets største privateide konsern med virksomheter i over 40 land innen forretningsområdene merkevarer, aluminium, materialer, tilknyttede selskaper og finansielle investeringer. Merkevarerområdet ivaretas av selskapet Orkla Brands, aluminium av selskapet Sapa og materialer av selskapene Borregaard og Elkem.

Orklas første bekjentskap med øl og mineralvannsmarkedet var i 1991 da de posisjonerte seg med Nora og ble eier av Ringnes. Orklas strategi den gangen var først å erobre det norske øl og mineralvannsmarkedet og videre bevege seg inn i nabolandene. Sverige ble en naturlig vei å gå, og det var Volvo-avtalen i 1995 som for alvor brakte Orklas virksomhet utenfor Norges grenser og gjorde konsernet til en stor aktør på det nordiske daglig- og merkevaremarkedet. Volvo-avtalen medførte at Orkla overtok Volvos matvareselskaper, samtidig som Ringnes og det svenske bryggeriet Pripps fusjonert til Pripps Ringnes, eid av Volvo og Orkla. Pripps hadde fra tidligere eierandeler i en stor Østeuropeisk bryggerivirksomhet Baltic Beverages Holding, som ble heleid av Orkla fra 1997. Dette betydde for Orkla sin del at de satt med et betydelig volum av produksjon av øl i det Skandinaviske, Nordiske og Baltiske området. Likevel satt de kun med nasjonale merker, og

ideen og ønske om å få hånd på et globalt ølmerke lå lenge og utviklet seg i Orklas bryggeriledelse.

2.3.1 Bakgrunn for fusjonen

Danskeide Carlsberg har alltid vært eid av en stiftelse som satt hindringer i veien for at andre enn danskene kunne ha eierandeler i selskapet. På slutten av 90-tallet endret Carlsberg-ledelsen dette prinsippet og åpnet for at andre kunne komme inn, men skulle fortsatt være eid av en stiftelse, og ha den største aksjonærposten. Dette var en åpning Orkla så, og ville ta del i.

Det å få hånden på rattet i et globalt merke var viktigere enn fullt eierskap, gitt at vi ikke ble sittende i baksete mens andre bestemte, men få ta del i ledelsen fra første stund (Geir Aarseth, Orkla).

For Orkla var dette veien inn til et globalt ølmerke, for Carlsberg var det en mulighet for å komme inn på det Russiske ølmarkedet hvor Ringnes Tripps på den tiden satt med en markedsandel på 30 % av det russiske ølmarkedet. Carlsberg hadde gjort mange forsøk på å komme inn på dette markedet, men uten å lykkes og så på dette som en stor mulighet for dem. Så i 2001 ble Ringnes Tripps og Carlsberg sammensluttet til Carlsberg Breweries som ble verdens femte største ølbryggeri, eid 40 % av Orkla og 60 % av Carlsberg.

Det skulle allikevel ikke gå mer enn tre år før Carlsberg i 2004 overtok Orklas eierandeler slik at Ringnes bryggeriene ble danskeide.

Del 3: Teoriforankring

3.1 Teoriforankring

I denne delen av oppgaven vil vi presentere relevant teori innen fusjoner og oppkjøp for å besvare vår problemstilling. Vi vil gå i dybden på temaer som motiver, utfordringer, organisasjonskultur, endringsprosesser og endringsledelse.

3.2 Fusjoner og oppkjøp

Fusjoner er vanligvis definert som sammenslutningen av to organisasjoner, til en enkelt enhet. Bryan Borys og David B Jemison (1989) sier oppkjøp ofte er definert som kjøp av en organisasjon fra en annen, hvor kjøper beholder kontrollen over selskapet (sitert i Schraeder og Self 2003). Fusjoner er en sammenslåing av to eller flere virksomheter under felles eierskap (Enehaug og Thune, 2007). I fusjonslitteraturen finner vi også ulike typer av fusjoner. Verena Kusstatscher og Cary L Cooper, bak boken "Managing emotions in mergers and acquisitions", skiller mellom fire ulike typer fusjoner og oppkjøp:

- 1) Horisontale eller relaterte fusjoner og oppkjøp. Denne type fusjoner vil si når to selskaper innenfor samme type virksomhet i samme bransje slår seg sammen, f.eks. fusjoner mellom konkurrenter.
- 2) Vertikale fusjoner – tjenesteyter – kunderelasjon. Selskaper innen ulike deler av verdikjeden i samme bransje slås sammen.
- 3) Konglomerater fusjoner. Selskaper i fullstendig urelaterte forretningsområder slås sammen, dette skjer hovedsakelig pga. diversifikasjonsstrategier.
- 4) Konsentriske fusjoner. Kombinerer organisasjoner fra ulike, men relaterte bransjer. Dette skjer når oppkjøper ønsker å ekspandere virksomheten over på andre forretningsområder (sitert i Enehaug og Thune, 2007).

Marjorie H. McEntire og Joseph C. Bentley, (1996) Påpeker at fusjoner og oppkjøp har hatt en stor økning som et strategisk virkemiddel for bedrifter de senere årene (sitert i Schraeder og Self, 2003). En nylig gjennomført studie av Thomson Reuters and Freeman Consulting Services konkluderer med at det globale markedet for fusjoner og oppkjøp vil øke med 36 % fra i fjor, til over 3 trillioner amerikanske dollar.

3.2.1 Historisk perspektiv

I et historisk perspektiv har strategier innenfor partnerskap endret seg med årene. Kusstatscher og Cooper (2005), presenterer fem fusjonsbølger, hvor den første bølgen bestod av horisontale fusjoner og strak seg fra 1898-1901. Den andre bølgen strak seg fra 1926 til 1939 og perioden ble påvirket av mange offentlige selskaper. Susan Cartwright og Cary Cooper (1995), hevder drivkraften bak den tredje bølgen fra 1966 til 1969 skyldtes

primært «diversifisering» og denne perioden bestod primært av konglomerat partnerskap, hvor en gikk sammen med et selskap i forskjellige markeder og virksomhetsområder (*sitert i Enehaug og Thune, 2007*). På denne tiden viste det seg at disse strategiske partnerskapene ikke medførte direkte suksess, hvor flestparten av selskapene mislyktest ved sine partnerskap. Hele 77 prosent av selskapene i perioden opplevde ikke og lyktes med sine samarbeid, mens kun 25 prosent lyktes med sine fusjoner og oppkjøp (*Badrtalei og Bates, 2007*).

Den fjerde bølgen fra 1983 til 1986 fokuserte mer på rasjonelle og effektive årsaker som grunnlag bak fusjoner og oppkjøp. I motsetning fra 60 og 70-tallet kom det en bølge fra 1980-90-tallet, hvor selskaper inngikk partnerskap med andre som drev i samme marked og industri. Den femte og største fusjonsbølgen har i stor grad blitt påvirket av globalisering, og strekker seg fra 1997 til tidlig i det 21- århundre. Denne bølgen har involvert selskaper fra flere kontinenter og satt et spesielt fokus på problemområder som organisasjonskultur (*Kusstatscher og Cooper, 2005*).

Forskning viser at ledelser i mange tilfeller ikke har lært fra tidligere historiske episoder, hvor selskaper har mislykkes i fusjoner med andre selskaper (*Badrtalei og Bates, 2007*). Susan Cartwright og Cary Cooper (*1993*) sier populariteten av fusjoner og oppkjøp som strategi skyldes i hovedsak troen på økonomisk vekst og utvikling av sine virksomhetsområder og kompetanse (*sitert i Schraeder og Self 2003*). Ved siden av dette er det for mange bedrifter viktig å vise internasjonal tilstedeværelse (*Schraeder og Self, 2003*). Robert J. Carleton (*1997*) nevner at *til tross* for økende trend for fusjoner og oppkjøp som strategi, viser forskning at mellom 55-70 % av fusjoner og oppkjøp mislykkes i og nå det planlagte formålet (*Sitert i Schraeder og Self 2003*).

3.2.2 Faser i fusjonsprosesser

I fusjoneringsprosessen er det vanlig å skille mellom ulike faser eller stadier som gir en forståelse for hvor man står. Antall faser kan variere etter ulike teorier og forskning (*Badrtalei og Bates, 2007*)

1. Kandidatsøk og identifikasjon
2. Due Diligence
3. Forhandlinger
4. Endringsledelse

5. Integrering
6. Fusjoner

Kusstatscher og Cooper analyserer derimot fusjonsprosessen på bakgrunn av tre faser: Planleggingsfasen, realiseringsfasen, og integrasjonsfasen. Planleggingsfasen består ofte i form av forhandling og budrunder, hvor planlegging, beslutningstaking og posisjonering gjerne diskuteres. I denne fasen skal alt tilrettelegges og gjøres klart for neste fase i prosessen, og temaer som blir tatt opp er ofte økonomi, finans og strategiske overveielser (*Kusstatscher og Cooper, 2005*).

Kusstatscher og Cooper presenterer kontraktsgenerering, de siste forhandlinger og offisiell annonsering av fusjonen som nøkkelaktivitetene under realiseringsfasen. Når denne fasen er gjennomført, beveger man seg kanskje til den viktigste fasen av fusjoneringsarbeidet, nemlig integrasjonsfasen. Når det kommer til saken er det integrasjonsfasen som er kilden til enten suksess eller mislykkede i fusjonsprosesser.

I denne fasen integreres de to selskapene, hvor intensjonen er å koordinere, tilpasse, endre reorganisere og sette sammen felles strukturer og prosesser i de forskjellige virksomhetsområdene. Integrasjonsfasen vil kun være suksessfull dersom begge parter demonstrerer en felles respekt og forståelse for hverandres organisasjonsstruktur, prosesser og organisasjonskultur (*Kusstatscher og Cooper, 2005*).

3.2.3 Store og små fusjoner

Forskjellen ved stor og små oppkjøp er mange, men erfaring ved små oppkjøp vil ikke nødvendigvis være en fordel når det kommer til større sammenslåinger. En naturlig prosess vil være å bruke tidligere erfaringer, også omtalt som "transfer theory" (*Ellis m.fl., 2001*). Murray Rothbard og Williamson Evers forskerne bak "transfer theory", fokuserer på en overføringseffekt, som refererer til effekten når en spesielle, eller tidligere erfaring påvirker påfølgende aktiviteter (*Ellis m.fl., 2001*). Effekten av dette kan være både positiv og negativ. Sydney Finkelstein og Jerayr Haleblain, (2002) Sier at eksempel på dette kan være når rutiner og erfaringer fra tidligere positive eller vellykkede oppkjøp blir brukt igjen i nyere sammenslåinger, men hvis de tidligere rutinene ikke passer inn, vil effekten være negativ sitert i (*Ellis m.fl., 2001*). Det sentrale i "transfer theory" blir derfor at tidligere erfaringer ikke nødvendigvis vil føre til en bedre eller mer vellykkede resultater.

Studier viser at effekten av å overføre tidligere erfaringer kommer an på likheten mellom tidligere oppkjøp og nåværende oppkjøp, for eksempel om de er fra samme bransje eller land (target-to-target similarity). Til tross for verdifulle bidrag og informasjon om den aktuelle bransjen eller landet, vil størrelsen på oppkjøpet sammenlignet med tidligere erfaringer spille en stor, eller større rolle (*Ellis m.fl., 2011*).

Et problem ved små oppkjøp kan være at dette skjer oftere, og rutinene vil etter hvert skje av seg selv. Overføres disse rutinene ved større oppkjøp, vil det være en sannsynlighet for at det ikke går like bra. Det kan være flere faktorer til dette; som oftest er det større likhet mellom bedrifter ved små oppkjøp enn ved store, og endringene vil derfor være færre enn ved store oppkjøp. Derimot vil erfaring fra store oppkjøp mest sannsynlig ha en positiv effekt. Samtidig viser teori at det likevel kan være vanskelig å overføre kunnskap fra tidligere, da store oppkjøp er mer unike (*Ellis m.fl., 2011*).

3.2.4 DaimlerChrysler en "feilet" fusjon

DaimlerChrysler var et tysk/amerikansk bilfirma som fusjonerte i 1998. Dette var en fusjon som på papiret hadde sterke argumenter for suksess, men som i stedet ble et eksempel på hvordan man ikke skal gjøre det. Rapporter fra fusjonen mellom Chrysler og Daimler-Benz viste i ettertid at samarbeidet var en klassisk feilvurdering, hvor det kun ble fokusert på Chryslers kapital, return of investment, driftsresultatene, produkter, salg, fysiske eierandeler og juridiske spørsmål, uten i det hele tatt å se på de ulike aspektene ved organisasjonskulturen (*Badrtalei og Bates, 2007*).

Et annet problem som oppstod, var hvordan de to selskapene fordelte makten, som gjorde at de fikk problemer med å ta beslutninger. Ved de formelle forhandlingene mellom selskapene, ble det avtalt en fusjon som ville være gjensidig og maktfordelingen ville være lik. Det viste seg i ettertid at det skulle oppstå samarbeidsproblemer, hvor administrerende direktør i Daimler-Benz etter hvert nektet å flytte Daimler ut av Tyskland. Han ville heller ikke gå bort i fra den tyske identiteten, og virksomheten ble flyttet primært til Tyskland (*sitert i Badrtalei, og Bates, 2007*).

Ved inngangen til fusjonen i 1999, var aksjeverdien til Chrysler på 84 dollar, den sank imidlertid drastisk til 37,75 dollar i november 2000. Samarbeidet varte kun i to år, hvor selskapet til slutt måtte ta krevende tiltak, hvor de sa opp 26 000 ansatte og la ned seks

fabrikker. I løpet av disse to årene hadde alle de amerikanske sjefene enten sagt opp, pensjonert seg, blitt sparket eller blitt erstattet av tyske ansatte. Moralen til de amerikanske ansatte var på sitt laveste, og medførte angst og lav produktivitet (*Badrtalei og Bates 2007*). Lav moral og stress blant de ansatte kan være et resultat av kulturelle konflikter som oppstår (*Bajaj, 2009*), og er noe vi vil ta for oss nærmere i kapittel 3.4.

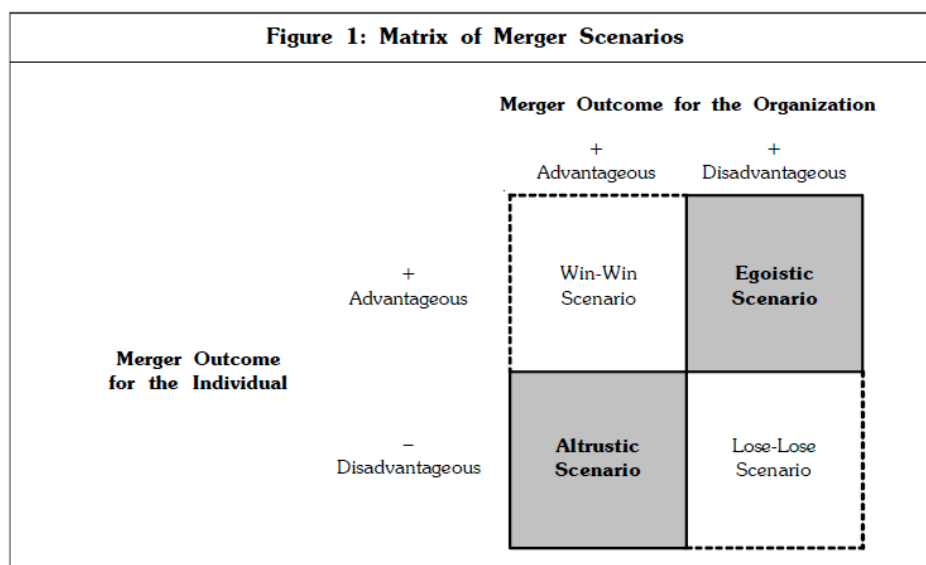
3.3 Motiver

Motivene for fusjoner og oppkjøp er mange, det er også slik at motivene selvsagt avhenger av situasjonen selskapet befinner seg i. Likevel finnes det forskning som viser hvilke motiver som hyppigst blir brukt som vurderingsgrunnlag ved fusjoner og oppkjøp. I følge Kusstatscher og Cooper er disse motivene oftest basert på finansielle muligheter eller synergieffekter for selskapet. Andre motiver for fusjoner og oppkjøp er ofte basert etter strategiske vurderinger og muligheter for selskapet (*Kusstatscher og Cooper, 2005*). Her ser kjøper etter kandidater som kan tilegne selskapet en ny form for kapital, som selskapet anser som nyttig og strategisk for driften. Dette vil si at selskapet blant annet kan få innsikt til nye markeder, nye produkter og teknologi og til slutt vekst og økt markedsandeler (*Badrtalei, Bates, 2007*).

Generelt viser forskning at vekst og økt markedsandel er bakgrunnen til oppkjøp eller fusjoner. I slike tilfeller er ofte kandidater med stort potensial og vekstmuligheter svært attraktive for selskaper. Dette er ofte selskaper som lider under ineffektiv ledelse og drift, hvor selskapet ofte går inn og moderniserer driften gjennom besittende kompetanse (*Hannan m.fl., 2009*). Geografisk beliggenhet og selskapets levetid er også faktorer som spiller inn på oppkjøperes vurdering av kandidater (*Hannan m.fl., 2009*).

Det er imidlertid ikke kun eventuelle utfall for bedrifter som blir vurdert ved fusjoner og oppkjøp, også individer har interesser og motiver under slike avgjørelser. Forskning gjort av Glenn R. Hubbard og Darius Palia, (*1995*), viser at det er en positiv kobling mellom ledere og økte betingelser etter oppkjøp eller fusjonering med en annen bedrift. Av forskede fusjoner opplevde ledere og styremedlemmer økte fordeler i 95 % av tilfellene (*sitert i Lausberg og Stahl, 2009*). Dermed er det støtte for å hevde at lederes lønninger har en betydelig innflytelse på fusjonsbeslutninger

”Entrenchment Hypothesis” hevder at ledere har en tendens til og ikke å se på oppkjøp og fusjoner som gunstige for sin egen del, ettersom dette kan medføre til tap av kontroll i selskapet, og frykt for å miste jobben. Derfor vil mange ledere unngå slike partnerskap, for å beholde sin eierandel og kontroll. ”Financial Incentive Hypothesis ” hevder derimot at ledere med større eierposisjoner og lederverv vil få et bedre økonomisk tilbud dersom de aksepterer et attraktivt partnerskap, og er dermed mer tilbøyelige for å inngå samarbeid med andre selskaper (Hannan m.fl., 2009).



Figur 3: Matrix of Merger Scenarios (Lausberg, Carsten; Stahl, Teresa, 2009.)

Figur 3 tar for seg ulike senarioer av fusjoners utfall, på bakgrunn av personlige motiver og motivene til selskapet. Dersom det er stor enighet blant de ansatte og styret om fusjonen, er det stor sannsynlighet for en vellykket fusjon, og vil være et ”win-win scenario”. Dersom det derimot er uenighet blant de ansatte og styret, hvor det fremkommer stor grad av personlige motiver, så kan dette gå negativt over bedriftens drift eller de ansatte. Dette vil plassere fusjonen som et ”egoistic scenario”. Modellen bidrar til å vise at motiver bak en fusjon har en sterk påvirkning av hvor vellykket fusjonen vil være. Dette påpeker viktigheten av en enhetlig organisasjon, hvor styret og de ansatte deler samme visjon.

Selv om disse motivene ofte er basert på bedre økonomiske tilbud for ledere og styremedlemmer, er det her i likhet med organisasjonen også ikke-økonomiske motiver for individene (Badrtalei og Bates, 2007). Dette kan være motiver som økt makt, prestisje, eller spenningsøkende ledere som ser etter spenning og personlig vinning (Kusstatscher og Cooper, 2005).

Forskningen viser at vurderingsgrunnlagene bak motiver av fusjoner og oppkjøp ofte primært skyldes økonomiske vurderinger og hvilke synergieffekter prosessen kan gi selskapet. Samtidig viser forskning at det ofte er ulike interesser fra individer som sitter med makten i selskapet og de andre som er tilknyttet til organisasjonen (*Badrtalei og Bates, 2007*). Deres personlige interesser kan derfor ofte komme i veien for driften og veien videre for selskapet. Derfor er det viktig for motivene er av et grunnlag som gagnar selskapet og dets utvikling, og at makthavernes personlige betingelser ikke går på bekostning av selskapet og de ansatte.

3.4 utfordringer

Når vi snakker om utfordringer mener vi de hindringene et selskap står ovenfor i fusjonsprosessen. Det kan være utfordringer med organisasjonskulturen, systemer, eller ledelsen. Alle selskaper vil støte på utfordringer under fusjoner, forskjellen blir hvordan selskapet takler disse hindringene, og raskest mulig finner en løsning.

Anette Riseberg (*2005*) hevder at hvordan de ansatte og ledelsen kommuniserer seg imellom, har stor betydning for enhver organisasjon viser at mangelfull kommunikasjon forsterker de ansattes følelse av usikkerhet. Det kan bidra til økt ryktespredning og kan i verste fall også føre til lavere produktivitet og omsetning (*sitert i Enehaug og Thune, 2007*). Under ser vi utdrag fra noen kommunikasjonsstudier som viser viktigheten av god kommunikasjon:

Kevin Dooley og Brenda Zimmerman (*2003*) legger en sosial konstruktivistisk tilnærming med særdeles vekt på den daglige kommunikasjonen tidlig i fusjonsprosessen:

”To the extent that partners can paint a positive picture of one another prior to the beginning of discussions, positive conversational patterns may emerge early”.

David M. Schweiger og Angelo S. DeNisi (*2005*) legger vekt på at realistisk kommunikasjon om hvilke endringer som skal skje i prosessen, kan hjelpe de ansatte til å håndtere prosessen:

”Realistic communications can help employees cope with the uncertainty of the situation and so insulate themselves from some of the associated dysfunctional outcomes”.

I 70 % av studerte fusjonsprosesser viser tall at en eller flere av medlemmer i lederstyrer og komiteer forlot selskapet under fusjonsprosessen. Dette skyldtes oftest uenighet mellom posisjonen til nye styremedlemmer og forklarer viktigheten av ikke-økonomiske utfordringer i fusjoner og oppkjøp (*Lausberg m.fl., 2009*).

3.4.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur har fått betydelig interesse i løpet av de siste tre tiårene og har bidratt til å understreke viktigheten av den menneskelige faktoren for organisatorisk suksess. Begrepet organisasjonskultur dukket først opp i ledende diskurser under uttrykket "corporate culture" det ble sett på som å spille en viktig rolle i organisatoriske prosesser (*Kusstatscher og Cooper 2005*). Cartwright og Cooper velger å sammenligne organisasjonskultur med begrepet personlighet. De påpeker at en organisasjon er like avhengig av sin kultur som et individ er av sin personlighet og at en suksessfull fusjon mest sannsynlig vil være avhengig av selskapenes evne til å ”matche” hverandres kultur. Organisasjonskultur er på mange måter et løst begrep, og det finnes forskjellige definisjoner og forklaringer innen dette området. Jacobsen (2004) definerer begrepet slik:

”Organisasjonskultur er de grunnleggende antagelser, normer og verdier som vi finner blant menneskene i organisasjonen”.

Organisasjonskultur kan skape en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap, noe som er et sentralt behov hos de fleste mennesker. Opplevelsen av et sosialt fellesskap og identiteten som en sterk organisasjonskultur kan være motiverende, stressreducerende og bidra til samarbeidsvillighet. Den perfekte organisasjonskultur vil også skape en standardisering av selskapets normer og verdier.

Det er stor enighet om at kulturell kompatibilitet mellom selskaper, er den største barrieren for å lykkes med integreringen ved fusjoner og oppkjøp (*Horwitz m.fl., 2002*). Badrtalei og Bates (2007) hevder de største hindrene for suksessfulle partnerskap, oppstår ikke fra

geografiske forskjeller eller språkbarrierer, men forskjeller i organisasjonskulturen. Dessverre for mange selskaper, innser de ikke viktigheten av organisasjonskulturen, dermed sliter de med å forutse hvilke negative konsekvenser ulike organisasjonskulturer kan medføre for bedriftene (*sitert i Johnsen 2004*).

Fusjoner og oppkjøp kan ofte føre til at organisasjonens medlemmer mister den identitetsfølelsen og tilhørigheten ettersom det er sannsynlig endre seg etter en slik forandring av organisasjonen. (*Kusstatscher og Cooper 2005*). Mange forskere er enige om at det er svært vanskelig å bevare eller utvikle en allerede sterk organisasjonskultur ved fusjoner. Kulturer kan endres og utvikles, men grunnsteinene i en organisasjon er mye vanskeligere å rikke på. *Rodney D. Fralix og C.J. Bolster (1997)* sier at dersom de to fusjonerte organisasjonene deler de samme verdiene, kan de bli vellykket fusjonert. Men det er svært vanskelig dersom verdiene ikke sammenfatter hverandre (*sitert i Kusstatscher og Cooper 2005*). Det er helt klart større motstand til forandring i oppkjøp som ikke er frivillig, desto mer forskjellige kulturene er, desto større vil kultursjokket være (*Horwitz.m.fl., 2002*).

I fusjonslitteraturen er det tre ulike tilnærminger til organisasjonskultur Frederick Hertzberg (*2006*) sitert i Enehaug og Thune (*2007*). Integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Perspektivene viser hvordan organisasjonskulturperspektivet har blitt benyttet og belyst i fusjonslitteraturen.

3.4.2.1 Integrasjonsperspektivet

Dette perspektivet fokuserer på organisasjonskultur som de aspektene som fremstår som enhetlig i en organisasjon. Innen fusjonsforskning har integrasjonsperspektivet på organisasjonskultur vært fremtredende i litteraturen som fokuserer på hvorfor fusjoner ofte mislykkes på grunn av såkalte «kulturkollisjoner», Anthony F. Buono, James L. Bowditch og John W. Lewis III (*2006*) fremhever at kulturell liket er en forutsetning for en vellykket organisatorisk integrasjon i fusjoner (*sitert i Enehaug og Thune 2007*).

3.4.2.2 Differensieringsperspektivet

Differensieringsperspektivet er, i motsetning til integrasjonsperspektivet, opptatt av at organisasjonskulturer ikke er koherente, men at enhver organisasjon består av ulike subkulturer som kan være forskjellige og i uoverensstemmelse med hverandre (*Enehaug, Thune, 2007*). Der hvor integreringsperspektivet vektlegger at organisasjonskulturer er

holistisk og stabile, framhever differensieringsperspektivet at organisasjoner er komplekse koalisjoner bestående av grupperinger med til dels motstridende kultur. Men hver især er subkulturene sett på som stabile og objektive uttrykk (*Enehaug og Thune, 2007*).

Hertzberg (2006) hevder at forskningen inne denne tradisjonen har vært opptatt av å få frem hvilke ulike subkulturer og grupper som finnes i en organisasjon, og å beskrive hva som skiller dem fra hverandre. Med Fokus på grupperinger og gruppeforskjeller blir også konflikter og spenninger i organisasjonen sentrale analyseobjekter.

Differensieringsperspektivet i følge Hertzberg forholder seg til organisasjoner som sammensatte, mens subkulturene ses på som holistiske og stabile på samme måte som i integreringsperspektivet (*Enehaug og Thune, 2007*),

3.4.2.3 Fragmenteringsperspektivet

Fragmenteringsperspektivet skiller seg tydelig fra begge de overnevnte perspektivene. Riseberg (2006) framhever at organisasjonskultur er tvetydig og bevegelig, fordi kulturelle uttrykk stadig konstrueres og rekonstrueres av aktører. Fragmenteringsperspektivet framhever at det er vanskelig å avgrense og beskrive kulturelle trekk ved organisasjoner, nettopp fordi de uttrykker seg vagt og tvetydige (*sitert i Enehaug og Thune 2007*).

3.4.2 Motkultur

Som vi ser er det ikke vanskelig å forstå hvorfor mange organisasjoner opplever sterke innslag av motstand mot fusjoner. Myeong Gu-Seo og Susan N. Hill (2005) hevder at trusselen om nedbemanning, endringer i karriereplaner, tap av innflytelse og kulturkollisjoner forklarer hvorfor ansatte har motforestillinger mot fusjoner (*sitert i Enehaug og Thune 2007*). Johannes Ullrich, Jan Wieseke og Rolf Van Dick (2005) trekker frem at de ansatte i den virksomheten som blir kjøpt opp, ofte opplever sammenslåingen som et problem, og at det uansett aldri er snakk om fusjoner blant likeverdige parter – den ene parten vil alltid være mest dominerende, enten dette handler om størrelse, kapital eller innflytelse (*sitert i Enehaug og Thune 2007*).

En viktig faktor som gjør det vanskelig å integrere to separate firmaer er å slå sammen de ulike systemene som blir brukt. Selskapets ansatte finner det også ofte vanskelig å justere og venne seg til nye prosedyrer og systemer. Forskjeller i måten man gjør ting på vil og kan skape friksjon i integreringsprosessen og utfordringene er spesielt store i fusjoner som skjer

internasjonalt (*Cartwright og Cooper, 1993*). I tillegg til forskjellige systemer finner vi også språkbarrierer som vil gjøre integrasjonsfasen enda mer utfordrende.

3.5 Endringsprosesser

De fleste virksomheter er utsatt for et kontinuerlig endringspress, som kan skyldes både interne og eksterne forhold. Mange endringsforsøk går imidlertid ikke som planlagt. Det finnes i dag mye kunnskap om hva som kjennetegner vellykkede organisasjonsendringer.

Det viser seg at det ikke finnes noen rask løsning for å gjennomføre større organisatoriske endringer, det krever tid. Større endringer krever ofte dyptliggende endringer i organisasjonens strukturer og kultur. For at endring skal finne sted i organisasjonen må ansatte tenke, føle og gjøre noe annerledes. De mentale endringene er en av de største og viktigste utfordringene for å få til en varig endring (*Stangeland, u.å.*). Det blir ofte oversett i forskning hvor viktig HR og organisasjonskultur er under endringsprosesser i bedrifter, og da særlig under oppkjøp og fusjoner. Å velge å ignorere dette, eller ikke forså viktigheten av det, kan føre til høye kostnader på lang sikt (*Horwitz m.fl. 2002*).

Å gjennomføre en vellykket endringsprosess krever spesiell kompetanse innenfor flere fagområder. Derfor er det ikke fordelaktig å starte større endringsprosesser uten tilstrekkelig kunnskap og erfaring i endringsledelse og involverende prosesser spesielt (*Stangeland u.å.*) Det finnes mange former for organisasjonsendringer, eksempelvis strukturelle endringer, kulturelle endringer, endringer av makt og myndighetsforhold og endringer i arbeidssituasjonen for den enkelte. Alle organisasjoner er forskjellige. Det som er optimalt for en virksomhet trenger ikke nødvendigvis være det for en annen. Det betyr at endringene, og hva man gjør i praksis for få det til, må tilpasses den enkelte organisasjon og situasjon (*Jacobsen, 2004*).

Som nevnt tidligere vil antakeligvis alle endringsprosesser fortone seg forskjellige, og det kan ofte være vanskelig å se fellestrekk mellom dem. Et godt eksempel på dette vil være sammenslåingen av to av Norges største firma, deler av Aker RGI og Kværner, til Aker Kværner i 2002 til forskjell fra de kontinuerlige endingene og utviklingen som finner sted i norske skoler (*Jacobsen, 2004*). Men i begge tilfeller vil det skje en organisatorisk endring som påvirker bedriften.

Michael Beer og Nitin Nohria gjorde i 2002 et forsøk på å forstå ulike endringsprosesser i en organisatorisk endring, som resulterte i boken ”*Breaking the Code of Change*”. I denne boken presenterte de to grunnleggende forskjellige strategier for endring av organisasjoner. Den første strategien blir kalt strategi E, der E står for ”economic”, en strategi som de beskriver som en strategi som har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet fra av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter, hvor endringen er planlagt og programmatisk (Jacobsen, 2004).

Den andre strategien de legger frem, blir kalt for strategi O, der O står for ”organization” og beskrives som en strategi med formål om å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringene man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement.

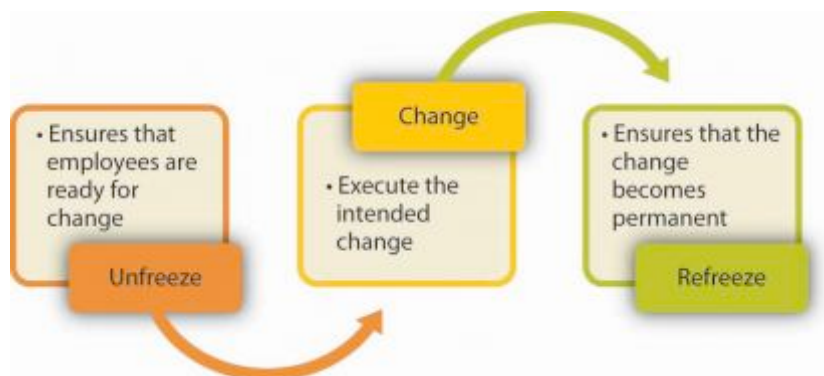
Til forskjell fra Strategi E, baserer denne strategien i mye mindre grad på konsulenter og finansielle insentiver og endringen er noe som skjer sakte, og er mindre planlagt og programmatisk (Jacobsen 2004).

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbedring	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle insentiver	Indre motivasjon, ønske om å endre
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

(Jacobsen , 2004).

Kurt Lewin har kanskje den mest refererte modellen innenfor endring og endringsprosesser. Lewins trestegs-modell benytter begrepene «unfreezing», «change og «re-freezing». På norsk oversetter vi disse begrepene til opptining, endre og fryse. Modellen som vist

nedenfor; illustrerer at organisasjoner først må opptines ved at de ansatte er klare for endring, for så å endre, hvor endringen skjer, for å igjen fryse de endringene som har blitt gjort, og sørge for at endringen blir permanent.



Figur 2: Kurt Lewins trestegs-modell

3.5.1 Endringsledelse

I endringsprosesser vil ledelse være spesielt viktig, dette fordi endring som oftest medfører oppbrudd fra det etablerte. Endringsprosesser kjennetegnes ved at stabile rutiner og prosesser brytes opp, at etablerte oppfatninger utfordres, og at maktforhold endres. I slike sammenhenger øker betydningen av personer som kan fatte gode beslutninger, som kan trekke opp visjoner for fremtiden, og som kan skape orden i et tilsynelatende kaos. Dette forsterkes opp i nyere teori om ledelse, der det skilles mellom det som kalles administrasjon på den ene siden og ledelse på den andre. I disse teoriene understrekes det at de grunnleggende skillene er at administrasjon i all hovedsak dreier seg om å få det eksisterende til å fungere godt, men ledelse er knyttet til å endre det bestående (Jacobsen, 2004).

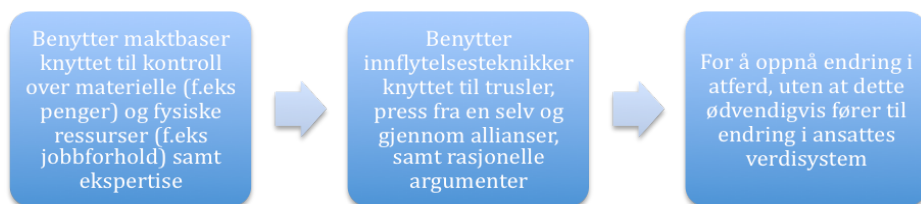
På samme måte som nevnt ovenfor om to idealtyper av endringsstrategier, vil det i lignende grad være to idealtyper av endringsledelse. Disse to formene for endringsledelse skiller seg fra hverandre med hensyn til tre forhold:

1. Hvordan de skaper atferdsendring, gjennom bare å endre atferd direkte eller ved å "gå veien om" verdier og oppfatninger
2. Hvilke innflytelsesteknikker som dominerer ledelsens repertoar, om det benyttes tvang og "harde" overtalestetnikker, eller om det brukes teknikker mer rettet mot det emosjonelle planet

3. Hvilke maktbaser som benyttes, om det er knyttet til bruk av materielle og fysiske ressurser samt ekspertise, eller om makten er knyttet til identifikasjon og felles verdigrunnlag.

(Jacobsen, 2004).

Logikken bak en ”hard” endringsledelse



Logikken bak en “myk” endringledelse



3.7 Oppsummering av teori

I vårt teorikapittel har vi berørt følgende hovedtemaer: Fusjoner, motiver bak fusjoner, organisasjonskultur, utfordringer ved fusjoner og endringsledelse. Under følger en oppsummering av disse temaene.

Under teamet fusjoner har vi diskutert de ulike typene av fusjoner, presentert av Kusstatscher og Cooper. Vi har deretter sett på disse i et historisk perspektiv og sett på utbredelsen og utviklingen fusjoner har hatt i næringslivet. Vi har også sett på de ulike fasene i en fusjon, med spesielt fokus på Kusstatscher og Coopers teorier, hvor vi presenterer hva som skjer før, i og etter prosessen.

Planleggingsfasen	Realiseringsfasen	Integrasjonsfasen
<ul style="list-style-type: none">- Planlegging- Beslutningstaking- Posisjonering	<ul style="list-style-type: none">- Kontraktsignering- Siste forhandlinger- Offisiell annonsering av fusjonen	<ul style="list-style-type: none">- Koordinering- Tilpasning- Integrering- Forankring av ny visjon og kultur

DaimlerChrysler ”caset” har vi tatt med fordi vi mener det er et interessant eksempel på hvor lett det er å feile, selv for to svært vellykkede bedrifter innen bilindustrien.

På motiver for fusjoner har vi satt fokus på de hyppigste motivene selskap har for oppkjøp eller inngåelse av fusjoner. Disse motivene er å oppnå synergieffekter eller finansiert motivert. Vi presenterte også andre vanlig motiver ved fusjoner og oppkjøp, samtidig som vi satte fokus på individenes motivasjoner. Her med fokus på ledere og styremedlemmer, hvor vi presenterer personlig motiver gjennom blant annet ”Entrenchment hypothesis”, ”Financial incentive hypothesis” og ”Matrix of Merger scenarios”.

I det foregående kapitlet har vi også sett på utfordringene man står ovenfor i fusjoner og oppkjøpsprosesser. Dette anser vi som et viktig punkt for vår oppgave og vi har valgt å se på utfordringer innen organisasjonskultur, systemer, kommunikasjon, ledere og ansattes motstand mot fusjoner. Organisasjonskultur utpeker seg særlig som en stor utfordring i fusjonsprosesser, og viser seg å være avgjørende for en suksessfull fusjon. Vi har også valgt å ta med endringsledelse ettersom det er en viktig del av omstruktureringen som må gjøres etter fusjoner, og vi har spesielt sett på lederens rolle i prosessen.

Del 4 : Metode

4.1 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gå igjennom metode og forskningsdesignet vi har brukt, samt bakgrunn for valgene vi har tatt. Vi vil også fortelle om utvalgsstrategien, bakgrunnen for intervjuguiden vår, reliabilitet, validitet og overførbarhet. Nøkkelbegreper som vil bli

brukt i undersøkelsen er endringsprosesser, endringsledelse, organisasjonskultur, utfordringer og fusjoner. Begrepene er forklart i begrepsavklaringen i del 1.

Undersøkelsens problemstilling er:

Hvilke utfordringer står bedrifter ovenfor ved fusjoner og oppkjøp, og hva er deres motiver?

Analysespørsmålene vi har lagd for å besvare problemstillingen vår er:

- Hvilke utfordringer oppstår i fusjon og oppkjøpsprosesser?
- Hvilke kvaliteter ser bedrifter etter hos oppkjøpskandidater?
- Hva er motivene for bedrifter for oppkjøp og fusjoner?

4.2 Metodevalg

I metodefaget finnes det hovedsakelig to metoder for forskning som en kan benytte seg av: kvantitativ og kvalitativ. Kvalitativ metode tar sikte på meningsforståelse og er basert på verbalt språk fremfor tallstørrelse. Den brukes ofte til å avdekke ulike lag i en problemstilling (*Askheim mfl., 2008*). Denne metodelæren vil kunne hjelpe oss å treffe hensiktsmessige valg gjennom hele prosessen, og vil gi en oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvensene av de valgene vi gjør (*Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004,33*).

Vi har valgt kvalitativ forskningsmetode. Med kvalitativ metode ønsker man å få forståelse av et fenomen og man forsøker å få så mye informasjon (data) om mulig fra et begrenset antall informanter. Metoden brukes blant annet dersom man ønsker å få kunnskap om menneskers virkelighetsforståelse, og deres tanker, erfaringer og meninger (*Kvale og Brinkman, 2009*).

Denne metoden er hensiktsmessig, ettersom det for oss er viktig å få fylldige beskrivelser. Andre fordeler med metoden er at den går i dybden, søker å forstå, søker kunnskap om et fenomens karakter eller egenskap og gir mye rom for fleksibilitet og åpenhet (*Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004*). Det er også en relevant metode å bruke når en ønsker å studere kompliserte fenomen og hendelser som eksisterer eller allerede har skjedd. Ved kvalitativ metode kan vi skaffe os en helhetlig forståelse av spesifikk forhold. Det er

imidlertid ulemper ved metoden. Ved siden av å være mer tidskrevende enn kvantitative undersøkelser, er kvalitative undersøkelser ikke representativt i forhold til populasjonen. Imidlertid er de kategorirepresentative, som betyr at det representativt i de kategoriene vi forventer å finne informasjon hos.

4.3 Forskningsdesign

Når det skal gjennomføres en undersøkelse, må det gjøres mange overveielser og valg. Det er særlig i en tidlig fase at det må tas stilling til hvem og hva som skal undersøkes, men også hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I forskning betegnes dette som design, mer konkret forskningsdesign (*Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004, 73*).

Enkelt sagt er forskningsdesign alt som knytter seg til en undersøkelse. Forskningsdesignet skal vise hvordan undersøkelsene struktureres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet skal kunne besvares. Innholdet i forskningsspørsmålet streker seg fra ide, utforming av forskningsspørsmålet, innsamling, analyse og tolking av data, til ferdig resultat (*Johannesen m.fl. 2004*). Vi vil ta i bruk casedesign som forklares under neste punkt.

4.4 Casedesign

Case som forskningsstrategi innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Yin definerer casedesign som:

“Research design is a logical plan for getting from here to there, where here may be defined as the initial set of questions to be answered, and there is some set of conclusions (answers) about these question” (Robert K. Yin 2003).

Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative data og teknikker som eksisterende statistikk og strukturere spørreskjema (*Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004*).

I følge Robert K. Yin (*2003*) er det fem komponenter som er spesielt viktige ved gjennomføring av casundersøkelser:

1. Forskningsspørsmål
2. Teoretiske antakelser
3. Analyseenhetene
4. Logiske sammenhengen mellom data og antagelser
5. Kriterium for å tolke funnene

Hvis man følger Yins komponenter, kan man i rapporteringen enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori eller bygge helt ny teori (*Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004*). Casedesign blir brukt ettersom vi undersøker et avgrenset fenomen og er en undersøkelse som er eksplorativt og beskrivende. Denne metoden vil være en god kilde til atferd, god for å studere sjeldne fenomener og utfordre sjeldne teoretiske utfordringer. Caseundersøkelser kan med fordel gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder for å skaffe seg mye detaljert data. Vi valgte i vår undersøkelse et semi-strukturert dybdeintervju, som vil bli presentert i kapittel 4.6.

4.4.1 Enkelt casedesign med flere analyseenheter

Casen som skal studeres er fusjoner og oppkjøp i næringslivet. Innenfor denne rammen skal vi undersøke ulike selskaper, med fokus på KSB og Orkla.

4.5 Datainnsamlingsmetode

I et kvalitativt forskningsintervju produseres kunnskap sosialt, det vil si gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson. Kvaliteten på de produserte dataene i et kvalitativt

intervju avhenger av kvaliteten på intervjuerens ferdigheter og kunnskaper om temaet (*Kvale og Brinkmann 2009, 99*). Det er viktig med kunnskap om intervjutemaet for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål når intervjupersonen svarer. Creswell (1998) sitert i *Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2004)* skiller mellom 4 hovedtyper kvalitative datainnsamlingsmetoder: dybdeintervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data. I vår forskning har vi brukt dybdeintervju og sekundærdata som informasjonskilder, og velger av den grunn kun å gå nærmere inn på disse datainnsamlingsmetodene.

4.6 Dybdeintervju

Dybdeintervju kjennetegnes ved at man har en dialog med informantene. Under intervjuet står de ofte fritt til å svare med egne ord og personlige meninger på spørsmålene som blir stilt, til forskjell fra kvantitative spørreskjemaer med forhåndsbestemte svaralternativer. Vi har valgt en semi-strukturert strukturform, dette fordi vi ønsker en naturlig samtale slik at analyseenheter kunne snakke åpent rundt temaene, uten å føle at de måtte sensurere seg selv. Samtidig var det også vanskelig å få intervjuobjektene samlet på et sted og til en bestemt tid, dersom man for eksempel skulle foretatt intervjuer i fokusgrupper.

Spørsmålene i vårt semi-strukturerte intervju er basert på intervjuguide som er forankret i teori. En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. I arbeidet med intervjuguiden vil forskeren først identifisere sentrale deltemaer som inngår i det overordnede forskningsspørsmålet. Noen ganger nøyer forskeren seg med å spørre om disse temaene, men som regel er spørsmålene ment å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon (*Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004*).

Vi har formulert vår intervjuguide og spørsmål likt for alle våre informanter som er ansatt i KSB Lindflaten, sett bort i fra Jan Tveite og Reidar Nesje på grunn av deres sjefsstillinger. Til tross for dette har vi forsøkt å gjennomføre intervjuene med fri og åpen samtale, noe som kan føre til at informantene kan føle seg mer komfortabel til å snakke fritt, og komme med utfyllende og gode svar. Intervjuguiden til de resterende informantene har vi tilpasset vært intervjuobjekt, selv om det er de samme hovedtemaene som går igjen. Dette fordi en hver fusjon og oppkjøpsprosess er forskjellig, og vi så derfor behovet for en tilpasset intervjuguide til hver informant. En annen fordel med dybdeintervjuer er konkretisering av spørsmålene dersom ikke informantene skjønner hva som menes, og kan eventuelt visualiseres gjennom eksempler. For å oppsummere kan et semi-strukturert dybdeintervju gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Intervjuene ble foretatt på møterom ved bedriftens lokaler, samtidig som vi foretok noen intervjuer per telefon. Dette skyldes at flere informanter var sykmeldte, eller var reisende (*se vedlegg 9.1-9.6 for intervjuguide*).

Vi har gjennomført alle våre intervjuer selv, og alle har deltatt i like stor grad i innsamlingsprosessen. Dette har gjort at vi best mulig har utnyttet vår tid og ressurser, samt at vi sitter igjen med felles inntrykk og innsikt i etterkant av intervjuene.

4.7 Sekundærdata

Vi har benyttet sekundærdata gjennom å bruke relevant teori knyttet til undersøkelsen. Vi har innhentet god informasjon innenfor felt som organisasjonskultur, endringsledelse, fusjonsprosesser hvor vi i tillegg reflekterer rundt lignende cases som gir dybde i undersøkelsen, ved siden av våre intervjuer.

4.8 Utvalgsstrategi

Et forskningsprosjekt ønsker ofte å kunne si noe om en populasjon som omfatter mange personer. Ved strategisk utvelgelse har forskeren bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendig data. Det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (*Johannesen m.fl. 2004, 109*).

Vi har valgt en strategisk utvelgelse, hvor vi har rettet oss mot relevante personer som kan bidra med svar til undersøkelsen og for å finne relevant datamateriale. Vi har intervjuet ledere, mellomledere og ansatte i Schibsted, Orkla og KSB, for å få et helhetlig bilde av situasjonen, og forholdet mellom de ansattes og ledelsens vurdering av det som har skjedd i fusjonsprosessen.

Utgangspunktet for vår utvelgelsesstrategi er basert på hensiktsmessighet og antall informanter vi har til rådighet. I følge Johannesen, Kristoffersen og Tufte (*2004*) vil en utvalgsstørrelse på kvalitative intervjuer normalt sett bestå av 10-15 intervjuer. Vi har foretatt totalt 10 intervjuer fra tre ulike selskaper med hovedfokus på fusjonen mellom Ringnes og Carlsberg og KSB og Lindflaten. Dette for å få fram meningsytringene i saken, og for å få en god nok dybde og reliabilitet i forskningen vår. Ettersom vi ikke skal generalisere våre funn mener vi at antall intervjuede informanter er tilstrekkelig for å innhente de dataene vi trenger for å kunne svare på forskningsspørsmålene.

Våre informanter oppfyller noen satte kriterier, en av disse er at informantene må ha vært i selskapet før og etter fusjonen, og ellers kunne bidra til kunnskap på feltet som skal studeres. Vi har også valgt våre informanter på bakgrunn av deres rolle i og under fusjonen. Stein Stugu vil blant annet kunne gi svært god informasjon om de ulike casene i Orkla-konsernet og har unik kompetanse innen organisasjonskultur, hvor han har sittet som tillitsvalg og i arbeidsutvalget i Carlsberg og Ringnes/Orkla og sittet i Orklas konsernstyret fra 1994. Sammen med Geir Aarseth kan disse gi en god innsikt i fusjonsprosesser og dens påvirkning på organisasjoner og ansatte. I kapittel 4.9 vil vi presentere informantene til undersøkelsen vi har utført. Helt siden begynnelsen av forskningsprosessen har vi fått god informasjon fra våre informanter og kommet i lett kontakt med nøkkelpersoner for våre analyseenheter.

4.9 Informanter

Nedenfor presentere vi informantene i undersøkelsen, samt en kort presentasjon. De ansatte uten lederstillinger i KSB har vi valgt å holde anonyme i transkriberingen, dette etter ønske fra informantene.

4.9.1 KSB

Reidar Nesje

Adm. Direktør i KSB. Vært i KSB Norge siden februar 2011 og har tidligere jobbet som salgssjef i Hydro og deretter Markedssjef. Senere var han sjef i Akzo Nobel i Norge i fire år og jobbet som sjef to år i England og to år i Tsjekkia som leder for integrasjonsprosessen mellom Akzo Nobel og oppkjøpt bedrift. Deretter 2 år som sjef i Armatek.

Jan Tveite

Salgssjef i KSB Lindflaten. Tidligere Adm. Direktør i Lindflaten, var delaktig i fusjonsprosessen i 2008.

Ken Hallstensen

Selger, ventiler. Jobbet i KSB Lindflaten i 10 år.

Einar Sæther.

Salgssjef. Vært i KSB Lindflaten i 7 år

Elisabeth Amundsen

Ordrebehandler. Jobbet i KSB Lindflaten i 4 og et halvt år.

Kristine Straume

Reserveansvarlig for pumper og ventiler. Jobbet i KSB Lindflaten i 9 år.

Morten Witzøe

Produktsjef for mengdemåling. Jobbet i KSB Lindflaten i 10 år.

4.9.2. Orkla

Stein Stugu

Stein ble ansatt på Frydenlund Bryggeri i 1977, og har vært tillitsvalgt siden 1980. Av vervene kan nevnes at han satt i Orklas konsernstyre (1994 – 2004) var konserntillitsvalgt i Orkla (1994 – 2004), konserntillitsvalgt i Ringnes Norge (1990 - 2006) og satt i arbeidsutvalget i Carlsbergs Europeiske konsernutvalg (2004 - 2007). I dag jobber han som rådgiver for De Facto.

Geir Aarseth

Direktør Kompetanseutvikling, Orkla ASA. Jobbet i Orkla siden 1988, da som personaldirektør.

4.9.3 Schibsted

Jacob Møller

Leder av Schibsteds oppkjøpavdeling. Utdannet jurist fra Universitet i Oslo og har en Master in Law fra University of Cambridge. Møller har bakgrunn som advokat i BA-HR.

4.10 Diskusjon av datas gyldighet og pålitelighet

4.10.1 Reliabilitet

Det stilles ofte spørsmål om intervjuerens reliabilitet i intervjuforskningen. Reliabilitet har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre. Reliabilitet behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere. Dette har å gjøre med om intervjupersonen ville endret sine svar i et intervju med en annen forsker (*Kvale og Brinkmann 2009*).

I følge Sigmund Grønmo (*2004*) finnes det ingen standardiserte metoder for reliabilitetsvurderinger. Vurderingene bygger på empiriske undersøkelser av stabilitet og ekvivalens, samt kritiske drøftinger av intern og ekstern konsistens. Dette betyr at krav på reliabilitet innen kvalitativ forskning ofte er lite hensiktsmessig. For det første benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, ofte er det samtalen som styrer datainnsamlingen. For det andre er observasjoner klart verdiladede og kontekstavhengige. Det vil så si umulig for en annen forsker å forsøke å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning. For det tredje bruker man som forsker seg selv som instrument. Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og kan derfor ikke sette seg inn i fortolkningsprosessen (*Johannesen m.fl. 2004, 227-228*).

4.10.2 Validitet

En vanlig definisjon av validitet innenfor kvantitative undersøkelser er spørsmålet: « Måler vi det vi tror vi måler?». I følge denne definisjonen er kvalitative studier ikke valide fordi de ikke kan kvantifiseres (måles). Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (*Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2004*). På bakgrunn av denne definisjonen er høy representativitet i målgruppen og vårt valg av datainnsamlingsmetode de viktigste faktorene som styrker validiteten i våre funn.

4.10.3 Overførbarhet

Overførbarhet betyr om vi gjennom vår undersøkelse kan etablere beskrivelser, begreper, tolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger. Våre funn baserer seg på intervjuer fra flere analyseenheter, med fordypning spesielt i fusjonene mellom KSB AG og Lindflaten samt Ringnes og Carlsberg (Orkla). Samtidig ser vi på Schibsted og deres oppkjøp av Wimp. Disse analyseenhetene vil gi forskning på ulike områder, hvor vi undersøker fusjoner mellom ikke-konkurrerende bedrifter og fusjoner mellom konkurrerende bedrifter. Dette vil gi undersøkelsen dybde, og gjør oss i stand til å sammenligne disse opp mot hverandre. Samtidig ser vi på analyseenheter, hvor norske selskaper er blitt kjøpt opp av internasjonale selskaper, som gir verdifull forskning innenfor feltet. Vi bruker også sekundærdata som gir tyngde til undersøkelsen, hvor vi sammenligner tidligere eksempler og teori med våre analyseenheter. Her har vi blant annet sett på DaimlerChrysler caset, som bidrar til å øke undersøkelsens overførbarhet. Dette gjør at vi er i stand til å gi en omfattende analyse og konklusjon om vår forskning. Valg av casedesign gir oss imidlertid en ulempe med at det er vanskelig å trekke klare årsak-virkning konklusjoner, som igjen gjør det vanskeligere å overføre til lignende caser.

4.13 Transkribering

Transkribere betyr å skifte en form til en annen. Vi har valgt en ordrett transkribering, og benyttet både båndopptaker og notatblokk under intervjuene, slik at vi skulle være sikre på at vi fikk med alt informantene sa i. Intervjuobjektene konfidensialitet blir overholdt gjennom hele oppgaven. Dette for å forhindre misforståelser ved utsagn og sitering (*se vedlegg 9.7-9.9 for transkribering av intervjuer*).

4.14 Koding

Koding er et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon (*Johannessen m.fl. 2010*). For å finne meningsbærende elementer i undersøkelsene vi har utført, koder vi materialet vi har. Her vil vi gjøre en systematisk gjennomgang av materialet og identifisere tekstelementer som gir kunnskap og informasjon for å besvare våre analyse spørsmål og problemstilling (*se vedlegg 9.1-9.6 for koding av intervjuer*).

4.15 Begrensinger

Vi har ikke benyttet metodetriangulering, ettersom vi ikke så behovet for kvantitativ metode i undersøkelsen. Vi studerer analyseenheter med spesifikke forhold og har gode informasjon og utbredelse fra vår sekundærdata. Vi ønsker å få forståelse av et fenomen samt kunnskap om menneskers virkelighetsforståelse, og deres tanker, erfaringer og meninger (*Kvale og Brinkman, 2009*). Derfor har vi benyttet kvalitativ metode, ved siden av relevant teori.

Del 5 : Analyse

5.1 Analyse

I dette kapittelet vil vi presentere vår tolkning og analyse av de innsamlede dataene som skal belyse vår problemstilling. Analysearbeidet stammer fra dataene fra dybdeintervjuene og relevante teorier som ble presentert i kapittel tre. Hvor vi vil koble teorien opp mot svarene vi fikk inn. Vi har valgt å strukturere dette kapittelet tema for tema, med bakgrunn i analyse spørsmålene og deretter komme med en konklusjon der vi vil besvare disse.

Dataanalysen vi har gjennomført har bestått av å undersøke, kategorisere, omstrukturere og tolke vår kvalitative data for komme frem til svar på undersøkelsens problemstilling (*Yin, 2004, s. 109*). Tolkingsbegrepet er beregnet for mer omfattende og dypere meningsfortolkninger og det er i analysen vanlig å trekke frem de viktigste områdene og sitatene fra intervjuene for å belyse områdene og temaene som er diskutert (*Johannessen m.fl., 2004*).

5.2 Fusjoner og oppkjøp

Vi vil i denne delen av analysen gå igjennom våre funn og drøfte disse i sammenheng mellom teorien om fusjoner og oppkjøp. Her vil vi gå spesielt i dybden av typer fusjoner som blir brukt av selskapene vi har undersøkt. Vi vil også gjennomgå de ulike fasene og hvordan de ulike selskapene bevisst bruker prosessene for å lykkes med integrasjonsarbeidet. Her vil vi sammenligne funnene opp mot Kusstatcher og Coopers teorier om fusjonsfaser.

I våre analyser har vi tatt for oss fusjoner i caser med ulike utgangspunkt. Det kom fram i våre undersøkelser at ikke-konkurrerende selskaper som inngår fusjoner, ikke overraskende opplever færre hindre og utfordringer, enn konkurrerende selskaper som fusjonerer sammen. Jan Tveite, salgssjef i KSB Lindflaten belyser dette gjennom følgende utsagn:

«Hvis en konkurrent hadde kjøpt oss, er det ofte den problemstillingen at konkurrenten og vi selger samme produkter, i samme markeder med forskjellige leverandører og at vi ikke kan fortsette å konkurrere. Så en av partene må stoppe og selge disse produktene. Hvis man da ikke velger å fortsette med to forskjellige selskaper som brander to forskjellige produkter inn i markedet for at de skal ha hver sin markedsandel. Men normalt ved slike oppkjøp, så ender man at må kutte ut med sine produkter, og at organisasjonen slankes og kanskje fusjonerer til et og samme lokale, samtidig som noen må gå..»

Det viser seg også at det er en høy andel ansatte som i større grad støtter fusjonen og opplever fusjonen som naturlig og positivt ved ikke-konkurrerende fusjoner. Dette underbygger en av informantene som jobber for KSB Lindflaten:

«De som kjøpte oss har vi hatt med i alle år, de har vært en del av oss. Det hadde vært annerledes hvis det hadde vært et helt annet firma som hadde kjøpt oss opp, f.eks. en konkurrent. De ansatte ville nok vært mer spent om det hadde vært noen andre».

5.3 Strategi

I senere tid har fusjoner og oppkjøp preget av globalisering, dette kommer fram i den femte fusjonsbølgen som står skrevet i teorien. Her har det vært økt bruk av strategier i utlandet for å oppnå vekst, diversifikasjon gjennom internasjonal tilstedeværelse. Dette gjelder også i stor grad av selskapene vi har forsket på. Både KSB, Orkla og Schibsted har alle et slikt fokus hvor de fokuserer sterkt på ekspansjon og vekst gjennom oppkjøp internasjonalt. Både Orkla og KSB AG eier mange virksomheter verden over, hvor Orkla er til stede i over 40 land, KSB er representert i over 100 land, mens Schibsted har virksomheter i 27 land. KSBs strategi med internasjonale oppkjøp, har vært et fokus helt siden tidlig av 1900-tallet, hvor markedspenetrasjon i lokale markeder og internasjonal tilstedeværelse har vært nøkkelfaktorer. I Orkla har også denne strategien vært viktig, ettersom de stadig opplever utfordringer på merkevareriden med spesielt mat- og drikkevarer. Geir Aarseth, direktør for kompetanseutvikling i Orkla forklarer:

«Vi forsøker å organisere våre virksomheter i de enkelte nasjonale markedene. Så vi har altså ikke en stor fabrikk som produserer sjokolade for hele Europa det er et Norsk selskap. I Finland har vi et selskap for sjokolade, det samme har vi i Russland. De skal matche de lokale forventningene, lokal smak og mat er noe annet enn aluminiumprofiler som et annet selskap hos oss lager. Derfor må det være nøye tilpasset markedet».

Vanskeligheter med å penetrere og å oppnå suksess i de lokale markedene gjør at nettopp oppkjøp av lokale selskaper er blitt en populær metode for å oppnå vekst. Dette kan eksemplifiseres gjennom Carlsbergs oppkjøp av Ringnes. Hvor Carlsberg i lengre tid hadde forsøkt å komme inn på det russiske ølmarkedet gjennom sitt eget merke uten hell. De opplevde dårlig salg og store kostnader knyttet til satsningen. Det russiske markedet var opptatt av sitt egne lokale øl, og dette kunne ikke Carlsberg tilby. Det var derfor en av Carlsbergs største motivasjoner ved oppkjøpet av Ringnes i 2004. Hvor Ringnes eide Baltika, som hadde over 30 % av markedsandelen i det russiske ølmarkedet. Det viser derfor at slik oppkjøp i mange tilfeller er den enkleste veien å gå for å oppnå suksessfull vekst.

Som nevnt i teorien skiller Kusstatscher og Cooper mellom fire typer fusjoner, gjennom våre analyseenheter ser vi at disse typene er forskjellig for selskapene vi har analysert. Både Schibsted og Orkla «benytter» en konsentrisk fusjonstype, hvor det kombineres

organisasjoner fra ulike, men relaterte bransjer. Denne strategien gjør selskapet i stand til å ekspandere virksomheten over på nye forretningsområder, som både har vært viktig strategi for Orkla og Schibsted.

KSB AG anvender derimot en strategi som baserer seg på en horisontal synsvinkel, som betyr at de primært ser etter selskaper innenfor samme type virksomhet i samme bransje.

5.4 Fusjonsprosesser

Det kommer fram i våre intervjuer med representanter fra de ulike selskapene at det er ulike måter å angripe integrasjonsarbeidet knyttet til fusjoner. Som understreket i teorikapittelet er det varierende bruk av antall faser og forskjellig fokusområder i de ulike selskapene. Det

kommer frem at det brukes egne ”oppskrifter” og planer fra selskapene og det er ikke en universal plan som blir brukt i slike prosesser. Likevel kan man på generelt grunnlag si at selskapene følger de tre hovedfasene som nevnt i teorien av Kusstatscher og Cooper, som består av en planleggingsfase, realiseringsfase og en integrasjonsfase.

For Lindflatens del bestod planleggingsfasen av en lang periode med vurdering om selskapet skulle ta kontakt med KSB AG med forespørsel om å bli kjøpt opp og inngå et partnerskap. Daglig leder fra Lindflaten i denne perioden, Jan Tveite forklarer:

«Jeg var daglig leder i denne perioden, så mitt ansvar var at jeg presset styre over veldig lang tid for å få en fremdriftsplan. Vi seilte litt hitt og ditt og manglet visjon for fremtiden».

Det kommer frem at prosessen frem mot direkte forhandlinger med KSB AG tok lang tid, hvor styret først tok en avgjørelse etter 1 år, som deretter ble fulgt opp av undersøkelse av potensielle eiere gjennom vurdering av KSB AG og det norske markedet. Etter Lindflaten tok kontakt med KSB AG, fulgte en omfattende rapporteringsperiode, hvor styre først og fremst vurderte om de ville ta en nærmere titt. Deretter fulgte en avdelingsleder fra KSB som hadde en tilknytning til Lindflaten opp med en omfattende rapport som tok opp selskapets omsetning og økonomi, utviklingen og status til selskapet, sammen med markedsanalyse og oversikt over de ansatte. Etter denne prosessen, valgte selskapet å gå inn i direkte forhandlinger. Deretter ble lokale advokater tilkalt for å ta en ”due diligence”, som konkluderer fordeler og ulemper om selskapet sammen med vurdering av verdien av

selskapet. Deretter fulgte realiseringsfasen, hvor kontrakter ble signert sammen med offisiell annonsering av fusjonen. I ettertid, har Lindflatens ansatte blitt opplært i KSB AGs systemer og kultur, samtidig som rapporteringen har blitt mer omfattende. Det kommer fram at dette ikke kun er positivt, Reidar Nesje, Administrerende direktør i KSB Lindflaten utdyper:

«Tror generelt når et multinasjonalt selskap kjøper opp et mindre selskap blir man ofte pålagt rapporteringsstrukturer, kanskje spesielt på controlling og rapporteringssiden. Ganske mange rapporteringsspørsmål kan fort kvele motivasjonen, gnist og entusiasme. Det tror jeg også er tilfelle her..»

Samtidig har KSB AG definert klare målplaner for KSB Lindflaten, hvor markedet er analysert grundig og hvor de styrer hvilke aktiviteter Norges avdeling må igjennom. Her har KSB Lindflaten blant annet måtte tatt tak i nye markeder, for å være en del av alle KSBs AGs segmenter. Internt i KSB Lindflaten kommer det også fram at integrasjonsarbeidet har foregått på begge sider, gjennom kurs, og lære de ansatte om selskapets systemer og kultur. Hvor samme arbeidsmetoder har vært et viktig område, slik at det ikke skal oppstå frustrasjon mellom selskapene.

Som det kommer frem er det altså ikke kun fusjonsprosessen som tar lang tid, men også arbeidet i forkant. Dette kommer også fram i intervjuene med Orkla, hvor Geir Aarseth kommenterer Orklas fokus og en av grunnene til suksess med fusjoner:

«Jeg tror Orkla har vært ganske flink til å identifisere de riktige kjøpsobjektene. Det tar tid, av og til for lang tid, slik at det er solgt før vi kommer til forhandlingsbordet. Så grundighet har også sin pris. Totalt sett så snakker vi om, altså det og bruke år er ikke uvanlig i en del av de større organisasjonene.»

Fusjonsprosesser er med andre ord omfattende prosesser, hvor praksisen med de ulike fasene varierer fra de ulike selskapene. Det kommer også fram at oppkjøp og fusjoner er sterke strategiske verktøy for vekst, spesielt med tanke på utlandet hvor selskaper møter utfordringer med lokale kulturer, reguleringer og smak.

5.5 Valg av oppkjøpskandidater og motiver bak fusjoner

Vi vil i denne delen av analyse redegjøre for hvilke motiver våre undersøkte selskaper hadde for å inngå fusjoner og oppkjøp sammen med å kartlegge hvilke kvaliteter selskaper ser etter hos oppkjøpskandidater. Vi vil ikke kun se på motiver for selskapet og organisasjonen, men også for enkeltindivider og koble dette opp mot relevant teori og modeller. Hensikten er å kartlegge hyppighet av motiver og hvilke kvaliteter selskaper ser etter hos oppkjøpskandidater og koble dette opp mot forskning på emnet.

Som nevnt under vår analyse av fusjoner, kom det frem at oppkjøp og fusjoner et viktig strategisk verktøy for å oppnå vekst. Som det videre kom frem brukte Orkla lang tid og mye ressurser på å finne riktige kandidater. Det er essensielt for videre suksess og optimal integrasjon at det er en god match mellom selskapene og at det blir et hensiktsmessig samarbeid, men hva ser egentlig selskaper etter når de ser på oppkjøpskandidater?

Selskapene som er blitt undersøkt har naturligvis ulike preferanser og interesser når de ser på kvaliteter hos oppkjøpskandidater. Dette avhenger av deres strategi og produkt. Ved fusjoner varierer også partenes motiver, spesielt for den parten som opplever å bli kjøpt opp eller får en minoritetsposisjon. Det kommer frem at selskapene med en internasjonal profil og vekststrategi ofte ser etter kandidater som kan bidra til vekst gjennom diversifikasjon på nye markeder, ved geografisk ekspansjon. Alle undersøkte selskap i forskningen, ser etter selskaper som kan styrke deres posisjon i markedet. Dette fremstår som svært viktig i ølmarkedet, for Ringnes og Carlsberg. Dette utdypet Geir Aarseth i sammenheng med Orklas kjøp av Pripps i begynnelsen på 90-tallet:

«Vi satt da med et betydelig volum av produksjon av øl i dette skandinaviske, nordiske og baltiske området. Alt dette handler.. Altså ølmarkedet har en egen dynamikk, det skjer veldig mye strukturelle endringer i Ølmarkedet. Små bryggerier blir kjøpt opp og her teller størrelse og volum».

Både Carlsberg og Orkla ser etter kandidater som kan styrke deres portefølje og tilbud som nevnt ovenfor. De ser da etter sterke lokale merkevarer som kan bidra til et mer omfattende tilbud og størrelse på selskapet. Orkla ser spesielt på sterke selskaper, både eksternt og internt.

«Vi er ute etter merkevarer som har en viktig posisjon i markedet, som regel nr. eller nr.2 merker. Vi er sjelden ute etter virksomheter som trenger en total reovering og må gjennom en snuoperasjon for å få det til. Så vi ser etter god ledelse, gode organisasjoner og hvor vi føler at vi har høy kompetanse innenfor det området og dels at vi har noe å tilby økonomisk og finansielt».

Dette tilfelle samsvar ikke helt med Hannans (*m.fl.*) teorier om at svake selskaper, med stort potensial ofte blir kjøpt opp. Hvor Schibsted, Carlsberg og Orkla primært kjøper selskaper med sterk posisjoner i sine markeder. Det kommer også frem at Orkla ser på geografisk tilknytning som viktig kriterium for sine oppkjøpskandidater, hvor de spesielt ser etter selskaper som holder til i de nordiske markedene.

KSB AG som har hatt en global ekspansjonsstrategi helt siden starten av 1900-tallet og ser etter kandidater som først og fremst tilbyr riktige produkter og holder til på markeder som er innenfor deres virksomhetsområde. De ser deretter på faktorer som geografi, økonomi og omsetningen til selskapene. I likhet med Carlsberg og Orkla er det også viktig for KSB å være representert globalt. Derfor ser de på selskapenes lokasjon for muligheten til å ekspandere internasjonalt.

5.5.1 Motiver

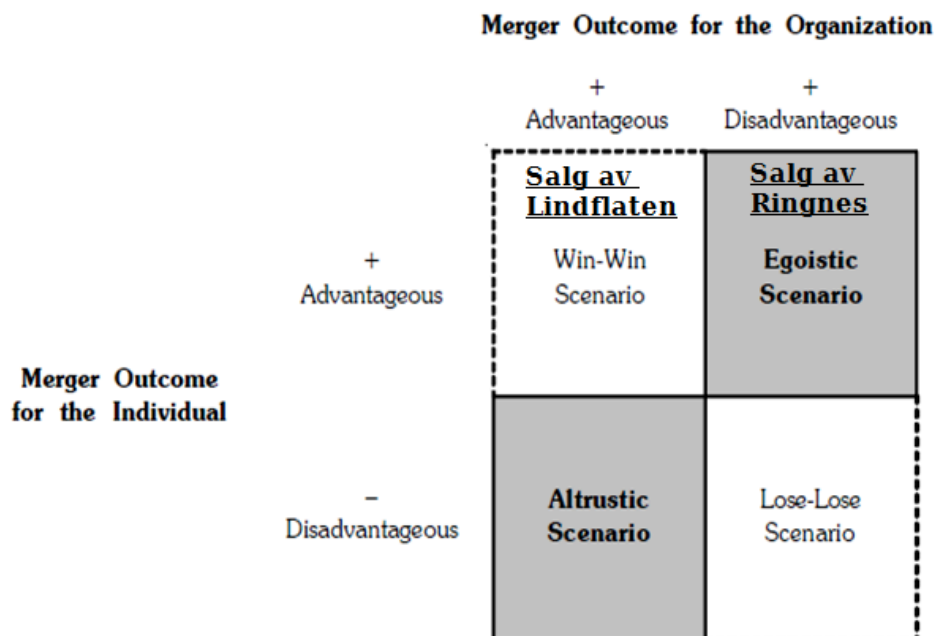
Kusstatscher og Cooper mener motiver oftest basert på finansielle muligheter eller hvilke synergieffekter selskapet vil oppleve (*Kusstatscher og Cooper, 2005*). I henhold til undersøkelser om motiver bak fusjoner og oppkjøp, ser vi klart at økonomiske motiver er en klar gjenganger i våre analyseenheter. Dette er ikke spesielt overraskende funn, og spesielt kommer det også fram at selskapenes motiver stammer fra deres strategi om innpass og vekst i nye markeder. Dette motivet stod sterkt hos både Carlsberg og KSB i deres motivasjon for å fusjonere. I Carlsbergs tilfelle, søkte Carlsberg innpass i det russiske ølmarkedet, sammen med økt markedsandel i Norge. Ved kjøpet av Ringnes i 2000, fikk de med seg ølprodusenten Baltika, som gjorde at de kom inn på et russiske ølmarkedet. For KSBs del hadde de allerede virksomhet i Norge, gjennom agenturet Lindflaten. Men de ønsket større makt og påvirkning i det Norske markedet. De så også store muligheter for vekst ved et slikt samarbeid. KSB AGs motiv var også på bakgrunn av deres globale vekststrategi, hvor de ønsker å være representert verden rundt med egne avdelinger og

selskaper. Både Lindflaten og KSB AG var motivert på bakgrunn av synergieffekter som ville oppstå som resultat av fusjonen. Lindflaten hadde opplevd mange år med svake resultater og en nedadgående kurve. Derfor var de økonomisk motivert i form av sikkerhet og mulighet til å utvikle selskapet gjennom investeringer.

Når Orkla i sin tid kjøpte Ringnes i 1994 var deres motiv bak oppkjøpet å få eierandeler regionalt og skape en basis for en nordisk aktør. Når de i senere tid solgte 60 % av eierandelene til Carlsberg i 2001, så de på dette som en mulighet til å komme i førersetet til et globalt merke og få en internasjonal profil. Når de noen år etterpå solgte de resterende 40 %, var dette primært på bakgrunn av uenigheter med den danske ledelsen. De fikk også en god pris, noe som påvirket deres beslutning med å selge hele virksomheten.

De ansatte på sin side fordømte salget og Stein Stugu som på den tiden var konserntillitsvalgt i Orkla, mente salget varen katastrofe og kun finansielt motivert. Han forteller videre at salget kun var uttrykk for kortsiktig finansiell tenkning og brudd med den langsiktige strategien som hadde preget Orklakonsernet i alle år. Det vakte også reaksjoner da 5,1 milliarder av salgsprisen på 17,5 milliarder skulle gå til ekstraordinært utbytte. Christian Sveaas og Stein Erik Hagen var en av aksjonærene som dro nytte av dette utbyttet. Dette kan diskuteres opp mot figur 4, om personlige motiver. Som ”Financial incentive hypothesis” hevder, vil ledere og aksjonærer være mer tilbøyelig for å presse igjennom avgjørelser om salg dersom de kan oppnå personlige fordeler, i form av lønn, bonuser og utbytte. Som nevnt i teorien kan dette komme i skyggen av hva som er best og hensiktsmessig for selskapet. Dette kan diskuteres i denne saken, hvorvidt Stein Erik Hagen, lederne og de andre aksjonærene har handlet på grunnlag av hva som er best for Ringnes og Orkla, eller på bakgrunn av personlige motiver i form av utbytte og bonuser.

Det skulle vise seg at de ansattes frykt for nedleggelse skulle stemme, og nedleggelse fulgte både i Norge og Sverige. Dermed kan man dokumentere for at denne avgjørelsen primært var fordelaktig for Orklas ledere og aksjonærer. Dette kan settes i sammenheng med figur 4, hvor vi viser utfallet av salget for individet og organisasjonen. Sammenlignet med KSB AG hvor fusjonen og salget både hadde fordeler for individene og organisasjonen på begge sider.



Figur 4: Merger Outcome for the Organization

Man kan igjen diskutere at dette var en fordel for Orkla, gjennom den økonomiske gevinsten de fikk av salget. Dette belyses som nevnt aksjonærenes og lederens makt ved slike prosesser, og hvorvidt det er en god avgjørelse for organisasjonen og de ansatte.

5.6 Endringsprosesser

I denne delen av analysen vil vi ta for oss funnene fra intervjuene og tolke disse opp mot teorien om endringsprosesser. Vi så blant annet på Kurt Lewins modell om fasene man går igjennom i endringsprosesser og hvilke forhold som påvirker endringene. Dette er sett i sammenheng med endringsprosesser i fusjoner, da dette karakteriserer vår analyseenheter. På 1980 og tidlig 90-tallet så man tendenser til at flere og flere av de øverste lederne var utilfredse med selskapenes utvikling og vekst og ønsket å iverksette tiltak som ville bidra til forandring i organisasjonen. De så at for å skape disse endringene var de ikke nok at lederen tok alle beslutningene, han måtte få meg seg de ansatte, slik at hele organisasjonen var klar over, og enige i de endringene som skulle gjøres. Dette medførte starten på endringsprosesser slik vi kjenner det i dag.

Som det kom frem i teoridelen av oppgaven er det slik at de fleste selskaper og organisasjoner er utsatt for en form for endringsprosess. Og denne prosessen ofte mer omfattende i en fusjon, hvor man kanskje får helt ny kollegaer, systemer og rutiner å

forholde seg til. Gjennom intervjuene kom det frem at flere av informantene har lang erfaring med endring og endringsprosesser. Dette gjennom flere år i forskjellige lederstillinger, erfaring fra fusjoner og omstrukturering i organisasjoner. Og vi så fort korrelasjon mellom svarene til intervjuobjektene og anvendt teori. Alle de ansatte i Lindflaten var svært klar over fusjonen og hadde allerede godtatt den. I tre-stegsmodellen til Lewin kreves det opptining før endringen kan skje, men dette var altså ikke nødvendig i denne fusjonen. To av informantene sier dette;

”Det var en naturlig overgang, ettersom vi hadde jobbet med KSB som leverandør i mange år”.

”Var glad for at det ikke var en konkurrent som kjøpte oss opp. Da ville det vært annerledes. Alle var stort sett positive, men så klart er noen redde for forandringer, men jeg tror majoriteten følte som meg at dette var positivt og naturlig”.

Det var et annet tilfelle under fusjonen av Carlsberg og Ringnes i 2000. Det var i første omgang stor enighet om salget, men når Orkla solgte de resterende 40 % av eierandelene i 2004 oppstod det friksjons mellom ledelsen og ansatte de ansatte fordømte salget og fryktet for nedleggelse av bryggerier i Norge. Den gang, sa Konserntillitsvalgt, Stein Stugu følgende til NRK:

«Vi mener dette er en katastrofe. Det er et brudd med all industriell tenkning som Orkla har stått for. Det finnes ingen industrielle motiver for dette salget, kun finansielle»

Lederens rolle er en annen viktig del av endringsprosessen i fusjoner. Lederens rolle skal være samlende og fungere som en gallionsfigur for de andre ansatte i selskapet. I Orkla har lederne alltid hatt et nært forhold til sine tillitsvalgte og fagforeninger, hvor de inngår i en del av ledelsesstrukturen og hvor de blir involvert tidlig i beslutninger som skal tas. Selv om de fleste i Lindflaten var enige og hadde akseptert oppkjøpet, var det fortsatt problemer med kommunikasjonen. Mange av de ansatte følte seg ikke spesielt inkludert i prosessen. Selv om fusjonen var kjent, savnet de ansatt kontinuerlig informasjon om prosessen, om hvilke nye strategier som skulle legges og generelt selskapets vei videre. Det skal legges til at

lederen før og etter oppkjøp ikke var den samme, og de ansatte følte seg mindre tilfreds med den nye lederen, en av informantene sa dette:

”Syntes Jan Tveite hadde en inkluderende lederstil, hvor det er enkelt å snakke med han om det jeg tenker. Reidar Nesje er derimot annerledes, jeg føler jeg ikke kan ta opp det jeg tenker bestandig. Han er ofte kritisk og ikke veldig inkluderende”.

Reidar Nesje sa dette som kanskje forklarer hvorfor flere av de ansatte er misfornøyde med situasjonen:

”Mange føringer har gjort arbeidet mer langtekkelig og nøyaktig. Tyskland skal ha alt av tall og egne systemer og måter for hvordan ting skal leveres og rapporteres. Dette er nytt for mange og tar derfor lang tid, pluss at det i utgangspunktet tar lengre tid enn før. Dette gjør mange mindre motiverte, men vi prøver å få de til å tenke på sine primære oppgaver og ikke systemføringer fra Tyskland”.

I tillegg har Nesje en annen oppfatning av tilstanden til organisasjonen og sa dette:

”Organisasjonskulturen har blitt bedre. Den var svært dårlig når jeg kom og organisasjonskulturen var ganske skakkjørt. Det var mangel på klar kommunikasjon og lederskap. I begynnelsen når jeg kom hadde vi også uoversiktlig lederstruktur, med 4 med lederansvar. Nå er det jeg som har det øverste ansvaret og er leder for bedriften. Det gjør at det er en klarere linje og mer strukturerte prosesser”.

Ut i fra samtaler med både ansatte, tidligere leder og nåværende leder i KSB Lindflaten kan det virke som det er forskjellig oppfatning av hvordan prosessen blir oppfattet. Det er også tegn til en meget splittet organisasjonskultur. Om vi igjen plasserer KSB Lindflaten i Lewins modell, vil vi understreke at de ikke har lyktes med den siste delen av prosessen, som er å ”fryse” de endringene som har blitt gjort på grunn splittelse og utfordringer med implementering av nye systemer. Både KSB Lindflaten og Ringnes hadde utfordringer med endringsprosessen. Det skal sies at de i utgangspunktet var i forskjellige posisjoner til å begynne med, men det viste seg at det var de indre drivkreftene i form av kulturell forandring som var de største utfordringene. Det må tas høyde for mulige feiltolkninger av

spørsmålene, men ut i fra de spørsmålene som ble stilt var det klart at endringene er noe som må jobbes med kontinuerlig og er en varig prosess.

5.7 utfordringer

Utfordringene ved fusjoner er mange, men samtidig er det noen utfordringer som er større enn andre. Vi vil i denne delen av analysen se på de største utfordringene opp mot anvendt teori på området. Med fare for å gjenta oss selv, må utfordringene som oppstår innen fusjoner og oppkjøp ses i lys av at selskapet går inn i en ny fase av dens liv, det vil skje endringer som kommer overraskende på organisasjonens medlemmer, men også endringer som man er klar over, men som er vanskelige å løse uten riktig kompetanse og forståelse.

5.7.1 Organisasjonskultur

Som nevnt i teorikapittelet kommer det tydelig frem at organisasjonskultur spiller en stor rolle i fusjon og oppkjøpsprosesser. På bakgrunn av dette hadde vi noen antakelser på hva vi ville finne i våre undersøkelser. I intervjuene med både Schibsted, Orkla og KSB Lindflaten kommer det tydelig frem hvor viktig anliggende dette er for deres bedrift. Geir Aarseth i Orkla utdypet dette:

”Vi vet jo at et utrolig stort antall oppkjøp ikke lykkes pga. kulturen, vi har uttrykket ”culture eats strategy for breakfast”. Dette er sterkere enn mange aner”.

I samtaler med Jacob Møller i Schibsted understreker han hvor viktig det er for dem at alle skal være en del av Schibsted-”familien”, samtidig som de er opptatt av å bevare den eksisterende kulturen til bedriftene de kjøper opp, at det ene ikke trenger å utelukke det andre. Som nevnt i teoridelen kan dette vise seg å være en vanskelig prosess.

Integrasjonsperspektivet på organisasjonskultur har vært fremtredende i fusjonsforskning, som fokuserer på at fusjoner ofte mislykkes på grunn av kulturkollisjoner, der to organisasjonskulturer ikke går overens, noe som kan føre til en mislykket fusjon. Møller hevder allikevel at dette er noe de håndterer på en god måte og har et sterkt fokus på i Schibsted.

En annen fallgrube sett fra et organisasjonsperspektiv er hvis de fusjonerte kulturene har ulike nasjonaliteter, ettersom det er flere faktorer som skal stemme for å skape en helhetlig

organisasjonskultur. Geir Aarseth fra Orkla mente basert på erfaringer, i midlertidig at forskjellige nasjonaliteter ikke er ensbetydende med en vanskeligere fusjons og integreringsprosess, selv om de opp gjennom årene også har opplevd mislykkede fusjoner på grunn av språklige barrierer. Aarseth fremhever hvor viktig det er å ha respekt for kulturen i den forstand at man skal forsøke å forstå den, og skal gjøre mindre forsøk på å endre den.

Han hevder også at forskjeller i den nasjonale kulturen ikke er en avgjørende faktor for et mislykket eller vellykket fusjon, men at det er den lokale selskapskulturen som veier tyngst:

”Mine erfaringer er at en selskapskultur kan være betydelig vanskeligere å håndtere enn en nasjonal kultur og at den nasjonale kultur ikke trenger å spille så stor rolle, som den lokale selskapskulturen. Bommer du på den, kan du har gjort et forferdelig dårlig kjøp”.

Dette bekrefter teorien om at bedriftskultur og nasjonalkultur er to forskjellige ting i fusjonsprosesser (*Stahl og Voigt, 2008*). For Orkla sin del var dette tydelig etter fusjonen mellom Ringnes og Carlsberg, da de opplevde en veldig sterk og annerledes bedriftskultur enn det de var vant til, hvor det ble vanskelig å få en felles kultur, og hvor alt skulle skje på deres premisser. Fusjonen mellom Carlsberg og Ringnes er derfor et godt eksempel på en kulturkollisjon som nevnt i teoridelen under integrasjonsperspektivet som fremhever at kulturell liket er en forutsetning for en vellykket organisatorisk integrasjon i fusjoner.

Hos KSB Lindflaten kom det også frem i våre intervjuer at de opplevde den tyske ledelsen og bedriftskulturen veldig annerledes enn hva de var vant med. KSB AGs bedriftskultur opplevdes som mer hierarkisk organisert mot KSB Lindflatens mer flate organisasjonsform. Allikevel opplevde ikke informantene i KSB Lindflaten dette som et problem ved at de på de fleste områder ikke har blitt pålagt noen store endringer, eller at de i den daglige driften merker svært lite til at de nå er eid av KSB AG. Jan Tveite, tidligere daglig leder og nå salgssjef i KSB Lindflaten sier:

”Dette er positivt for kulturen hos oss. Vi er en liten del av KSB og det er lett for oss å ”gjemme” oss. De følger ikke så mye på oss, som om vi hadde hatt en høyere omsetning.”

Selv om KSB Lindflaten ikke har hatt noen store problemer med den tyske organisasjonskulturen, kommer det tydelig frem hos informantene hos KSB Lindflaten at bedriftskulturen ikke er så bra, selv om de også påpeker at den har blitt bedre enn det den var før. En informant sier følgende:

”Alle som har kommet inn her sier vi er dårlige til å samarbeide. Alle driver sitt eget firma inne i firma og det påvirker kulturen en del. Det er ikke så stor interesse for hva den andre driver med, og det er nok vanskelig å komme inn som ny her”.

Dette er et godt eksempel på en problemstilling som vi tok opp i teoridelen under differensieringsperspektivet, som i motsetning til integrasjonsperspektivet, omhandler at organisasjonskulturer ikke er koherente, men at enhver organisasjon består av ulike subkulturer som kan være forskjellige og i uoverensstemmelse med hverandre. Disse gruppeforskjellene kan fort føre til konflikter og spenninger som påvirker bedriftens kultur.

5.7.2 Motkultur

Motkultur blant de ansatte både før og etter en fusjonsprosess kan også være en stor fallgrube og årsak til en dårlig bedriftskultur. De ansatte vil ha en naturlig skepsis til endringer som gjøres, som potensielt kan påvirke deres arbeidssituasjon da fare for nedbemanninger uheldigvis ofte er en effekt av fusjoner. Blant informantene til KSB Lindflaten var det lite motkultur å finne, mye fordi KSB AG alltid hadde vært en del av de tidligere. Heller ikke i fusjonen mellom Ringnes og Carlsberg var det mye motkultur å finne. De fleste så på dette som en god løsning, og en stor mulighet for å ta del i det globale ølmarkedet. Motkulturen dukket i midlertidig opp da Orkla tre år senere bestemte seg for å selge Ringnes til Carlsberg. Dette høstet stor skepsis blant Orklas tillitsvalgte og de ansatte i Ringnes som opplevde dette som truende på deres arbeidssituasjon:

«I vårt tilfelle med Carlsberg så vi først dette som en god løsning for videreutvikling og som en trygg partner for de ansattes interesser. Imidlertid snudde Carlsberg og ville ha full kontroll. De ansatte og jeg likte ikke dette, og Orkla valgte å selge alle sine eierandeler, noe vi mente var feil og som ville true arbeidsplasser i Norge (Stein Stugu).

5.7.3 Kommunikasjon

Mangel på kommunikasjon fra ledelsen kan ofte være bakgrunnen til motkultur eller skepsis blant de ansatte. Selv om det i KSB Lindflaten ikke var en stor motkultur før fusjonen, var det allikevel noen av de ansatte som hadde en viss skepsis på grunn av utydelig og manglende informasjon:

”Jeg følte det kunne vært litt bedre kommunikasjon. Hva som ville skje og hva slags filosofi de hadde var det dårlig informasjon om. Det ble bare slengt litt informasjon her og der i lunsjen. Ikke en gjennomgang liksom, og det skaper litt utrygghet blant folk”.

Det vil derfor være fordelaktig for selskapet og spille med åpne kort, og ha en klar kommunikasjon om hva som foregår slik at ”trykket” av fusjonen lettes for de ansatte. Geir Aarseth i Orkla hevder dette er et viktig anliggende for dem og forteller at dette er en del av ledelsesstrukturen til Orkla:

”Dette innebærer en konsekvent involvering av de tillitsvalgte, ikke nødvendigvis at de vet alt til en hver til, men at de blir informert på et tidlig stadium”.

Selv om det kan se ut som at kommunikasjonen fra ledelsen i Orkla til de tillitsvalgte var tydelig, var det allikevel stor skepsis da Orkla bestemte seg for å selge Ringnes til Carlsberg. Grunnen til dette kan tolkes som at informasjonen som ble kommunisert ikke var tydelig eller at det som ble kommunisert ville få en negativ konsekvens for de ansatte.

5.7.4 Maktfordeling

Maktfordelingen ved fusjoner kan være en stor utfordring, og var i Orklas tilfelle en av hovedgrunnene til at fusjonen mellom Ringnes og Carlsberg mislykket, selv om de på det tidspunktet vurderte at 100 % eierskap ikke var nødvendig:

”I dette tilfelle konkluderte vi med at struktur var viktigere enn 100 % eierskap. Å ha en hånd på rattet i et globalt merke og være med på en utvikling så vi på som en stor

mulighet, gitt at man ikke blir sittende i baksete, men ta en del i ledelsen fra første stund.”(Geir Aarseth).

Hovedgrunnen til at Orkla solgte seg ut var at de ikke fikk den styringen og posisjonen i selskapet som de ønsket. Det gikk etter hvert opp for dem at Carlsberg hadde en sterk og annerledes kultur som var vanskelig for Orkla å håndtere. Finn Jebsen tidligere konsernsjef i Orkla utalte den gangen:

”Inntil nylig har samarbeidet fungert tilfredsstillende, men i sommer fremkom holdninger i Carlsberg fondene som reiser tvil hos oss om forståelse av verdiskapning. Partene har glidd fra hverandre, og det har vært en tiltagende konflikt.”

Geir Aarseth i Orkla forteller at de har tatt med seg den erfaringen de gjorde med Carlsberg videre, og at den har forsterket Orklas tro på at partnerskapsavtaler kan være utrolig utrygge. Jacob Møller i Schibsted sier også at de ønsker å eie virksomheter 100 %, at det gi en helt annen integrasjons i konsernet og mindre byråkrati i måten selskapet blir drevet på:

”Det blir mer fullintegrert hvis vi eier 100 %, har du en minoritetsaksjonærer må man respektere det og ta hensyn til det når beslutninger blir tatt”.

Han påpeker likevel at de ikke direkte er negative til flere aksjonærer, og at det i noen tilfeller kan være fordelaktig for firmaet.

”Er det en gründer som har en stor påvirkning i firma, ønsker vi at de skal sitte med eierandeler”.

Del 6: Konklusjon

6.1 Konklusjon

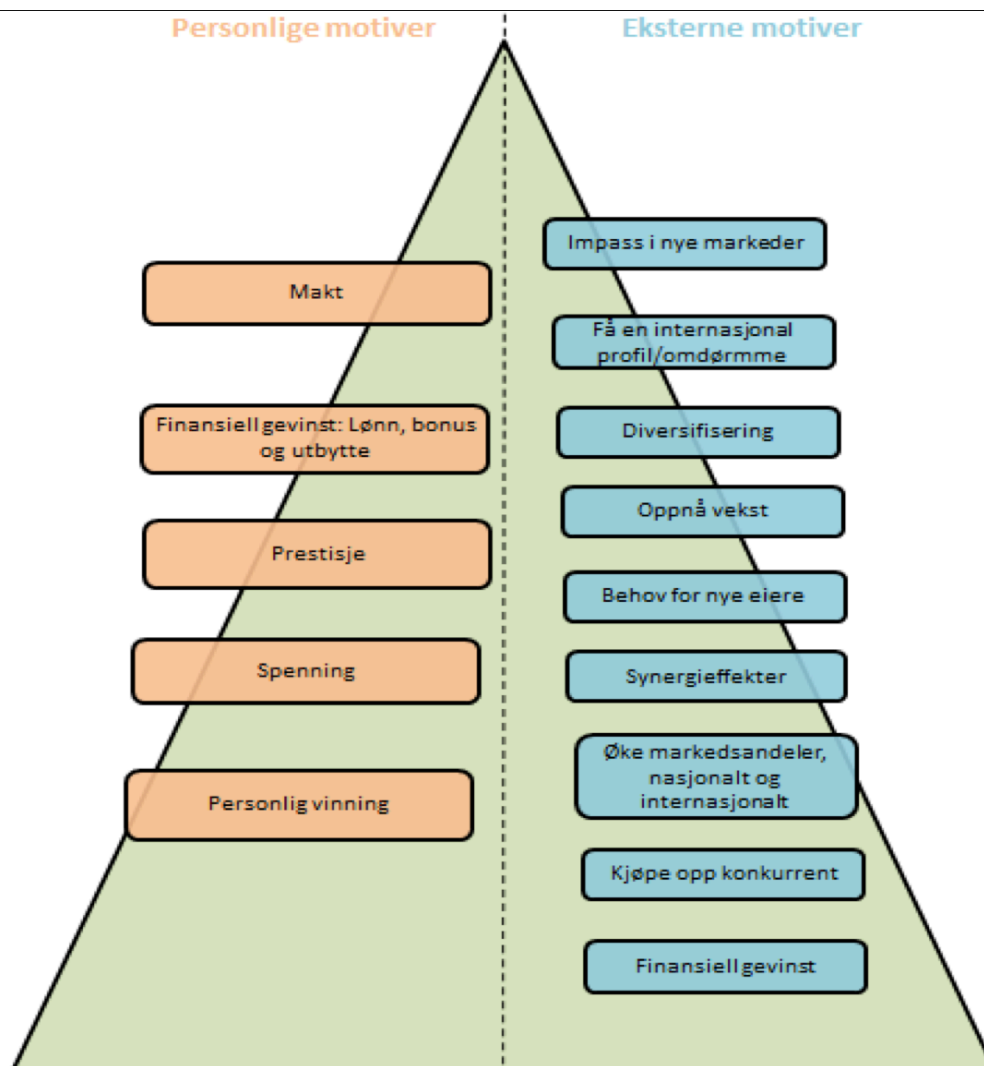
I denne oppgaven har vi sett på motivene og utfordringene ved Ringnes (Orkla) fusjon med Carlsberg og KSBs fusjon med Lindflaten. Vi lagde tre analyse spørsmål for å få svar på vår problemstilling: *”Hvilke utfordringer står bedrifter ovenfor ved fusjoner og oppkjøp, og hva er deres motiver?”.*

6.2 Svar på analyse spørsmål

6.2.1 Hva er motivene for bedrifter for oppkjøp og fusjoner

Det kommer fram i vår analyse at selskapene har forskjellige strategier og metoder når det gjelder oppkjøp og fusjoner. Fellesnevneren for alle selskapene er at alle ser på oppkjøp som et strategisk virkemiddel for vekst. Sammen med økonomisk gevinst, som alltid vil være et av hovedmotivene for oppkjøp og fusjoner. Som det kommer frem i våre undersøkelser benytter KSB AG, Schibsted og Orkla oppkjøp som en ekspansjonsstrategi, hvor de enten beveger seg ut på nye produkt – og markedsområder. Hovedmotivene hos Orkla og Schibsted for oppkjøp og fusjoner har vært å ekspandere innen andre bransjer som er tilknyttet deres virksomhetsområde. Mens Carlsberg og KSB i større grad har vært motivert av å få innpass i nye markeder innen samme produkt og virksomhetsområde. Det kommer også fram at Orkla og Lindflaten har i stor grad vært motivert av synergieffekter, gjennom deres fusjoner med henholdsvis Carlsberg og KSB AG.

Gjennom undersøkelsene vi har gjort, kom det også frem at personlige motiver til ledelsen og aksjonærer kan være en drivkraft ved oppkjøp og fusjoner. Dette ser vi spesielt gjennom Orklas salg av Ringnes til Carlsberg i 2004. Vi diskuterer dette i sammenheng med figur 4 i analysen, som tar opp problemer med at personlige motiver hos ledere kan gå negativt utover organisasjonen og de ansatte. Salget av Ringnes var et godt eksempel på dette, og vi plasserte salget som et «egoistisk scenario», som betyr at salget var fordelaktig for investorer og ledere. Selskapets ansatte og organisasjonen, kom derimot dårlig ut. Vi har oppsummert våre funn i figuren under, som gir en oversikt over personlige og eksterne motiver som oppstår under fusjonsprosesser.



Figur 5: Motiver bak oppkjøp og fusjoner

6.2.2 Hvilke kvaliteter ser bedrifter etter?

Det kommer frem i vår analyse at selskapene vi har undersøkt primært ser etter selskaper med en sterk markedsposisjon. Dette skiller seg ut fra teorien, som påpeker at selskaper ofte ser etter selskaper med svake posisjoner, men store muligheter for vekst. Det kommer også fram at det i hovedsak er økonomiske kriterier som bedømmes sterkest, men også interne kvaliteter anses som viktig for selskapene vi undersøkte. Hvor lignende organisasjonskulturer og sterk ledelse blir påpekt som faktorer som gjør integrasjonsarbeidet lettere. På neste side har vi oppsummert hvilke kvaliteter bedrifter ser etter i potensielle oppkjøpskandidater.

Interne kvaliteter	Eksterne kvaliteter
God ledelse	Geografisk tilknytning
Gode organisasjoner	Sterk posisjon i markedet
Matchende organisasjonskultur	Selskapets levetid
	Størrelse
	Omsetning og økonomi

6.2.3 Hvilke utfordringer oppstår i fusjon og oppkjøpsprosesser?

Fusjoner er preget av mange utfordringer. ”Due diligence” stadiet skal bekrefte at selskapet man fusjonerer er det riktige selskapet. Problemet er bare at denne selskapsgjennomgangen finner sted før fusjonen gjennomføres og går som regel bare igjennom den finansielle delen av selskapet og gir nødvendigvis ikke svar på om selskapene kulturelt passer sammen. Vi fant ut at de kulturelle utfordringene var de største blant begge selskapene, og var noe de jobbet mye med. Både Orkla og Schibsted så på viktigheten av samme type kultur, eller en kultur som kunne gå overens. Allikevel skulle det vise seg at det var nettopp kultur og maktfordeling som skulle være grunnen til at fusjonen mellom Ringnes og Carlsberg var mislykket.

I sammenheng med kulturen var også kommunikasjon en stor utfordring, og mange av informantene mente at mangel på informasjon gjorde at de følte seg tilsidesatt i prosessen. Lederens rolle og generell maktkamp mellom selskapene kom også tydelig frem som en stor utfordring. Dette spesielt i fusjonen mellom Ringnes og Carlsberg.

6.3 Svar på problemstilling

”Hvilke utfordringer står bedrifter ovenfor ved fusjoner og oppkjøp, og hva er deres motiver?”.

I forrige avsnitt oppsummerte vi våre funn og svarte på analyse spørsmålene. Av våre undersøkelser ser vi at teorien går godt overens med analyseenhetene våre. Kulturelle utfordringer peker seg ut som viktig faktor for suksess både i teorien vi har presentert samt undersøkelsene vi har utført. Hos alle selskapene vi har sett på er økonomisk vekst og større markedsandeler motivene bak fusjoner og oppkjøp. Vi har oppsummert våre funn og svar på problemstillingen i modellen under.



Del 7: Litteraturliste

7.1 Bøker

Jacobsen, Dag I. 2004. Organisasjonsendring og endringsledelse. Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn; Kristoffersen, Line; Tufte, Per Arne. 2004. Forskningsmetoder for økonomiske-administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kusstatscher, Verena; Cooper, Cary L. 2005. Managing Emotions in Mergers and Acquisitions. Edward Elgar Publishing Ltd.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. 2009. Interviews – learning the craft of qualitative research interviewing. Second edition. Sage publications.

Yin, Robert K. 2003. Case study research – design and methods, third edition. Sage publications.

Askheim, Ola Gaute A; Grenness. 2008. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Universitetsforlaget.

7.2 Forskningsartikler

Amit, Raphael; Livnat, Joshua; Zarowin, Paul. 1989. A classification of mergers and acquisitions by motives: Analysis of market responses. Contemporary Accounting Research. Vol. 6 Issue 1.

Badrtalei, Jeff; Bates, Donald L. 2007. Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of DaimlerChrysler. International Journal of Management. Vol. 24 Issue 2.

Bajaj, Hema. 2009. Organizational Culture in Bank Mergers & Acquisitions. Indian Journal of Industrial Relations. Vol. 45 Issue 2.

Cartwright, Susan; Cooper, Cary L. 1993. The role of culture compatibility in successful organizational marriage. Academy of Management Executive.

Vol. 7 Issue 2

Ellis, Kimberly. M; Reus, Taco H; Lamont, Bruce T; Ranft, Annette L. 2009, Transfer effects in large acquisitions; How size-specific experience matters. Academy of Management Journal.

Vol. 54 Issue 6.

Enehaug, Heidi; Thune, Taran. 2007. Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser. AFI-rapport 1/2007.

Hannan, Timothy H.; Pilloff, Steven J. 2009, Acquisition Targets and Motives in the Banking.

Industry. Journal of Money, Credit & Banking

Vol.41 Issue 6.

Dooley, Kevin J; Zimmerman, Brenda J. 2003, Merger as Marriage: Communication Issues in Post-Merger Integration

Horwitz, F.M; Anderssen, K; Bezuidenhout, A; Cohen, S; Kirsten, F; Mosoenunyane, K; Smith, K; Thole, K; Van Heerden, A. 2002. Due diligence neglected: managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. South African Journal of Business Management.

Vol. 33 Issue 1.

Lausberg, Carsten.; Stahl, Teresa. 2009, Motives and Non-Economic Reasons For Bank Mergers and Acquisitions. Journal of Bank Management.

Vol.8 Issue 1.

Riad, Sally. 2005. The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration. Organization Studies.

Vol. 26 Issue 10.

Schraeder, Mike; Self, Dennis R. 2003. Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. Management Decision. Vol. 41 Issue 5.

Stahl, Gunter K; Voigt, Andreas. 2008. Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination. Organization Science. Vol. 19 Issue 1.

7.3 Internett

Endringsledelse

<http://www.ipo.no/lederskap/endringsledelse.htm> Lest: 10 Mars

Fusjoner og oppkjøp

<http://www.forbes.com/2010/12/22/mergers-acquisitions-business-trend-2011-kramer-intelligent-investing.html> Fusjoner og oppkjøp Lest: 12 Mars

<http://theinvestmentblog.net/2011/07/15/2011-mid-year-mergers-and-acquisitions-outlook-update-summary-review-p2/> Lest: 12 Mars

<http://theinvestmentblog.net/2011/07/06/2011-mid-year-mergers-and-acquisitions-outlook-update-summary-review-p1/> Lest: 8 April

http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions Lest: 12 April

KSB

<http://www.ksb.com/> Lest: 2 Mars

<http://www.nyteknikk.no/index.php?artikkelid=3233&back=1> Lest: 28 Februar

<http://www.offshore.no/nyheter/sak.aspx?id=22355> : Lest: 28 Februar

Ringnes og Carlsberg

<http://nrk.no/okonomi/ringnes-bli-dansk-1.555229> Lest: 3 April

<http://www.nettavisen.no/okonomi/article175468.ece> Lest: 3 April

<http://www.na24.no/imarkedet/arkiv/article1877096.ece> Lest: 4 April

Orkla

<http://www.orkla.no/Investor/Strategi/Oppkjoeop-og-salg> Lest: Lest 3 April

http://www.dagbladet.no/2012/05/10/kultur/debatt/orkla/stein_erik_hagen/21527023/ Lest: 3 April

http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/redaktorens_mening/krisen-i-orkla/ Lest: 3 April

Schibsted

<http://e24.no/media/schibsted-vil-ha-wimp/20141342> Lest: 29 April

<http://www.schibsted.no/no/Om-Schibsted/> Lest: 15 April

<http://nrk.no/okonomi/orkla-kjoper-russisk-sjokolade-1.656392> Lest: 10 Mai

Synergieffekter

<http://no.wikipedia.org/wiki/Synergieffekt> 17 Mars:

Del 8: Figurliste

8.1 Figur 1: Årsresultat til Lindflaten

8.2 Figur 2: Kurt Lewins trestegs-modell

8.3 Figur 3: Matrix of Merger Scenarios

8.4 Figur 4: Merger Outcome for the Organization

Del 9: Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide for Jan Tveite

Semistrukturerte intervjuer er basert på intervjuguide. De ulike temaene springer ut av analysespørsmålene som undersøkelsen skal belyse. Dybdeintervjuer kjennetegnes ved at man har en dialog med informantene. Under intervjuet står de ofte fritt til å svare med egne ord og personlige meninger på spørsmålene som blir stilt, til forskjell fra kvantitative spørreskjemaer med forhåndsbestemte svaralternativer.

Innledning:

- Presentasjon av oss selv
- Presentere prosjektet og fortelle hvorfor vi ønsker å intervju informant. Vi ønsker at du (informant) skal fortelle om hvordan du opplevde fusjonsprosessen og gi oss relevant informasjon om organisasjonen. Ettersom du var daglig leder ved fusjonen har vi spørsmål om hvordan du som leder løste denne prosessen, hvilke stadier dere måtte gjennom i prosessen og hvilke utfordringer dere møtte. Vi ønsker også informasjon om KSB AG og Lindflaten, ettersom du har god kunnskap om selskapet.
- Er det ønskelig å være anonym, eller kan vi bruke ditt fulle navn?
- Vi vil opplyse om at du har rett til å avbryte intervjuet når som helst underveis.

Faktaspørsmål:

Utdanning:

Tidligere erfaring:

1. Kan du fortelle om KSBs historie og hva som skjedde under selve starten av oppkjøpsprosessen?
2. Fikk dere se denne rapporten? Hva kom fram?
3. Hvorfor ble det valgt å bli kjøpt opp? Hva ser KSB etter? Så de kun finansielt og på nye markeder eller så de også på organisasjonen?
4. Hvilke motiver hadde dere når dere ville bli solgt?
5. Hvilke fordeler og ulemper var det for KSB ved å kjøpe dere opp?
6. Møtte dere noen former for hindringer eller utfordringer med oppkjøpet?
7. Hva gjorde KSB etter oppkjøpet? Hvilke rutiner har de?
8. Hva tror du er forskjellen med å bli kjøpt opp av et ikke-konkurrerende selskap vs. Konkurrerende selskap?

9. Så KSB noe på interne faktorer som lederskap og kultur? Gikk de f.eks inn med ledere som overvåkte prosessen?
10. Hva har din rolle vært i denne prosessen? Hadde dere en plan for fusjonsprosessen, hvordan var den?
11. Hvor lang tid tok fusjonsprosessen, hvorfor?
12. Hvordan vil du forklare tiden før fusjonen? Organisasjonskultur? Påvirket fusjonen de ansatte?
13. Hva er deres rolle når dere blir eid av et så stort selskap? Maktfordeling?
14. Så dere har muligheten til å protestere?
15. Er dette bra for KSB?
16. Hva var Malfreds rolle? Var han godt likt?
17. Ansatte dere flere personer etter fusjonen? Hvorfor ansatte dere Reidar Nesje?
18. Hva måtte endres?
19. Konsekvenser av fusjonen?
20. Tiltak i forhold til å skape en enhetlig organisasjonskultur?
21. Så det er en mer sikker tilværelse?

9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide for Reidar Nesje

Semistrukturerte intervjuer er basert på intervjuguide. De ulike temaene springer ut av analyse spørsmålene som undersøkelsen skal belyse. Dybdeintervjuer kjennetegnes ved at man har en dialog med informantene. Under intervjuet står de ofte fritt til å svare med egne ord og personlige meninger på spørsmålene som blir stilt, til forskjell fra kvantitative spørreskjemaer med forhåndsbestemte svaralternativer.

Innledning:

- Presentasjon av oss selv
- Presentere prosjektet og fortelle hvorfor vi ønsker å intervju informant. Vi ønsker at du (informant) skal fortelle om hvordan du opplevde fusjonsprosessen og gi oss relevant informasjon om organisasjonen. Samtidig ønsker vi å høre om dine tidligere erfaringer med fusjoner, som ansvarlig for dette i Akzo Nobel. Vi lurer spesielt på hva du mener er de største utfordringer og motiver er ved fusjoner.
- Er det ønskelig å være anonym, eller kan vi bruke ditt fulle navn?
- Vi vil opplyse om at du har rett til å avbryte intervjuet når som helst underveis.

Faktaspørsmål:

2. Alder?

3. Utdanning?

4. Stilling?

5. Hvor lenge har du jobbet i KSB/Lindflaten?

6. Bakgrunn? Tidligere jobber

1. Hvor er dere i prosessen helhetsmessig i dag?
2. Har dere blitt ilagt mange føringer fra KSB? Har dere noe å si?
3. Det var det jeg også fikk et inntrykk av ved de andre intervjuene, at det tok svært lang tid etter oppkjøpet, og at integrasjonen tok lang tid?
4. Har alle disse vært bra for bedriften? Hvordan har dette påvirket KSB?
5. Kan du fortelle noe om dine tidligere erfaringer med fusjoner (Tsjekkia), Føler du at disse erfaringene har hjulpet i fusjonsprosessen? Har de noe til felles? Hva var forskjellig? hvorfor?
6. Hva lærte du av disse erfaringene?
7. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i KSB?
8. Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler, og føler du ledelsen har god og nær kontakt med de ansatte? Inkluderer dere de ansatte i beslutningene som tas?
9. Hva mener du er de største utfordringene med fusjoner?
Har lageret blitt påvirket noe annerledes enn salgskontoret av fusjonen? Mer eller i mindre grad?
10. Hvilke grunner har de som sagt opp i jobben til nå? Tror du fusjonene har hatt noen innvirkning? Sykefraværet økt?
11. Hvordan mener du man opprettholder og bevarer en god organisasjonskultur? Hvilke tiltak har dere gjort etter du fikk stillingen? Hvordan har du påvirket organisasjonen?
12. Hvordan vil du beskrive din lederstil?
13. Hvordan ser du på fremtiden, hvordan vil prosessen være videre?
14. Her har det jo vært nevnt tidligere at ansatte jobber veldig individuelt her, innenfor sine egne områder. Er det problematisk?

9.3 Vedlegg: Intervjuguide for KSB Lindflaten

Semistrukturerte intervjuer er basert på intervjuguide. De ulike temaene springer ut av analyse spørsmålene som undersøkelsen skal belyse. Dybdeintervjuer kjennetegnes ved at man har en dialog med informantene. Under intervjuet står de ofte fritt til å svare med egne ord og personlige meninger på spørsmålene som blir stilt, til forskjell fra kvantitative spørreskjemaer med forhåndsbestemte svaralternativer.

Innledning:

- Presentasjon av oss selv
- Presentere prosjektet og fortelle hvorfor vi ønsker å intervju informant. Vi ønsker at du (informant) skal fortelle om hvordan du opplevde fusjonsprosessen og gi oss relevant informasjon om organisasjonen.
- Er det ønskelig å være anonym, eller kan vi bruke ditt fulle navn?
- Vi vil opplyse om at du har rett til å avbryte intervjuet når som helst underveis.

Faktaspørsmål:

1. Navn?
2. Alder?
3. Utdanning?
4. Tidligere bakgrunn?
5. Stilling i dag?
6. Hvor lenge har du jobbet i KSB/Lindflaten?

Før:

1. På hvilken måte mottok du første gang informasjon om den kommende fusjonen mellom KSB og Lindflaten?
2. Hva oppfattet du som grunnen til at Lindflaten ble kjøpt opp av KSB? Fikk dere noe informasjon om dette?
3. Var du på noe tidspunkt redd for å miste jobben din?
4. Hvordan syns du ledelsen i Lindflaten håndterte prosessen å bli en del av KSB?

Under:

5. Følte du at du ble inkludert i prosessen? Hvordan?
6. Var du eller de ansatte med på å utarbeide målsetninger KSB Norge?

7. Hvordan foregikk kommunikasjonen innad i bedriften? informasjon underveis, i tilfelle hvordan? (møter, skriv osv)
8. Hvilke tiltak ble iverksatt for å skape en ny felles organisasjonskultur?

Etter:

9. Har du fått andre arbeidsoppgaver etter sammenslåingen?
10. Er det noe forskjell på hvor god jobb du føler du gjør nå i KSB Norge enn den du gjorde tidligere i Lindflaten?
11. I hvilken grad ble dine interesser ivaretatt i integreringsprosessen?
12. Følte du noe former for motkultur før eller under prosessen?
13. Hvordan oppfatter du at ledelsen har håndtert omstillingsprosessen?
14. Føler du prosessen tok lang tid? Hva kunne blitt gjort annerledes?
15. Vet du noe om hva grunnene til de som har sluttet vært? Har dette vært naturlige årsaker, eller skyldes det faktorer knyttet til ledelsen eller fusjonen (ekstra arbeidsoppgaver osv.)?
16. Føler du noe større eller mindre tilknytning til arbeidsplassen din nå enn før?
17. Syns du dere har en god organisasjonskultur i bedriften? Hvordan er kulturen her? Hvordan er kulturen nå sammenlignet med den gamle ledelsen?

Ledelsen:

18. Hvordan lederstil føler du ledelsen har (en del av dere?) Reidar Nesje? Jan Tveite?
19. Har de en inkluderende lederstil?
20. Oppfatter du ledelsen som troverdig? (stoler du på de? Har tiltro til deres avgjørelser)
21. Hvordan syns du ledelsen i Lindflaten håndterte prosessen å bli en del av KSB? (omstillingsprosessen?)
22. På generelt basis, har du opplevd noe store endringer etter oppkjøpet? Tror du dette kan ha med oppkjøpet i seg selv eller at dere fikk en ny ledelse?

9.4. Vedlegg 4: Intervjuguide for Stein Stugu

Semistrukturerte intervjuer er basert på intervjuguide. De ulike temaene springer ut av analyse spørsmålene som undersøkelsen skal belyse. Dybdeintervjuer kjennetegnes ved at man har en dialog med informantene. Under intervjuet står de ofte fritt til å svare med egne ord og personlige meninger på spørsmålene som blir stilt, til forskjell fra kvantitative spørreskjemaer med forhåndsbestemte svaralternativer.

Innledning:

- Presentasjon av oss selv
- Presentere prosjektet og fortelle hvorfor vi ønsker å intervju informant. Vi ønsker at du (informant) skal fortelle om hvordan du opplevde fusjonsprosessen og gi oss relevant informasjon om organisasjonen. Vi ønsker også å stille spørsmål om Orklas strategier og politikk innen fusjoner og oppkjøp. Vi vil spesielt gå inn på fusjonene mellom Ringnes og Carlsberg og hvordan du opplevde salget i 2004. Det er interessant for oss å få innsikt i hvordan du som tillitsvalgt fungerte i prosessen og hvordan arbeiderne ble behandlet i prosessen.
- Er det ønskelig å være anonym, eller kan vi bruke ditt fulle navn?
- Vi vil opplyse om at du har rett til å avbryte intervjuet når som helst underveis.

Faktaspørsmål:

Alder:

Stilling i dag:

Tidligere erfaring:

1. Hvilken rolle hadde du under oppkjøpet og fusjonen?
2. Hva var motivene for oppkjøpet av ringes? For både Orkla og Carlsberg sin del.
3. Kan du fortelle meg om Orklas Oppkjøpspolitikk?
4. Hva ser de etter i potensielle oppkjøpskandidater?
5. Hva ble gjort etter fusjonen for å bevare arbeidernes interesser?
6. Hvordan var fusjonsprosessen før og etter?
7. I hvilken grad kan de ansatte gjøre noe med slike prosesser, ble dere f.eks. hørt i denne saken?

9.5 Vedlegg 5: Intervjuguide for Geir Aarseth

Semistrukturerte intervjuer er basert på intervjuguide. De ulike temaene springer ut av analyse spørsmålene som undersøkelsen skal belyse. Dybdeintervjuer kjennetegnes ved at man har en dialog med informantene. Under intervjuet står de ofte fritt til å svare med egne ord og personlige meninger på spørsmålene som blir stilt, til forskjell fra kvantitative spørreskjemaer med forhåndsbestemte svaralternativer.

Innledning:

- Presentasjon av oss selv
- Presentere prosjektet og fortelle hvorfor vi ønsker å intervju informant. Vi ønsker at du (informant) skal fortelle om hvordan du opplevde fusjonsprosessen og gi oss relevant informasjon om organisasjonen. Vi ønsker også å stille spørsmål om Orklas strategier og politikk innen fusjoner og oppkjøp og avdekke hvilke kvaliteter dere ser etter hos oppkjøpskandidater. Det vil også være relevant for å oss å spørre om hvilke utfordringer Orkla har møtt med fusjoner og hvilke motiver de har og har hatt ved fusjoner. Samtidig ønsker vi å spørre spesielt om organisasjonskultur i forhold til fusjoner, ettersom du (informant) er HR-direktør.
- Er det ønskelig å være anonym, eller kan vi bruke ditt fulle navn?
- Vi vil opplyse om at du har rett til å avbryte intervjuet når som helst underveis.

Faktaspørsmål:

Alder:

Utdanning:

Tidligere erfaring:

1. Hvilke fallgruver er det fusjoner medfører?
2. Hvilke kvaliteter ser Orkla etter når dere skal velge kandidater for oppkjøp? Hvilke kvaliteter er hyppigst ved valg hos oppkjøpskandidater
3. Hvilke motiver har dere hatt for deres oppkjøp? Hvilke motiver var det med Ringnes?
4. Hvor mange bedrifter har Orkla kjøpt?
5. Hvilke utfordringer har dette medført?
6. Har Orkla spesielle strategier i forkant før sine oppkjøp?
- 7.

8. Hvordan skaper Orkla en helhetlig organisasjonskultur når det er et så stort selskap med mange datterselskaper?
9. Hvorfor ble ringes kjøpt?
10. Hvorfor ble det solgt?
11. Var det motstand fra de ansatte?
12. Påvirket salget organisasjonen og virksomheten i Norge?
13. Hvor lang tid tar fusjonsprosessene i Orkla? Har det planer som sier noe om hvor lang tid prosessen tar?
14. Hva er forholdet mellom de ansatte og den øverste ledelsen i Orkla?
15. Hva blir gjort for å bevare en god organisasjonskultur?
16. Hvilke prosesser blir gjort etter oppkjøp? Hva ble gjort med Ringnes når Orkla hadde eierandel?
17. Har Orkla fusjonert med andre selskaper? Eller kun kjøpt opp andeler i mindre firmaer?
18. Hva mener du om Stein Stugus uttalelser om at salget av Ringnes var en Katastrofe?
19. Hvor mange virksomhetsområder har Orkla? Er det ikke interessant å beholde eierforhold innen felt som ikke er i Orklas kjernevirksomhet?
20. Hvilken rolle har de ansatte og fagforeningen noe å si på oppkjøpene?
21. I hvilken grad påvirker oppkjøpene de ansatte? Har oppkjøpene til Orkla kun fordeler for organisasjonen finansielt, eller også de ansatte individuelt? Økt lønn osv.?
22. Fører oppkjøp til endring i strukturen i organisasjonen? Også til de som blir kjøpt opp, i hvilken grad tar Orkla styring i de kjøpte selskapene?
23. Hvordan skal man få til suksessfulle oppkjøp? Hva har vært Orklas suksess og strategi?
24. Er det viktig for Orkla å kjøpe/skaffe eierandeler med selskaper som deler visjon og syn? Eller kommer dette i andre ende?
25. Hva er forskjellen mellom utalandske og norske selskaper? Hva tenker Orkla i forhold til å kjøpe norske eller utalandske selskaper? Hvilke fordeler og ulemper er det med dette?
26. Hvilke fordeler har Orkla med å være en erfaren oppkjøper? Har Orkla lært av tidligere erfaringer, har det gått galt i tidligere episoder?
27. Hva er forskjellen med å eie/kjøpe små virksomheter vs. Store?

9.6 Vedlegg 6 : Intervjuguide for Jacob Møller

Semistrukturerte intervjuer er basert på intervjuguide. De ulike temaene springer ut av analyse spørsmålene som undersøkelsen skal belyse. Dybdeintervjuer kjennetegnes ved at man har en dialog med informantene. Under intervjuet står de ofte fritt til å svare med egne ord og personlige meninger på spørsmålene som blir stilt, til forskjell fra kvantitative spørreskjemaer med forhåndsbestemte svaralternativer.

Innledning:

- Presentasjon av oss selv
- Presentere prosjektet og fortelle hvorfor vi ønsker å intervju informant. Vi ønsker å stille spørsmål om Schibsteds strategier og politikk innen fusjoner og oppkjøp og avdekke hvilke kvaliteter dere ser etter hos oppkjøpskandidater. Det vil også være relevant for å oss å spørre om hvilke utfordringer Schibsted har møtt med fusjoner og hvilke motiver de har og har hatt ved fusjoner.
- Er det ønskelig å være anonym, eller kan vi bruke ditt fulle navn?
- Vi vil opplyse om at du har rett til å avbryte intervjuet når som helst underveis.

Faktaspørsmål:

Alder:

Utdanning

Bakgrunn (yrkeserfaring):

1. Hvordan påvirker det og bare eie 74 % av Wimp og ikke 100 %?
2. Hvor mye endringer gjør dere i oppkjøpte firmaer?
3. Hva ser dere etter som viktige kriterier når dere kjøper opp?
4. Er det forskjell på Norsk markedet og det utalandske markedet?
5. Er det andre bedriftskultur i andre land? Skal alle være en del av Schibsted-familien?
6. Er det motkultur blant ansatte ved oppkjøp?
7. Ønsker dere alltid å eie 100 %?

9.7 Vedlegg 7: Transkribering av ansatte i KSB

9.7.1 Transkribering informant 1

Hvor lenge har du jobbet i KSB/Lindflaten: 10 år

1. På hvilken måte mottok du første gang informasjon om den kommende fusjonen mellom KSB og Lindflaten?

Det gikk vel noen rykter om at de tre eierne ville selge, siden ingen ville ta over. Det var kanskje et års tid før KSB kjøpte oss.

2. Hva oppfattet du som grunnen til at Lindflaten ble kjøpt opp av KSB? Fikk dere noe informasjon om dette?

Ingen ville ta over av barna til eierne

3. Kan du beskrive noen av følelsene eller tankene du fikk når du fikk høre om fusjonen? Jeg tenkte kanskje at etter de hadde kjøpt opp og hadde fått gått igjennom bedriften at de kanskje ville tenke at de kun vil drive med kjernevirksomheten vår som er pumper og ventiler og ikke mengdemålinger. Det tenkte jeg på.

Vi var jo et agenturfirma før KSB kjøpte oss opp. KSB var den leverandøren som sto for den største delen av omsetningen. Så jeg har aldri jobbet mot KSB, så for meg er det litt rart at vi har blitt kjøpt opp. Fordi, jeg har ingen kontakter der, de fleste har jo kontakter med folk der og fabrikkene.

4. Var du på noe tidspunkt redd for å miste jobben din?

Nei, det var jeg vel ikke. Jeg tenkte kanskje at de etter de hadde kjøpt opp og hadde fått gått igjennom bedriften at de tenker at du kun vil drive med kjernevirksomheten vår som er pumper og ventiler og ikke mengdemålinger. Det tenkte jeg på.

5. Følte du at du ble inkludert i prosessen? Hvordan?

6. Var du eller de ansatte med på å utarbeide målsetninger KSB Norge?

7. Hvordan foregikk kommunikasjonen innad i bedriften? Fikk dere god informasjon underveis, i tilfelle hvordan? (møter, skriv osv.).

Ja, følte de kunne vært litt bedre kommunikasjon. Hva som ville skje og hva slags filosofi de hadde var det dårlig informasjon om. Men da var Jan daglig leder og det går kanskje litt på han. Det er litt det jeg synes har vært hans svake side at han ikke har kommunikasjon så tydelig. Bare slengt litt informasjon her og der i lunsjen. Ikke ta en gjennomgang liksom og det skaper litt utrygghet blant folk. Det er Reidar mye flinkere til det.

8. Har du fått andre arbeidsoppgaver etter sammenslåingen?

Nei, det har jeg ikke

9. Har motivasjonen din endret seg etter oppkjøpet? (ved at du nå jobber for en større organisasjon enn det Lindflaten var?)

Det jeg synes er bra med å jobbe i KSB er at det blir mer ensartet på profilering. Det er kult å jobbe i et internasjonalt konsern.

10. Føler du noe større eller mindre tilknytning til arbeidsplassen din nå enn før?

Nei

11. Har dere blitt pålagt noen store endringer og reguleringer fra KSB etter oppkjøpet?

12. I hvilken grad ble dine interesser ivaretatt i oppkjøpsprosessen?

13. Følte du noe former for motkultur blant de ansatte før eller under prosessen? I tilfelle hvorfor eller hvordan?

14. Syns du dere har en god organisasjonskultur i bedriften? Hvordan kultur?

Veldig mye fokus før vi ble kjøpt opp av KSB og i forbindelse med at vi skulle bytte daglig leder med nye folk som har kommet inn her har alle sagt at vi er så dårlig til å samarbeide. At alle driver sitt firma inne i firma og ikke dra så mye veksler på hva vi kan og ikke så interessert i hva den andre driver med og sånne ting. Jeg synes ikke det med de som driver med pumper som er et KSB produkt, de samarbeider godt. Jeg liker å jobbe med det jeg gjør uten å bli styrt og liker å være min egen sjef. Jeg rapporterer til Reidar (salgssjef).

15. Hvilke tiltak ble iverksatt for å skape en ny felles organisasjonskultur etter oppkjøpet? Eller følte du det var nødvendig? Forskjellig før og etter?

Vet ikke om det har blitt noe mer samarbeid sånn sett. (Trives folk bedre på jobb nå enn før?) jeg tror folk trives bedre fordi folk føler at når vi tar en avgjørelse på noe så er det den vi holder oss til. (noe med sjefen å gjøre) Folk liker tydelige rammer.

16. Hvordan lederstil føler du ledelsen har (en del av dere?)

Mye mer struktur nå. Jan var mye mer uformell, så det var jo lettere å snakke med han. Men det ble fort at ting ikke ble gjort. Mye mer tydelige rammer nå enn før.

17. Har de en inkluderende lederstil?

18. Oppfatter du ledelse som troverdig? stoler du på dem?

Ja, det vil jeg si.

19. Hvordan syns du ledelsen i Lindflaten håndterte prosessen å bli en del av KSB? (omstillingsprosessen?).

Det syns jeg fungerte bra.

20. På generelt basis, har du opplevd noe store endringer etter oppkjøpet? Tror du dette kan ha med oppkjøpet i seg selv eller at dere fikk en ny ledelse?

Hvorfor folk sluttet: Reidar tok litt sjappe avgjørelser så var en del som var frustrerte pga det (De på regnskap) Men om noen andre har sluttet husker jeg ikke. Har vært mye folk innom her. Aldri jobbet et sted hvor det har vært så stort gjennomtrekk av folk for å si det sånn. Utrolig mye folk som har begynt å sluttet. (Hvorfor tror du det?) Pga. lederstilen til Jan. Vet mange som har sluttet på grunn av. To stykker sluttet fordi de ikke orket fordi det var vanskelig å snakke med han om de tingene de ville ta opp. Greide ikke helt lederstilen alltid. Det greide han ikke. Så de to begynte hos en konkurrent av oss og tok med agentur dit og det er rett og slett pga. Jan sin lederstil, men ikke noe pga. oppkjøpet. Noen har vel sluttet pga trivsel. Har vært litt sånn med disse damene, en person kan gjøre det veldig surt for mange andre. Vanskelig for nye å komme inn. Flere som har vært innom som har jobbet ved sentralbordet og sånt som ikke har følt seg vel og sluttet og ikke blitt ”godkjent” liksom. Det er fortsatt litt sånn ennå. Det er jo egentlig snakk om en person, vil ikke nevne navn. Men hadde jeg vært daglig leder så ville jeg heller fjernet denne personen for han er klar over det. Men sånn er det. Det har ikke noe med KSB å gjøre, men med miljøet her. Men sånn stort sett så tror jeg folk føler at vi har det bedre og at det sagte men sikkert litt mer rutine på ting. Eneste jeg syns er at ting tar litt lang tid

9.7.2 Transkribering informant 2

1. På hvilken måte mottok du første gang informasjon om den kommende fusjonen mellom KSB og Lindflaten?

Nei, husker ikke det konkret

2. Hva oppfattet du som grunnen til at Lindflaten ble kjøpt opp av KSB? Fikk dere noe informasjon om dette?

God informasjon, helt greit.

3. Kan du beskrive noen av følelsene eller tankene du fikk når du fikk høre om fusjonen?

Eneste man tenker på er at man blir mer styrt uten i fra.

4. Var du på noe tidspunkt redd for å miste jobben din?

Nei, ikke redd for det!

5. Følte du at du ble inkludert i prosessen? Hvordan?

Vi hadde jo forsovet ikke noe vi skulle si, dette ble jo bestemt over hodene på oss, så det kan jeg ikke si vi ble, vi kunne jo ikke stå opp å si nei, det vil vi ikke.

6. Var du eller de ansatte med på å utarbeide målsetninger KSB Norge?

Det er vel sann mer etterpå, ikke på forhånd

7. Hvordan foregikk kommunikasjonen innad i bedriften? Fikk dere god informasjon underveis, i tilfelle hvordan? (møter, skriv osv.)

8. Har du fått andre arbeidsoppgaver etter sammenslåingen?

Jobber med det samme, ikke noe som har endret seg

9. Har motivasjonen din endret seg etter oppkjøpet? (ved at du nå jobber for en større organisasjon enn det Lindflaten var?)

Nei, kan ikke si at det er noe forskjell. Syns det er ganske likt når det er snakk om det med fusjonen.

10. Føler du noe større eller mindre tilknytning til arbeidsplassen din nå enn før?

11. Har dere blitt pålagt noen store endringer og reguleringer fra KSB etter oppkjøpet?

De som sitter på regnskap har merket mest, ikke jeg. De er vel de eneste som merker veldig

stor forskjell. Mye mer rapporter.

12. I hvilken grad ble dine interesser ivaretatt i oppkjøpsprosessen?

13. Følte du noe former for motkultur blant de ansatte før eller under prosessen? I tilfelle hvorfor eller hvordan?

De fleste er jo alltid litt skeptiske til det som er nytt. Men ikke noe stor motvilje, det var det ikke. *(Tilleggsspørsmål: De som har sluttet, var de skeptiske eller var det naturlig årsaker:* Det blir litt forskjellige ting, det at vi fikk ny sjef etter fusjonen. Det at de sluttet hadde ikke noe med det å gjøre. Men etter at han kom, har en del endret seg (hva har endret seg?) Nei, det er jo forsovet mye.. nesten alt på en måte. Jan var sjef når jeg begynte, Malfred har ikke vært sjef så lenge jeg har jobbet her.

14. Syns du dere har en god organisasjonskultur i bedriften? Hvordan kultur?

15. Hvilke tiltak ble iverksatt for å skape en ny felles organisasjonskultur etter oppkjøpet? Eller følte du det var nødvendig? Forskjellig før og etter?

16. Hvordan lederstil føler du ledelsen har (en del av dere?)

Er han en av dere: Jeg syns det er mye større forskjell på oss nå enn når Jan var sjef. Det tror jeg alle syns selv om de ikke sier det. Han og jeg kommer ikke spesielt godt overens. Han vil ha det på sin måte og han og han liker ikke når folk sier i mot han. De fleste andre bare jatter med og det ligger ikke helt for meg

17. Har de en inkluderende lederstil?

Tror nok han syns det selv. Nei, jeg syns jo han tar tak i feil ting. Jeg ser jo at mye som kanskje bør endres og jeg ser jo at mange utnyttet at han(?) var veldig snill og at det er en del som strengs å endres, men jeg syns han tar tak i feil ting. Jeg syns han henger seg opp i feil ting.

18. Oppfatter du ledelsen som troverdig? (stoler du på de? Har tiltro til deres avgjørelser) Nei, ikke tiltro til alt nei. (det er litt to forskjellige ting ved at han kom etter fusjonen)

19. Hvordan syns du ledelsen i Lindflaten håndterte prosessen å bli en del av KSB? (omstillingsprosessen?).

Det syns jeg gikk helt fint.

20. På generelt basis, har du opplevd noe store endringer etter oppkjøpet? Tror du dette kan ha med oppkjøpet i seg selv eller at dere fikk en ny ledelse?

Hele oppkjøpet var det stort sett bare regnskap som merket noe særlig forskjell. Når du snakket om de som sluttet om det var ny sjef eller fusjonen, så tror jeg de to damene på regnskap sluttet pga. fusjonen, de syns det ble alt for mye rapportering, så de sluttet pga det. Mye av grunnen kan ha vært andre ting. Men 90 % av grunnen var at de fikk mye å gjøre etter fusjonen.

9.7.3 Transkribering informant 3

1. På hvilken måte mottok du første gang informasjon om den kommende fusjonen mellom KSB og Lindflaten?

Husker ikke sånn akkurat når vi fikk vite det, men det hadde ligget i kortene en god stund eller i flere år. Det var vel på et julebord hvor han ene eieren, eller hovedaksjonæren (Malfred) sa da at styre skulle begynne å jobbe for at noen overtok og de første de ville gå til da var KSB. Ingen av barna han hadde ønske om å overta, så det var ingen arvinger som var interessert i å ta over. Det har vi vist lenge og det har de spilt med åpne kort om hele veien. Så jeg husker ikke årstall. Men så gikk det vel fra de begynte å prate med KSB at par år faktisk til det ble noe konkret.

2. Hva oppfattet du som grunnen til at Lindflaten ble kjøpt opp av KSB? Fikk dere noe informasjon om dette?

Ingen av barna til eierne var interessert i å ta over og da var det mest naturlig å gå til den største leverandøren vår og samarbeidspartneren og spørre om det var interessant. Så det var en dårlig skjult hemmelighet, eller de har aldri prøvd å legge skjul på det og har alltid spilt med åpne kort.

De som kjøpte oss har vi hatt med i alle år, vært en del av oss, vært annerledes hvis det hadde vært et helt annet firma som hadde kjøpt oss opp, en konkurrent eller noen andre.

Lindflaten fikk agentur i 1945 og KSB har vært en del av oss hele tiden. De ansatte ville nok vært mer spent om det hadde vært noen andre. Vi som ansatte har egentlig ikke merket noe til den overgangen. Ikke jeg i hvert fall med min jobb. Kun positivt, vi har fått litt andre tilganger enn det vi hadde før men i det daglige så merke jeg ingen ting. Det er nok andre her som merker mer til det, med mer rapportering, men ikke for oss som sitter med salg.

3. Kan du beskrive noen av følelsene eller tankene du fikk når du fikk høre om fusjonen?

I og med at vi kjente godt til dem (KSB) så jeg bare positivt på det for da viste vi at vi en eller annen gang ville være online på datasystemer osv. Og være en del av "familien», i stedet for å være en liten kunde for dem. Også viste vi jo at KSB rundt om kring i Europa liker å enten eie eller ha eierandeler i de firmaene de samarbeider med. Så det var bare positivt for meg.

4. Var du på noe tidspunkt redd for å miste jobben din?

Nei, aldri.

5. Følte du at du ble inkludert i prosessen? Hvordan? Kanskje ikke inkludert, men informert er vel et bedre ord å bruke og det var helt OK, det var vi hele tiden. Men det er klart, vi kunne jo ikke komme å si nei til noe.

6. Var du eller de ansatte med på å utarbeide målsetninger KSB Norge?

Vi holdt på med det litt før vi ble KSB, men nå etter at vi har blitt KSB så har vi jo fått de store retningslinjene fra KSB, så er jo vi med selv sånn som de legger opp strategien. Men mer småting er vi jo med på.

7. Hvordan foregikk kommunikasjonen innad i bedriften? Fikk dere god informasjon underveis, i tilfelle hvordan? (møter, skriv osv.)

Informert helt greit egentlig. Veldig åpne hele tiden, ting tok jo litt tid. Men tror ikke du kunne gjort på noen annen måte. (Kjøpe og selge fra Tyskere tar jo tid)

8. Har du fått andre arbeidsoppgaver etter sammenslåingen?

Sitter med stort sett det samme.

9. Har motivasjonen din endret seg etter oppkjøpet? (ved at du nå jobber for en større organisasjon enn det Lindflaten var?)

10. Føler du noe større eller mindre tilknytning til arbeidsplassen din nå enn før?

Føler jo mer tilhørighet, vi har blitt flinkere til å jobbe mot de andre landene, de skandinaviske da og vi har jo mer med dem å gjøre enn det vi hadde før, men det var jo en prosess som vi også hadde rett før vi ble KSB. Det var et ønske hvert fall fra dem som satt som ledere for Skandinavia og har også vært et ønske for oss.

11. Har dere blitt pålagt noen store endringer og reguleringer fra KSB etter oppkjøpet?

De som sitter på regnskap og sånt, med mer rapporteringer har nok opplevd det. Men ikke vi som sitter med salg.

12. I hvilken grad ble dine interesser ivaretatt i oppkjøpsprosessen?

Det følte jeg ble tatt hensyn til og ja som sagt, det hadde vært noe helt annet om en konkurrent hadde kjøpt oss opp. Da tror jeg det hadde vært mye mer skepsis og sånt.

13. Følte du noe former for motkultur blant de ansatte før eller under prosessen? I tilfelle hvorfor eller hvordan?

Ikke som jeg kjenner til eller har hørt.

14. Syns du dere har en god organisasjonskultur i bedriften? Hvordan kultur?

Ja, gjør det. Som på alle andre steder så kan det jo være situasjoner, men det blir tatt opp. Og man vet hvor man skal gå for å ta opp ting osv. (Andreas: Hvordan var det før da? Jeg har hørt litt om da Manfred var her litt annerledes osv: Når jeg ble ansatt her jobbet jo Manfred litte granne, men før det satt han som sjef og dagelig leder, men det kjenner ikke jeg så godt til. Men jeg vet at han var ganske spesiell, om det var noe mer da, må du nesten snakke med de som var der da. Jeg har aldri hatt noe problemer med det. Men jeg vet han var spesiell)

15. Hvilke tiltak ble iverksatt for å skape en ny felles organisasjonskultur etter oppkjøpet? Eller følte du det var nødvendig? Forskjellig før og etter?

16. Hvordan lederstil føler du ledelsen har (en del av dere?) Reidar Nesje? Jan Tveite, oppfatter du dem som en del av dere?

Ja, vil jo si det, Reidar har jo ikke vært her mer enn et år. Nå sitter han som daglig leder, men jeg personlig må ikke rapportere til han, jeg har jo Jan som har vært min sjef i alle år, så derfor er ikke det noe stort skille der eller vanskelig å snakke med de.

17. Har de en inkluderende lederstil?

Ja, vil si det

18. Oppfatter du ledelsen som troverdig? (stoler du på de? Har tiltro til deres avgjørelser) Ja, det gjør jeg

19. Hvordan syns du ledelsen i Lindflaten håndterte prosessen å bli en del av KSB? (omstillingsprosessen?)

20. På generelt basis, har du opplevd noe store endringer etter oppkjøpet? Hadde blitt mer overasket hvis KSB ikke kjøpte oss opp. Og situasjonen ville nok vært en helt annen om det var noen andre. Følte ikke at vi ble kjøpt opp. En positiv situasjon for oss.

Mer ansettelser etter oppkjøpet?

Noen, folk slutter og sånt i perioder. Når jeg begynte har hadde de akkurat flyttet hit, da hadde de hatt en prosess hvor det var en del som sluttet. Som bodde på andre siden av byen. Også var det vel enkelte stillinger som ble skiftet ut. Men ikke noe flere enn den gangen. En del som slutter, noen nye stillinger. Sånn som KSB ønsker at vi skal være strukturert men ikke ansatt noen flere pga oppkjøpet.

9.7.4 Transkribering informant 4

Husker ikke sånn eksakt når vi fikk vite det, så jeg husker det ikke helt. Det hadde ligget i kortene en god stund eller i flere år og ble velg sagt noe om på et julebord foran alle de ansatte..

2. Hva oppfattet du som grunnen til at Lindflaten ble kjøpt opp av KSB? Fikk dere noe informasjon om dette?

Jeg oppfattet det som at 2 av 3 eierne ville selge driften, ettersom de ikke ønsket å drive det videre..

3. Var du på noe tidspunkt redd for å miste jobben din?

Egentlig ikke, det ble hele tiden spilt med åpne kort og gitt beskjed at endringene som ville finne sted, kun ville bli positive..

4. Hvordan syns du ledelsen i Lindflaten håndterte prosessen å bli en del av KSB?

Greit, noe kunne blitt gjort annerledes. Men synes de i hele gjorde en god jobb, og vi kunne vel ikke akkurat si oss uenig. Det var en naturlig overgang, ettersom vi hadde jobbet med KSB som leverandør i mange år..

5. Følte du at du ble inkludert i prosessen? Hvordan?

Nei, det var ikke så mye vi kunne ha sagt uansett.. Det var en som sagt en naturlig prosess som eierne tok for selskapets beste. Vi fikk et erfarent selskap i ryggen som på en eller annen måte gav os trygghet..

6. Var du eller de ansatte med på å utarbeide målsetninger KSB Norge?

Ikke jeg, mulig ledergruppen evt. Ny-salg ansatte.

7. Hvordan foregikk kommunikasjonen innad i bedriften? Fikk dere god informasjon underveis, i tilfelle hvordan?

(møter, skriv osv) Fikk vel litt informasjon på noen intern møter. Utenom det var det i pauser, imidlertid var det litt dårlig informasjon fra Jan til tider.. Men det var åpent, i den forstand at det var lett å snakke med «ledelsen»..

8. Hvilke tiltak ble iverksatt for å skape en ny felles organisasjonskultur?

Kan ikke huske at det ble noe nytt.. Utenom når det kom ledelse. Det medførte nye tiltak og flere ansatte..

9. Har du fått andre arbeidsoppgaver etter sammenslåingen?

Nei, ikke jeg. Men noen på økonomi har opplevd økt arbeidsmengde. Dette ettersom fusjonene krevde mer rapportering. Alt må egentlig rapporteres, noe vi ikke var vant til. Derfor tok dette lang tid for de.

10. Er det noe forskjell på hvor god jobb du føler du gjør nå i KSB Norge enn den du gjorde tidligere i Lindflaten?

Nei, ikke egentlig. Men tror noen på kontoret føler det muligens. Dette fordi vi er eid av et stort selskap, som er et av de ledende på sitt felt..

11. I hvilken grad ble dine interesser ivaretatt i integreringsprosessen?

Ble aldri spurt om mine interesser.. det kunne blitt gjort annerledes. Men igjen som nevnt, vi uten lederansvar har ikke så mye å si i slike prosesser. Men vi ble fortalt at dette ikke skulle ha store konsekvenser for de ansatte, utenom profilendringer osv.

12. Følte du noe former for motkultur før eller under prosessen?

I tilfelles hvorfor eller hvordan? Alltid spesielt ved et oppkjøp, men var glad for at det ikke var en konkurrent som kjøpte oss opp. Da ville det vært annerledes.. Alle var stort sett positive.. Så klart noen som er redd for forandringer, men tror majoriteten følte som meg at dette var positivt og naturlig.

13. Hvordan oppfatter du at ledelsen har håndtert omstillingsprosessen?

Greit

14. Føler du prosessen tok lang tid? Hva kunne blitt gjort annerledes?

Ikke noen mening om det. Selv om det kunne blitt gjort tiltak som gjorde at det hadde tatt mindre tid.

15. Vet du noe om hva grunnene til de som har sluttet vært? Har dette vært naturlige årsaker, elles skyldes det faktor knyttet til ledelsen eller fusjonen (ekstra arbeidsoppgaver osv.)?

Kanskje noen på økonomi, ettersom det var økt rapportering og arbeidsmengde, men vet ikke. Er noe vi ikke får vite..

16. Føler du noe større eller mindre tilknytning til arbeidsplassen din nå enn før?

Nei, ikke nå. Ikke spesielt fornøyd med ny ledelse..

17. Syns du dere har en god organisasjonskultur i bedriften? Hvordan er kulturen her? Hvordan er kulturen nå sammenlignet med den gamle ledelsen?

Alltid vært mye misnøye her. Organisasjonskulturen er ikke spesielt bra, og det mye som kan forbedres..

18. Hvordan lederstil føler du ledelsen har (en del av dere?) Reidar Nesje? Jan Tveite?

Jan Tveite føler jeg er en av oss og har en god lederstil. Reidar Nesje synes jeg ikke er en av oss.. Synes det er ”skummelt” å prate med han (frykt følelse). Har ikke et spesielt godt forhold til Reidar personlig og synes han har en dårlig lederstil og fokus i blant.

19. Har de en inkluderende lederstil?

Synes jan Tveite har en inkluderende lederstil, hvor det er enkelt å snakke med han om hva jeg tenker. Reidar er det derimot annerledes, og føler jeg ikke kan ta opp det jeg tenker bestandig. Han er ofte litt kritisk og ikke veldig inkluderende..

20. Oppfatter du ledelsen som troverdig? stoler du på de?

Ja, det gjør det som er best for de ansatte og bedriften..

21. Hvordan syns du ledelsen i Lindflaten håndterte prosessen å bli en del av KSB?

(omstillingsprosessen?) Greit, samme som jeg sa i sted, noe kunne blitt gjort annerledes. Men alt i alt ble det gjort på en bra måte..

22. På generelt basis, har du opplevd noe store endringer etter oppkjøpet?

Tror du dette kan ha med oppkjøpet i seg selv eller at dere fikk en ny ledelse? Ingen store endringer for min del. Men vet det er en del misnøye med ledelsen, som jeg også for så vidt.

9.7.5 Transkribering informant 5

1. På hvilken måte mottok du første gang informasjon om den kommende fusjonen mellom KSB og Lindflaten?

På møte i plenum

2. Hva oppfattet du som grunnen til at Lindflaten ble kjøpt opp av KSB? Fikk dere noe informasjon om dette?

Ja det var det beste for firmaet siden 80 % av våre produkter er fra KSB

3. Var du på noe tidspunkt redd for å miste jobben din?

Nei

4. Hvordan syns du ledelsen i Lindflaten håndterte prosessen å bli en del av KSB?

Bra

4. Følte du at du ble inkludert i prosessen? Hvordan?

Lite

5. Var du eller de ansatte med på å utarbeide målsetninger KSB Norge?

Nei

6. Hvordan foregikk kommunikasjonen innad i bedriften? Fikk dere god informasjon underveis, i tilfelle hvordan? (møter, skriv osv)

Nei heller lite!

7. Hvilke tiltak ble iverksatt for å skape en ny felles organisasjonskultur?

Ingen ting

8. Har du fått andre arbeidsoppgaver etter sammenslåingen?

Nei

9. Er det noe forskjell på hvor god jobb du føler du gjør nå i KSB Norge enn den du gjorde tidligere i Lindflaten?

Nei

10. I hvilken grad ble dine interesser ivaretatt i integreringsprosessen?

Lite

11. Følte du noe former for motkultur før eller under prosessen? I tilfelles hvorfor eller hvordan?

nei, lite meninger fra ansatte ble vurdert

12. Hvordan oppfatter du at ledelsen har håndtert omstillingsprosessen?

Dårlig

13. Føler du prosessen tok lang tid? Hva kunne blitt gjort annerledes?

Ja, mer informasjon om hvordan dette skulle gjennomføres manglet

14. Vet du noe om hva grunnene til de som har sluttet vært? Har dette vært naturlige årsaker, elles skyldes det faktorer knyttet til ledelsen eller fusjonen (ekstra arbeidsoppgaver osv.)?

De fleste sluttet pga. ledelsen/ansatte

15. Føler du noe større eller mindre tilknytning til arbeidsplassen din nå enn før?

Samme

15. Syns du dere har en god organisasjonskultur i bedriften? Hvordan er kulturen her? Hvordan er kulturen nå sammenlignet med den gamle ledelsen?

Ja bedre

16. Hvordan lederstil føler du ledelsen har (en del av dere?) Reidar Nesje? Jan Tveite?

Reidar sparer penger, Jan er sympatisk kanskje litt for sympatisk

17. Har de en inkluderende lederstil?

Jan har det Reidar inkluderer ikke

19. Oppfatter du ledelsen som troverdig? (stoler du på de? Har tiltro til deres avgjørelser)

Midt på treet

20. Hvordan syns du ledelsen i Lindflaten håndterte prosessen å bli en del av KSB? (omstillingsprosessen?)

Middels

21. På generelt basis, har du opplevd noe store endringer etter oppkjøpet? Tror du dette kan ha med oppkjøpet i seg selv eller at dere fikk en ny ledelse?

Ny ledelse

9.7.6 Transkribering Jan Tveite

Navn: Jan Tveite

Utdanning: Maskiningeniør, og økonomi og markedsføring

Tidligere erfaring: salgsingeniør og avdelingsleder for en konkurrent

1. Kan du fortelle om KSBs historie og hva som skjedde under selve starten av oppkjøpsprosessen?

Når vi kontakter et sånt konsern i forhold til oppkjøp så må styre i det konsernet ta en prinsipiell avgjørelse, da enten ja eller nei om de vil kikke nærmere på selskapet. I så fall hvis man kikker nærmere på selskapet, så er det en avdelingsleder som da har normalt tilknytning til oss som m å reise hit og lage en kortfatta rapport om selskapet, omsetning, utvikling, status i markedet, hvor mange ansatte det er i selskapet, den blir så sendt tilbake til styre og basert på den så tar styret en avgjørelse på om de skal gå direkte i forhandlinger. Hvis man velger å gå direkte til forhandlinger må KSB og konsernet generelt gå ut å finne seg en lokal advokat i det landet hvor de skal gjøre oppkjøpet og et advokatfirma som er spesialister på oppkjøp. KSB fikk da tak i et advokat selskap som het Haavind og fikk de til å kjøre en due diligence som det heter på fagspråket. Dette er da en totalsjekk av oss, regnskap, drift, svakheter, fordeler/ulempes, risiko, hadde vi noen store garantisaker løpende, ett eller annet.. De lager da en kjempe svær rapport som da konkluderer med hva de mener er positivt med selskapet og minus, hva selskapet er verdt og hvilke risikoer det er for KSB å gå inn og prissetter selskapet etter hva de synes er korrekt.

2. Fikk dere se denne rapporten? Hva kom fram?

Mye i rapporten er vi nødt til å se og kommentere om det stemmer eller ikke. Det betyr jo i forhold til kundeporteføljer, garanti saker, og prosjektene som akkurat er levert, hva er risikoen for at vi kan få noe smell på de.. det er sånne ting de gjennomgår. Så går de gjennom omsetningstall og hvorfor omsetningen svinger, det må vi gi en forklaring på. Men vi får ikke se alle detaljer i fra selskapet.

3. Hvorfor ble det valgt å bli kjøpt opp? Hva ser KSB etter? Så de kun finansielt og på nye markeder eller så de også på organisasjonen?

Internasjonalt, naturlig samarbeid. To ting. For det første hadde vi en ustabil utvikling på omsetning og resultat + at ingen av de 4 av aksjonærene hadde et godt nok forhold til at de kunne samarbeide og sette seg ned å bli enige om strategiene for fremtiden. I tillegg hadde ingen av disse noen barn som var villige til å overta, så derfor var det å selge selskapet til det åpne markedet en opsjon, men vi kunne ikke leve uten KSB agenturer. Uten det er 80 % av vår omsetning borte. Så det er klart at KSB sann sett kan bestemme om vi kan selge til noen andre enn KSB. Men KSB var interessert i å kjøpe oss, du kjøper opp alle sine agenter rundt om i verden. For å få en felles ”branding” i alle land, så det var årsaken til at vi tok kontakt med KSB.

4. Hvilke motiver hadde dere når dere ville bli solgt?

KSB har for vane når et land for en viss omsetning, så ønsker de at det selskapet lokalt skal være et KSB-selskap og bruke KSB logo, KSB navnet og brande seg som et KSB-selskap, så uansett om du kikker til Tyskland, Frankrike, Norge eller Sverige så er det samme ”branding”, samme markedsføring, samme produkter, samme filosofi, strategi på tvers av landegrensene. Så derfor velger KSB sann sett normalt å gå inn i land og kjøpe opp selskaper med betydelig omsetning.

KSB er jo et internasjonalt selskap, så det er vel en del av deres globale strategi? Ja, det er det. Og i tillegg har de veldig mye handel som går på landegrensene, vi selger mye til Tyskland, de selger mye direkte inn i landene som gjør at vi får litt samme eksistens, så er det bedre fra samme selskap. I tillegg så er det sann at alle varer vi kjøper av KSB slår vi på 30 % og selger videre ut i markedet, før fikk vi dette, nå får KSB dette. De holder større fortjeneste internt i konsernet.

5. Hvilke fordeler og ulemper var det for KSB ved å kjøpe dere opp?

Svakheter: Særdeles vekslende bunnlinje. Noen ganger pluss andre ganger minus. Vi var i det scenarioet inne i en dårlig ”steam” over flere år. Fordelen var at vi var ekstremt solide, med utrolig mye egenkapital, så det var ikke akkurat noen fare for at selskapet skulle gå dukken for å si det sann..

6. Møtte dere noen former for hindringer eller utfordringer med oppkjøpet?

Nei. Altså når du blir en del av KSB, så blir det selvfølgelig begrensinger på hvordan du markedsfører deg, hvordan du bruker logoen og hvordan du skal opptre i markedet. Alle oss er jo opplært i forhold til KSB håndboka i forhold til ”code of conduct”, altså i forhold til

hvordan man skal opptre, det er med korrupsjon. Dette er det et ekstremt fokus på i KSB-konsernet.

7. Hva gjorde KSB etter oppkjøpet? Hvilke rutiner har de?

De setter målplan for oss hvert år. Hva vi skal selge, så må vi finne ut hvordan vi kommer ditt..grundige analyser av markedet, forteller hvilke aktiviteter vi setter i gang for å nå målene tyskerne setter seg. Så vi blir mer styrt i forhold til hva de forventer seg.

8. Hva tror du er forskjellen med å bli kjøpt opp av et ikke-konkurrerende selskap vs. Konkurrerende selskap?

Hvis en konkurrent hadde kjøpt oss, er det ofte den problemstillingen at konkurrent og vi ofte selger samme produkter, i samme markeder med forskjellig leverandører og vi kan ikke fortsette å konkurrere. Så en av partene må stoppe og selge disse produktene. Hvis man da ikke velger å fortsette med to forskjellige selskaper som brander to forskjellige produkter inn i markedet for at de skal ha hver sin markedsandel. Og at man kanskje prøver å separere hvilke markedssegmenter man er på, så man ikke konkurrerer direkte. Det er sånn typisk som Volkswagen gjør, hvor de eier veldig mange forskjellige bilmerker, både Audi og Passat og kjører de på forskjellig prisnivå og på forskjellige markedssegmenter. Men normalt på sånn oppkjøp så ender med at en må kutte ut med sine produkter, og at slanker organisasjonen og kanskje fusjonerer det til et og samme lokale og at noen må gå. Sånn at sitter igjen med færre personer.

9. Så KSB noe på interne faktorer som lederskap og kultur? Gikk de f. eks inn med ledere som overvåket prosessen?

Jo for så vidt. Daglig leder har deltatt på ledersamlinger i Tyskland i forhold til at han skal lære tysk lederkultur og den kulturen KSB vil ha. Det er punkt 1. pluss at vice president for North Europa følger oss med argusøyne og er stadig her opp og vi rapporterer hver måned til han. Han peker ut retning for oss, så han legger jo føringer for hva vi skal satse på, og ikke. Så indirekte så har de stor innflytelse på oss.

10. Hva har din rolle vært i denne prosessen? Hadde dere en plan for fusjonsprosessen, hvordan var den?

Jeg var daglig leder i denne perioden, så mitt ansvar var at jeg presset styre over veldig lang tid for å få en framtidsplan. Vi seilte litt hit og ditt og manglet visjon for fremtiden. Det var

usikkert for organisasjonen fra hva som skjedde videre, ettersom selskapet ble eldre og vi ikke hadde noen avtale. Så jeg pusha styret et år for å få fortgang på prosessen og banke på bordet for å ta en avgjørelse for hva vi gjør. Sånn at fremtiden og selskapets sikkerhet ble klarert.

11. Hvor lang tid tok fusjonsprosessen, hvorfor?

Fra vi offisielt tok kontakt med KSB eller jeg brukte 1 år på å få styret til å ta en avgjørelse om de skulle selge eller ikke. Det tok vel "roughly" et år.. Også hadde vi en 6 måneders diskusjon om diverse interesser i det norske markedet og KSB. Og det kom fram at KSB ikke var interessert i å selge oss til noen andre. Så du kan si at for alle andre aktører var det et dødt løp. Så fra vi konkret i forhandlinger med KSB så tok det ca. 1 og et halvt år.

Vanligvis tar en slik prosess fra 6-12 måneder fordi at noen skal foreta en due diligence som tar lang tid. Dette tar 3 måneder. Så er KSB-styret samlet ca. 4 ganger i året eller kanskje bare tre, er ikke sikker.. Så da må de ha tid på sin agenda til å opp saken, ellers tar de det opp på neste styremøte.. Pluss at vi hadde en aksjonær her i Norge som var fryktelig vanskelig som gjorde at prosessen tok veldig lang tid.

12. Hvordan vil du forklare tiden før fusjonen? Organisasjonskultur? Påvirket fusjonen de ansatte?

Du kan si vi har jobbet for KSB siden 1945 og vi har deltatt på alle intern møter, prosesser og alt de holder på med internt, så vi har sånn sett alltid vært en del av KSB-familien og fulgt deres retningslinjer uansett så for oss ble det ikke noen stor overgang. Men så klart er deres bedriftskultur helt annerledes enn her. Det er i mye større grad hierarkisk organisert, hvor vi er mere flate. I Tyskland gjør du akkurat den jobben du er satt til og ikke noe annet, når det er problemer med et prosjektet og ingen til å ta tak i det gjør ingen det ettersom det ikke er deres bord. I Norge er det mer en cowboy-kultur. Den som holder på med et prosjekt tar ansvar på tvers av skillelinjer og struktur og rydder opp. Det gjør man ikke i tyske-konserner.

Det ble ikke noen usikkerhet, for alle var klar på at vi ble solgt. Så det var ikke noen usikkerhet internt.

13. Hva er deres rolle når dere blir eid av et så stort selskap? Maktfordeling?

Forskjellen fra å bli eid av tyske og amerikanske selskaper er at i amerikanske selskaper så sier du at det er sånn du skal gjøre det og hvis du ikke gjør det, så kan du finne en annen

jobb. Mens i Tyskland er det litt for soft. Så KSB er nok ikke flinke nok til å pushe oss hvis vi ikke presterer.

Men det velter ikke akkurat inn tyskere her, ettersom vi er et ganske lite selskap.

14. Så dere har muligheten til å protestere?

Vi har muligheten til å si hva vi mener og ha vår innvirkning på prosessen absolutt.

15. Er dette bra for KSB?

Det er positivt for kulturen i selskapet, identiteten til de ansatte, men det er jo ikke dermed sagt at alle land drar i riktig retning. Så er det klart at KSB er et veldig lite selskap, KSB omsatte for over 2 milliarder euro i fjor, så vi er bare en liten «bugg» så det er lett for oss å gjemme oss i systemet. Så konsernledelsen nede i Tyskland følger ikke med på oss fordi vi er så små og fordi vi har så liten innvirkning på totalregnskapet. Hadde vi hatt kjempestor omsetning hadde vi nok hatt et mye større fokus på oss.

17. Ansatte dere flere personer etter fusjonen? Hvorfor ansatte dere Reidar Nesje?

Arne skulle gå av med pensjon, og problemet var at aksjonærene ikke hadde tillit til hverandre. Så å være daglig leder i et selskap hvor du selv er aksjonær og ikke tillit til deg så funker det ikke. Malfred var hovedaksjonær, og han hadde ikke tillit til Arne for å si det sånn, helt ufortjent og håpløst. Så jeg fikk tilbud om den stillingen som daglig leder og jeg takket nei til jobben. Da ansatte de Halvard i 2004. Han var der i 3 måneder så gikk han, så da fikk jeg igjen tilbud om jobben og takket ja.

Halvard hadde manglende bransjeerfaring og fikk sannsynligvis hetta v at det var 3 aksjonærer der, hvor han var sjef for 2 av disse. Jeg tok over i 2005 og i 2009 sa jeg til styre at jeg ville ta en evaluering om jeg ville gidde å fortsette som daglig leder eller gå tilbake i min rolle som salgssjef. da sa jeg i 2010 at jeg ikke var interessert i rollen som daglig leder og at jeg ville tilbake til salgssjef stillingen og aktivt salg. Så da begynte de å søke etter ny daglig leder og da ble Reidar ansatt.

18. Hva måtte endres?

KSB selger jo mer markedssegmenter enn vi har måttet tidligere. KSB finner seg ikke i at vi ikke er i alle segmenter. VI har da tatt tak i markeder vi ikke har vært inni og begynt å selge i de. Så vi må inn i alle segmenter.

19. Konsekvenser av fusjonen?

Nå satser vi dedikert i mye større grad enn tidligere. Koste hva det koste vill, fordi KSB har sagt at ditt skal vi. Før var det mye mer at aksjonærene følte det var sine private penger de brukte så. Så vi bruker og har en mye mer langsiktig plan enn før og bruker mye mer risikokapital i forhold til å gjøre investeringer. De fire største konkurrentene i markedet er kjøpt av internasjonale selskaper. Så vi var de siste igjen som ikke var kjøpt opp og tilhørte et stort konsern. Slik at vi var en typisk agent. Så sånn sett var vi en liten miniputt i forhold til de andre. For de ansatte betyr dette at vi får en sterkere identitet når vi tilhører et stort konsern. Vi har også noen ansatte i huset som ikke selger noen KSB-produkter, som vi bare kjøper i løs vekt fra selskaper i Tyskland. De føler seg litte gran på siden av dette store konsernet.

20. Tiltak i forhold til å skape en enhetlig organisasjonskultur?

Enten fortsetter de som nå, med produkter på sidelinjen av KSBs produkter. Ellers så bestemmer KSB seg for en gang og at nå skal vi strømlinje selskapet slik at det er 100 % salg av KSB-produkter og da blir den avdelingen solgt ut. Det er en ikke et stort poeng for KSB å selge en hel del av produkter de selv ikke har produsert.

Så det er en mer sikker tilværelse?

Ja, vi går ikke konkurs.

9.7.7 Transkribering Reidar Nesje

Navn: Reidar Nesje

Alder: Må jeg tenke meg om her... må jeg si det..? He he, 45 år

Utdanning: NTH – maskin og BI, bedriftsøkonom

Stilling: Administrerende direktør

Hvor lenge har du jobbet i KSB/Lindflaten? Litt over et år. Første mars i fjor

Bakgrunn, Tidligere jobber: Hvis vi begynner i starten, har jeg jobbet, så begynte jeg i 8 år i hydrogass i norsk Hydro, begynte jeg som salgsingeniør og endte som markedsjef i, så skiftet jeg jobb, begynte i Akzo nobel, var jeg også i åtte år, 4 år som sjef i Norge for maling 2 år som sjef for trebeskyttelse i Akzo nobel i England og 2 år i Tsjekkia som ansvarlig for

den bedriften vi kjøpte opp med 150 Tsjekkere og integrasjonsprosessen der, og så flyttet jeg hjem jobbet jeg 2 år i Armatek som sjef og deretter her i KSB.

1.Hvor er dere i prosessen helhetsmessig i dag?

Jeg tror I forhold til hva jeg har sett andre steder så tror jeg det var en mangel på integrasjonsprosess her de 2-3 første årene. Så Det som mangler er mangel på forståelse av systemer og oppbygning og hvordan ting fungerer generelt. Så i den prosessen, har vi sagt at alle må komme i bedre kontakt med KSB-konsernet og at vi bygger KSB som bedrift istedenfor Lindflaten og derfor endre navn til KSB slik at alle forstår at vi er en del av et konsern og lever og ånder med konsernet. Vi skal være lokale, men må gjøre det innenfor konsernets filosofi og innenfor veggene som de har bygd

2.Har dere blitt ilagt mange føringer fra KSB? Har dere noe å si?

Ja. Tror generelt når et multinasjonalt selskap kjøper opp et mindre selskap blir man ofte pålagt rapporteringsstrukturer, kanskje spesielt på kontroll og rapportering siden. Ganske mange rapporteringsspørsmål som kan fort kan kvele motivasjon og gnist. Entusiasme, Tror jeg også er tilfelle er her. I utgangspunktet kjøper man en diamant og gjør det om til kull. Istedenfor i utgangspunktet å gjøre om kull om til diamanter. Så det er faren med å kjøpe opp en mindre bedrift. Et tips er at enhver integrasjon bør gjøres så kjapt som mulig. Gjør alle ting hardt og brutalt og bli ferdig på et år, da har man mye større sjanse for suksess.

3.Det var det jeg også fikk et inntrykk av ved de andre intervjuene, at det tok svært lang tid etter oppkjøpet, og at integrasjonen tok lang tid?

Det er også mitt inntrykk, at det her manglet de tingene som går på å lære systemene og strukturene og rapporteringsformene å få alt til å rulle. I Tsjekkia, på det oppkjøpet som ble gjort der så hadde vi veldig god support når jeg kom inn og hadde ansvaret, da fikk jeg med en controller fra Tyskland også fikk jeg noen som satt på NMA, Merger and acquisitions sentralt, og vi satt da opp grupper innen de aller viktigste områdene.

4. Har alle disse vært bra for bedriften? Hvordan har dette påvirket KSB?

Drept motivasjon og entusiasme. Mange føringer har gjort arbeid mer langtekkelig og nøyaktig. Tyskland skal ha alt av tall og egne systemer og måter for hvordan ting skal leveres og rapporteres. Dette er nytt for mange og tar derfor lang tid, pluss at det i

utgangspunktet tar lengre tid enn før. Dette gjør mange blir mindre motiverte, men vi prøver å få de til å tenke på sine primære oppgaver og ikke systemføringer fra Tyskland.

5.Kan du fortelle noe om dine tidligere erfaringer med fusjoner (Tsjekia), Føler du at disse erfaringene har hjulpet i fusjonsprosessen? Har de noe til felles? Hva var forskjellig? hvorfor? Stort sett det samme. Akzo Nobel kjøpte her et mindre malingsfirma. Min jobb var å integrere disse. Samme prinsippene.

6.Hva lærte du av disse erfaringene?

Lærte hvordan vi effektivt kan påvirke ansatte og få en god organisasjonskultur. Hvordan vi strategisk og hvordan vi kan planlegge effektivt

7.Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i KSB?

Den har blitt bedre. Svært dårlig når jeg kom og organisasjonskulturen ganske skakkjært, Det var mangel på klar kommunikasjon og lederskap. I begynnelsen når jeg kom hadde vi også uoversiktlig lederstruktur, med 4 med lederansvar. Nå er det jeg som har det øverste ansvaret og er leder for bedriften. Det gjør at det er en klarere linje og mer strukturerte prosesser.

8.Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler, og føler du ledelsen har god og nær kontakt med de ansatte? Inkluderer dere de ansatte i beslutningene som tas? Jeg føler vi har en nær kontakt med de ansatte. De kan enkelt snakke med oss og følges kontinuerlig opp. En gang i måneden er det medarbeidersamtaler, pluss salgsmøter og statusmøte. I tillegg benytter jeg pausene godt til å høre hvordan det går med de ansatte og oppdatere de om evt. Ny informasjon. Ellers prøver jeg å snakke med de så mye jeg har anledning til, dersom jeg føler det er et behov. Da går jeg rundt i gangene og gir enten kritikk, ros eller snakker med de ansatte generelt.

9.Hva mener du er de største utfordringene med fusjoner?

Organisasjonskulturen. Få en enhetlig kultur.

10.Har lageret blitt påvirket noe annerledes enn salgskontoret av fusjonen? Mer eller i mindre grad?

Organisasjonen har vært splittet ettersom vi har jobbet på to forskjellige steder. Derfor vil det være viktig og bra for oss å flytte til nye lokaler, hvor alle får jobbe sammen. Det har vært problematisk for organisasjonen når alle ikke jobber sammen.

11.Hvilke grunner har de som sagt opp i jobben til nå? Tror du fusjonene har hatt noen innvirkning? Sykefraværet økt?

De ansatte har mest sluttet av naturlige årsaker. Sykefraværet har økt også i det siste. Ofte har trivsel innvirkning på sykefraværet, men i vårt tilfelle nå er dette av naturlige årsaker. 2 stykker har nettopp innlagt for operasjon, mens en er gravid og derfor sykemeldt. Det er derfor en utfordring for oss når vi er en såpass liten organisasjon at vi mister 3-4 personer i lang periode. Dette gjør at vi må ansette flere personer i en periode hvor vi trenger økt salg, og hvor vi må benytte tid og ressurser på opplæring. Så dette kan bli en stor utfordring for oss dette året.

12.Hvordan mener du man opprettholder og bevarer en god organisasjonskultur?

Hvilke tiltak har dere gjort etter du fikk stillingen? Hvordan har du påvirket

organisasjonen? Få alle på samme lag. Når han kom så var det oss og dem. Tyskere mot nordmenn. Når det var problemer skylder de på de andre. Derfor har vi kurset de ansatte om konsernet, og hele tiden fortalt om veien videre, samtidig som vi har hatt en åpen og fri dialog med de ansatte. Vi har prøvd å få en «vi følelse» istedenfor oss og dem.

13.Hvordan vil du beskrive din lederstil?

Åpen, engasjert, positivt. Mest fokus på åpenhet

14.Hvordan ser du på fremtiden, hvordan vil prosessen være videre?

Positivt. Vi vil fortsette med å få en enhetlig kultur, hvor vi kurser og lærer de ansatte om KSB og systemer. Vi vil prøve å få samme arbeidsmetoder i forhold til systemer, så det tekniske skal gå bra. På denne måten skapes det ikke frustrasjon, dersom det skulle skje systemfeil.

15.Her har det jo vært nevnt tidligere at ansatte jobber veldig individuelt her, innenfor sine egne områder. Er det problematisk?

Det kan være det. Men vi prøver å få frem at det vi og organisasjonen må yte alt vi kan for å drive fremover. Alle kan ikke sine egne kontor A.S, vi må jobbe sammen som et team.

9.8 Vedlegg 8: Transkribering av intervjuer med Orkla

9.8.1 Transkribering Geir Aarseth

Navn: Geir Aarseth

Stilling: Jeg sitter i konsernets HR avdeling, jeg var HR-direktør i Orkla mellom 1994 og 1999. Siden 1999 har jeg ledet arbeidet med våre lederutviklingsprogrammer. Og denne fusjonen har vært gjenstand for et internt case i Orkla, som vi har brukt i forbindelse med vår undervisning til våre ledere for å vise sider ved vår måte og arbeide på, som vi syntes dette caset illustrerer veldig godt. Også har jeg vært i Orkla total siden 1988, så jeg kjenne organisasjonen godt.

1. Hva er Orklas strategi ved oppkjøp? Hva ser dere etter når dere ser på oppkjøpskandidater?

Orkla er jo et selskap som gjennom historien har vært i mange forskjellige forretningsområder, det drikkevareområdet jo er hører til er det vi kaller for ”branded” ”consumer goods”-området og når det gjelder det så er vi ute etter for det første virksomhet som ligger geografisk til rette for oss og det utelukker en del markeder. Opprinnelig var det jo de nordiske markedene som Orkla så etter, og det er jo der vi har lett.. Men vi er ute etter merkevarer som har en viktig posisjon i markedet som regel nr. 1 eller nr. 2 merker. Vi er sjelden ute etter virksomheter som trenger en total reovering og må gjennom en snu operasjon for å få det til. Så vi ser etter god ledelse, gode organisasjoner, og hvor vi føler at vi, vi dels ved at vi har en høy kompetanse innenfor det området og dels med at vi har noe å tilby økonomisk finansielt. Ut i fra det forsøker vi å bygge potensielle posisjoner rundt i disse markedene som gir oss etter hvert en ganske dominerende størrelse.

2. Deler verdigrunnlag, visjon og kultur med potensielle oppkjøpsbedrifter?

For verdigrunnlag så er vi kanskje ikke så opptatt av det. Men etter hvert er vi ganske overbevist om at vårt verdigrunnlag er viktig å få innplanta i disse selskapene. Så vi har ingen skrupler med å gå til våre russiske selskaper og si at her har dere, vi står ikke lenger med lua i hånda og sier dere kan dette bedre enn oss.. Vi er over det stadiet på alle måter. Ledelse er vi veldig opptatt av, det er sjelden vi liksom rykker ut hele den gamle ledelsen og erstatter den med våre egne. Vi er opptatt av å holde på lokal ledelse og bruker i liten grad

våre egne norske og sender ut de som liksom styrer i disse selskapene.. Vi bruker den lokale ledelsen så langt som mulig. Det betyr at vi er nødt til å være ganske sikre i forkant og at det vi faktisk kjøper er verdt å kjøpe.

3. Bruker dere lang tid med å se på potensielle oppkjøpskandidater?

Vi bruker lang tid. Deler av dette foregår jo i forskjellige faser. Vi har folk her i huset som på mange måter identifiserer disse mulige selskapene og vi har stort arbeid i gang med å identifisere mulige oppkjøpskandidater. Så det er en, jeg kan si når det gjelder Ringnes, nei Pripps og oppkjøp av disse Volvo-selskapene som Pripps var en del av, det arbeidet begynte i Orkla på slutten av 80-tallet, det ble aldri noe av før 1994-95. Men det, i den tiden foregikk det beregninger og vurderinger intern hos oss, slik at denne vurderingen begynner ofte god tid i forveien. Men så kommer det jo til en fase hvor du går over fra og bare å sitte selv å lure, du kommer inn i en formell forhandlingsposisjon. Og hvis den lykkes, så går du videre i neste fase som er ”due diligence” perioden og den kan ta lang tid.. Totalt sett så snakker vi om, altså det å bruke år er ikke uvanlig i en del av de større organisasjonene.

4. Hvor mange selskaper styrer Orkla over? Har du et ca. anslag?

Det er en hærskaer av selskaper, vi teller jo ikke selskapene på denne måten, men du kan si vi er altså. Vi er til stede i over førti land, i veldig mange av disse så vil det for så vidt være kontorer, men i veldig mange av dem har vi bedrifter. På merkevare -siden så er jo det en nødvendighet fordi vi er veldig, vi forsøker å organisere våre virksomheter i de enkelte nasjonale markedene. Så vi har altså ikke en stor fabrikk som produserer sjokolade for hele Europa, det er et Norsk selskap, i Finland har vi et eget selskap for sjokolade. I Russland har vi ett eget selskap for sjokolade og hvis vi går til ketsjup så har vi, vi lager mye ketsjup rundt om i Europa. Du finner utallige ketsjupfabrikker, fordi de skal matche de lokale forventningene, lokal smak og mat er altså ikke. Mat er noe annet noe annet enn aluminiums profiler som et annet selskap hos oss lager. Derfor må det være nøye tilpasset markedet. Men tilbake til spørsmålet ditt, så har vi mellom 50. 100 selskaper. Det er ca. men tipper det er noe sånt noe..

5. Hva er de største utfordringene med fusjoner og oppkjøp?

Vi vet jo at et utrolig stort antall oppkjøp ikke lykkes pga. kulturen, vi har uttrykket «culture eat strategy for breakfast». Betydelig sterkere enn mange aner. Og vi har også eksempler på det at vi har misoppfattet kulturen og da har vi ikke gjort et godt nok arbeid i forkant. Så

kultur er viktig. Men når du sitter i forhandlinger, så har du på mange måter kommet så langt at du er fortrolig med at denne kulturen kan vi leve med og da vil det jo være spørsmål om. Altså har vi mange flinke som sitter å regner på dette, slik at pris er viktig, ikke minst av hva du kan få ut av det i form av synergien. Og alt dette er noe som matcher vårt øvrige som kan integreres lett i vår familie. Altså evnen Til å se at disse passer inn. Så det er mange utfordringer knyttet til dette og er grunnen til at vi bruker så lang tid på dette, men kultur definitivt.

6. Hva var motivet til Orkla for å inngå i en fusjon med Carlsberg?

Ringnes var en del av Nora-konsernet og en stor aktør på det norske næringsmiddelområdet på slutten av 80-tallet. Orkla satt den gang med Stabburet som også var av betydelig størrelse på næringsmiddelsiden. Vi posisjonerte med Nora i 1991 og ble da en eier av Ringnes. I realiteten var det en overtagelse, Orkla overtok Nora. Og Nora hadde en del andre matselskaper og de hadde Ringnes, det var vårt første bekjentskap med mineraløl og mineralvannsmarkedet. Etter noen år og da hadde vi som jeg sa, allerede på 80-tallet begynt å se Volvos matselskaper. (nevner flere) Trips var den dominerende på det Svenske markedet. I tillegg var Trips eier av et selskap som hadde etablert seg i de baltiske land. De var på vei inn på det russiske ølmarkedet og etter noen år dekket de 30 % av det russiske ølmarkedet. Når vi kom bort i dette på begynnelsen av 90-tallet viste vi lite om BVH, men det skulle vise seg å være en viktig i dette selskapet. Orklas strategi den gangen var jo først å erobre det norske markedet. Og la oss nå holde oss til øl og mineralvann. Ringnes var stor og de hadde gjennom tidene hatt Frydenlunds bryggeri, Ringnes byggeri osv. (slått sammen gjennom NORA). Orkla ønsket å konsolidere det norske delen av bryggerivirksomheten og etter hvert også bevege seg inn i nabolandene og da lå Sverige til rett og her fant man jo da ut at disse Volvo-selskapene kunne være et mulig objekt for Orkla. Og vår ledelse fikk relativt gode relasjoner til Volvos ledelse den gangen og man ble enige om at vi skulle kjøpe disse svenske matselskapene og i første rekke 51 prosent av Pripps. Også skulle Volvo sitte igjen med 49 %. Og det varte 1 år også overtok Orkla 100 % og etablerte da selskapet Trips Ringnes het det da. Det eide vi 100 % og i tillegg eide vi da 50 % av DBH. Vi satt da med et betydelig volum av produksjon av øl i dette skandinaviske, nordiske og baltiske området. Alt dette handler om. ØL markedet har en egen dynamikk, det skjer veldig mye strukturelle endringer i ølmarkedet. Små bryggerier blir kjøpt opp og her teller størrelse og volum. Et av bryggeriene som vi ganske tidlig kom bort i var i St. Petersburg og het Baltika. Det bryggeriet produserte nasjonale merker, russiske merker, det hadde en kvalitet som var

urovekkende. Pga. korken, måtte det drikkes i løpet av 2-3 dager ellers var det ødelagt. Minnet oss om et bakgårdsbryggeri, dette var begynnelsen på 90-tallet det ble etablert og vi kom bort i det i 94-95. Og etter hvert så ble det oppgradert sånn rent teknologimessig og på slutten av 90-tallet var det en av de store eksportbedriftene i Russland og hadde en produksjonskapasitet som gjorde at de var de største i Nord-Europa. Meget vellykket omstilling av teknologi og av innovasjon, men fortsatt produserte de lokale russiske ølmerkene. Som sagt poenget her er at volum har mye å si. Her gjelder det å være stor og så er det en ting til. Vi satt fortsatt kun med nasjonale merker, ideen om at vi også skulle få hånd på et globalt ølmerke lå lenge å utviklet seg hos vår bryggeriledelse. Carlsberg har alltid vært eid av en stiftelse, veldig mange danske selskaper er det. En stiftelse som setter hindringer i veien for at andre enn danskene sel skal ha herredømme over selskapet. Av forskjellige grunner så endret Carlsberg-ledelsen dette prinsippet på slutten på 90-tallet og åpnet for at andre kunne komme inn. Det skulle fortsatt være eid av en stiftelse, og de skulle alltid sitte med flertall. Men åpnet for flere og det var for så vidt en åpning Orkla så. Så er det store spørsmålet som man alltid kan diskutere, hva er det som er viktigst. Er det den strukturen man er med på eller er det eierskapsdelen. Vi eide Pripps Ringens 100 %, ingen kunne ta fra oss det og vi kunne akkurat hva vi ville med det. Vi kunne ekspandere innenfor det, men i denne bransjen så trakk man konklusjoner om at struktur er viktigere enn eierskap. Om med det legger jeg i at det å gå en hånd på rattet i et globalt merke det var viktig, gitt at man ikke ble sittende i baksete mens andre bestemte men fikk ta del i ledelsen fra første stund. Så dette var viktige prinsipper for Orkla ledelsen for å gå inn i et kompaniskap med Carlsberg. Vi hadde en fordel i form av at vi hadde et selskap vi eide 100 %, det var jo det som var mye av åten bak dette med Carlsberg-ledelsen som hadde dette BBH som hadde 30 % av det Russiske ølmarkedet, enorme volumer av alt av øl og øl var på det tidspunkt i Russland ansett for ikke være alkohol, dette var et næringsmiddel og i det innebærer at myndighetene var meg opptatt av å få erstattet vodkakonsumet med et øl konsum. Carlsberg hadde gjort mange forsøk på å komme inn på det Russiske ølmarkedet uten å lykkes. Grunnen til det er sannsynligvis at det Carlsberg kom med var sitt eget merke. Det er mange steder hvor det er riktig, men Russland så er ikke dette så enkelt. Det russiske ølmarkedet er opptatt av lokal, sitt eget lokale øl og det kunne ikke Carlsberg sin modell tilby. Vi hadde kontroll over mange lokale merker og det innså da Carlsberg av å gå veien om BBH det var veien de måtte gå for å komme inn på det russiske markedet. Så det var oppsiden for danskene for oss var det å komme å sitte i et førersetet med et globalt ølmerke som gjorde at vi kunne være med på å høste de gevinstene som Carlsberg i lengre tid hadde

gjort, stort sett rundt i hele verden. Og da er det vi mener at i dette tilfelle, struktur var viktigere enn 100 % eierskap. Og vi aksepterte å ta en minoritetsposisjon med 40 %. Vi har aldri gjort det verken før eller siden. Så det var en spesiell situasjon.

7. Aksepterte dere minoritetsposisjon i Carlsberg?

Vi trakk den konklusjonen at vi fikk ikke den styringen og posisjonen som vi ønsket. Noen år etterpå så holdt på vi på å komme i samme situasjon i forhold til et annet selskap som vi hadde store eier interesser i. Elkerm var eid av Orkla og et amerikansk selskap Alcoa. Alcoa holdt på å sette seg i en posisjon hvor de gjorde oss til en minoritetsaksjonær der også, det resulterte i at vår ledelse kjøpte hele Elkerm slo altså til for å unngå at vi ble tvunget inn i en lignende situasjon som den vi hadde vært i med Carlsberg.

8. Hva var motivet for å hele Ringnes til Carlsberg?

Det som skjedde var jo at det lå flere avtaler til grunn om hvordan dette selskapet skulle styres. En av forutsetningene var at man skulle bytte styreformann slik at de første to årene skulle det sitte en dansk og en norsk fra Orkla og så veksle på dette. I tillegg så skulle flere viktige posisjoner i det nye selskapet som da ble kalt Carlsberg (?) Det skulle besettes av folk fra Orkla. Slik at økonomidirektøren i Carlsberg kom fra Orkla. Vi hadde en direktør i konsernledelsen som skulle dekke hele den baltiske og det nordiske området. Og en som dekket Tyrkia og de mer sydlige delene og flere som var med i Carlsberg-ledelsen som vi var til å begynne med fungerte dette, dette var i 2002 og vi var ute igjen i 2004. Og grunnen til det er da for så vidt også en egen historie rundt det.

9. Hvordan opplevde de ansatte (arbeiderne) fusjonen og salget? Var det stor motstand innad når dere solgte hele Ringnes?

Ja, jeg tror de aller fleste synes dette var en god "deal" å gå inn i Carlsberg. Dette var noe vi hadde villet. De ansatte hadde en del betenkeligheter så jeg er sikker på at Stein har redegjort for og det gikk på danskernes praktisering av bedriftsdemokrati fordi de var meget annerledes enn den de var vant til fra Orklas side. Stein Stugu, gjorde det klart at danskene burde gjøre som Orkla, involvere de ansatte, men danskene hadde aldri noen sansen for det. De brukte siden tradisjoner og der hadde man de tillitsvalgte på en armlengdes avstand, så på mange måter så var det nok en stor skepsis fra de tillitsvalgtes side på Orkla siden. Ikke minst fordi noen av synergien var å legge ned lokale bryggerier i Norge. Men man så nok

samtidig at det er noe som kommer til å skje uansett så her gjelder det bare å konsulere det som er viktig her og det var jo å beholde Ringnes-fabrikken på Gjelleråsen også langt som mulig å beholde de to anleggene vi hadde i Sverige, Trips i Stockholm, vi hadde også noe i Göteborg. Den kampen tapte vi, eller de tillitsvalgte følte at de tapte den fordi den ble nedlagt i Göteborg men beholdt i Stockholm. Slik at når man begynner å ta ut slike synergier så går det utover allerede eksisterende, mindre rotasjoner av produksjon og da vil de ansatte selvsagt være i mot det. Men bortsett fra det så var jo dette fortsatt sett på som en god ”deal”.

10. Så mange kulturer, hva blir gjort for å beholde kulturen?

Det er interessant spørsmål, fordi Orkla har jo i alle år utviklet sin bedriftskultur og vi har vært veldig nøye med og helt fra Jens Bjørn Heyerdahl sin tid. Vi har jo dette målgrunnlaget vårt som vi kaller mål og verdier hvor dette med holdninger er viktig også videre. Vi gjorde klar for en revisjon av det sammen med danskene noe aldri ble noe av og grunnen til det skal alle være klar over og dette foregikk jo på vårt nivå på en veldig fredelig måte men det ble jo tydeligere og tydeligere at de ikke så Orkla i noen førerposisjon i det hele tatt. Skulle det kjøres noen sårne prosesser skulle danskene gjøre det selv. Og de hadde sine grunner for det og man var for så vidt i gang med et sånt arbeid i Carlsberg men uten å involvere Orkla i noe særlig grad. Og nå er vi over i 2001 og 2002 også surner jo denne stemningen seg mellom ledelsen i selskapene i liten målestokk til å begynne med, men etter hvert kommer det opp om man skal gjøre noe sammen osv. Jeg var i den tiden ansvarlig for å bygge opp disse academiene våre. Og vi hadde kommet langt og danskene var veldig positive, fordi vi hadde noe å by dem på merkevaresiden. Vi hadde jo en utmerket merkevareskole og de ville gjerne være med på den og var på den. Jeg ledet et program som danskene synes det var bra å komme med på. Vi etablerte sammen med Carlsberg det vi kalte Orkla Carlsberg (... academy) et innkjøps akademi. Så vi var kommet et stykke på vei med slike ting så det var ikke helt mørkt. Carlsberg-folkene var veldig opptatt av å trekke på det de følte var bra med Orkla. Men underliggende under dette er jo spørsmålet ditt relevant, hva med kulturen. Jeg har jo jobbet mye med kultur og føler vel at vi sto ovenfor, ikke en forskjellig, men mange har lett for å si at dansker og nordmenn, det er mulig det er ulike karaktertrekk men jeg føler ikke mellom Norge og Danmark, men det går mellom bedrifter og bedrifters bedriftskultur kan ofte være ganske annerledes enn den nasjonale kulturen og mine erfaringer er at en selskapskultur kan være betydelig vanskeligere å håndtere enn en nasjonal kultur og da har man lett for å snakke om svensker og dansker og sette etiketter på hvordan de er men egentlig så dreier dette seg om hva slags selskap du kommer bort i. Jeg vil jo påstå at ikke

Orkla-kultur er norsk men selskaper har en tendens til å forme sin kultur ganske forskjellig fra hvordan den nasjonale kulturen er. Og det tror jeg etter hvert begynte å gå opp for oss at vi sto ovenfor et selskap som hadde en kultur. Hvordan kunne vi si det? Jo, du ser det blant annet på måten man arbeider på hvorledes ledelsen er i forhold til sine ansatte og hvordan beslutningsstrategien er og Orkla og Carlsbergs måte å treffe beslutninger på var ganske forskjellige. Det har litt også å gjøre med hvem som sitter å styrer i Carlsberg. Jo, det er jo disse stiftelsesfolka og de hentet styringsformer fra akademikere, professorer, kulturfolk, medisinerer. For veldig mye av overskuddet til Carlsberg gikk jo til disse kulturformålene. De ga mye til medisinsk forskning til malerier, kunst osv., og har selv bygget mye kunst. Og det er jo med på å forme en kultur over et visst antall år. Jeg tror hvis man skal lete etter de utfordringene vi etter hvert kom opp i, så kan man se på den siden av det. Nå er det ikke gjort noen vitenskapelige undersøkelser, men er vel en oppfatning man sitter med.

11. Hvilken grad påvirker får fagforeningen informasjon ved oppkjøp, har de noe å si? Hvordan fungerer den prosessen?

I Orkla er dette et viktig anliggende. Det har litt å gjøre med hvorledes Orkla er skrudd sammen og har utviklet seg over tid. Men vi har siden 1986 hatt et ganske nært forhold til våre tillitsvalgte eller fagforeninger. Det innebærer blant annet at vi sier at de fagorganiserte og tillitsvalgte de er ikke en del av ledelsen men en del ledelsesstrukturen og det innebærer at vi må ha en involvering av dem som ikke er slik at de vet alt til en hver tid, men de blir informert på et tidlig stadium. Vi sitter i konsernstyret, det er en følge av aksjeloven, sånn at det for hvert år velges inn 5 fra de ansatte osv. Slikt at de er involvert gjennom formelle organer og i tillegg så er det en ganske tett kontakt mellom konsernsjef og de viktigste nøkkelpersonene blant de tillitsvalgte. Sånn som Stein Stugu, han var ofte på besøk her i huset for å snakke med sentrale medarbeidere. Jeg hadde ansvaret med kontakten til de tillitsvalgte, men jeg kunne ikke gi alle disse opplysningene om oppkjøpet osv., men det var tett kontakt. Men det var tett kontakt mellom han og konsernsjef. Og da skal man være klar over at dette tillitsvalginstitutet har jo forandret seg gjennom tidene. Opprinnelig var det om penger lønn og lønnsforhandlinger og om ”å så på krava”, typen Stein Stugu var en mer moderne utgave av tillitsmannen. Jeg husker når han kom på besøk her eller på Lysaker. Slå det meg oftere og oftere; hvor kommer du fra i dag Stein. Da hadde han vært enten i LO, finansdepartementet, UD osv. En type tillitsvalg som var mye mer opptatt av å arbeide for rammebetingelsene til konsernet eller bedriften enn det å stå på krava. Og det er helt annen

type aktører som kommer inn på den måten og det var jo med på å forme samarbeidet mellom Orkla-ledelsen og de tillitsvalgte. Det var et ganske tett forhold. Også betyr ikke det at man er enig i alle saker. Men det er ingen skjulte agendaer. Man prøver ikke å lure dem. Det har jo da ført til, etter min oppfatning en viktig grunn til at vi har ikke opp gjennom tiden hatt noen store problemer med arbeiderne og de tillitsvalgte. Vi har opptrådt åpne og fortrolig ovenfor dem og da kan de si at vi er helt uenige men prosessen har allikevel vært sånn at de er innsett; ”okey, taper vi denne saken, Orkla-ledelsen får det som de vil”. Men det har ikke ført til noe ”bad feelings” på den måten. Og denne modellen å arbeide etter er altså helt annerledes enn det man finner i de danske selskapene og Carlsberg.

12. Hva er forskjellen mellom å kjøpe i utlandet og i Norge?

Jeg vil si at det trenger ikke være veldig mye vanskeligere. Dette med kulturen, det må jeg jo si at vi oppdaget jo noe når vi begynte å kjøpe oss selskaper i Sverige og i dette tilfelle i Danmark. At vi har en opplevelse av at hvis språket er ganske likt, grensen er felles, så tror vi at vi forstår dem veldig godt. Men det er utrolig mye misforståelser i de språklige nyansene som er mellom Norge og Sverige. Så det er ikke noe lettere å kjøpe i disse landene en i f.eks. Finland. I Finland så skjønner vi jo ikke bæret av hva de sier, og legger det til grunn og burde oftere ha lagt det til grunn, også i Sverige for å unngå misforståelser. Men når det er sagt så er det jo min oppfatning at vi har gjort mange gode oppkjøp i Russland uten at vi har skjønt språket. Vi har gjort gode oppkjøp i India også har vi gjort dårlige oppkjøp i Sverige. Jeg tror igjen at nasjonale kultur ikke trenger å spille så stor rolle, men det er den lokale selskapskulturen. Og bommer du på den, kan du har gjort et forferdelig dårlig kjøp. Og da trenger ikke det å spille inn som så stor rolle. Poenget er jo at man skal ha respekt for kultur i den forstand at man skal forsøke å forstå den og skal man gjøre mindre forsøk på å endre den i den forstand at de må bli som oss, det har jeg ikke noe tro på. Men respekt for kultur, og det gjelder både nasjonale og selskapskulturer i særlig grad, det er viktig. Forstå det, ikke forsøk å endre den. Noen vil kanskje si at; nå kommer det russere hit, da må vi også ha vodka. Det er jo bare tull. Du skal ha respekt, men må ikke legge oss flate for alle ting for det. Noen prinsipper hos oss, som dette med korrupsjon for eksempel, vi har jo av og til der ute, at våre selskaper er underlagt norsk straffelov. De skjønner jo det, men er av og til nødvendig å si det. Men jeg tror til en viss form for ydmykhet når det gjelder kultur er viktig. Den er ikke lett å endre, men man må hvert fall forsøke å forstå den.

13. Hvordan er det med store selskaper i forhold til små selskaper i forhold til kultur?

Det er klart jo større selskapet er, jo tyngre vil ofte kulturen slå inn og dets vanskeligere er det på mange måter hvis man skal endre kulturen. Jeg kan nevne et eksempel på det:

Hvis man skal endre kultur en er store selskaper langt mer satt. Konservativt anlagt i forhold til kultur enn en mindre. Mange av våre selskaper er etablert av gründere, som har vært med på å farge selskapene. Men jeg tror jo det er annen side med det med kultur i forbindelse med oppkjøp. Vi har jo noen gang måtte gå inn og ikke kjøpt 100 % også kalt "joint venture" (fellesforetak). Vi har jo hatt en del av det når vi går inn f. eks i Norge og sier dere kommer med vår kultur og dere kommer med deres kultur og vi skal dele dette og ta det beste fra hver, det er jo ikke enkelt. Vi tror jo mye mer på at hvis vi går inn så vil vi gjerne ha gjennomslag for en del av de prinsippene vi står for. Det betyr ikke at man skal endre kulturen men det er en del arbeidsmetodikk, en del standardiserte løsninger og vårt syn på samfunnsansvar og vårt syn på kompetanseutvikling, det er jo ofte letter når man går inn og overtar et selskap, enn når man ikke går inn på lik basis. Du får nok oftere vanskeligere forhold og samarbeid

14. Prøver dere å unngå "joint venture" på grunn av dette?

Ja, vi har vel i mindre grad gått inn i "joint ventures". Det er lenge siden sist nå, så det er nok en erfaring. Som jeg nevnte Carlsberg forsterket jo vår tro at sanne partnerskapsavtaler kan være utrolig utrygge å bevege seg med.

15. Hva skyldes Orklas suksess med oppkjøp?

Jeg tror for det første at man skal modifisere det litt. Vi har jo hatt en del mindre vellykkede oppkjøp også. Jeg nevnte jo noe nede i Europa. Det er ikke alle virksomheter som vi har vært i kontakt med som har vært så vellykket. Vi har jo forsøkt å etablere en filial av Ringes nede i Polen, så det var jo nesten umulig, Coca Cola på mineralvannsmarkedet osv. Så vi gikk jo bare ut igjen. Vi har gjort forsøk på etablere sjokoladevirksomhet i utenfor Norge med basis i Nidar, det var jo ikke vellykket. Vi eide en gang Helly Hansen på motesiden, klær osv. Og det var jo heller ikke vellykket. Men i det store og det hele så har jo det meste vært suksessfullt. Jeg tror at Orkla har vært ganske flinke til å identifisere de riktige kjøpsobjektene. Altså hvordan man har gjort det, vi har jo hatt en investeringsavdeling som har jobbet på finansmarkedet, kjøpt og solgt verdipapirer, det er en utrolig god lyttepost innenfor industri og næring, om hva som er på gang osv. Når bransjer skal restruktureres

eller selges og kjøpes osv. Så er det finansmarkedet som er det første til å høre om dette. Ofte lenge før vi i industrien for øvrig får høre om dette. Derfor så har den lytteposten, eller ikke bare lyttepost, de har jo vært aktive innen det. De har spart oss for mange konsulentpenger, det er jo ofte konsulentenes marked. Men Orkla har klart å hatt en kompetanse som selv har vært flinke til å identifisere interessante kjøpsobjekter, det har vi mange eksempler på. Jeg tror vi er veldig grundige i disse prosessene. Det tar tid, av og til tar det for lang tid, slik at det er solgt før vi kommer til forhandlingsbordet. Så grundighet har også inn pris. Tror vi har vært gode til å skape brukbare relasjoner med de vi handler med, slik at vi blir oppfattet som en seriøs oppkjøper, uten å ha noen uvennlige hensikter med det vi gjør. Også skal man ikke se bort i fra at mye handler om litt flask også. Ser man på en bedriftshistorie som sånn Orkla, så er det mye tilfeldigheter også. Så om det er på grunn av en veldig god strategi eller noe annet kan jo sikkert diskuteres. Mange her i Orkla som jeg jobber med, synes jo strategi er noe oppskrytte greier. Man skal jo ha en retning å gå etter, men å legge alt for mye arbeid i denne strategien når allikevel ting har en tendens til å skje ganske så tilfeldig. Det kan sikkert være andre gode grunner til at vi har lyktes med det vi har, men jeg tror det er i nærheten av det jeg har sagt.

9.8.2 Transkribering Stein Stugu

Navn: Stein Stugu

Stilling i dag: Rådgiver for De facto

Tidligere erfaring: Jeg ble ansatt på Frydenlund Bryggeri i 1977, og har vært tillitsvalgt siden 1980. Har sittet i blant annet Orklas konsernstyre fra 1994 til 2004, konserntillitsvalgt i Ringnes Norge fra 1990 til 2006 og satt i arbeidsutvalget i Carlsbergs Europeiske konsernutvalg fra 2004 til 2007.

1. Hvilken rolle hadde du under oppkjøpet og fusjonen?

Satt i konsernstyret, med stillingen konserntillitsvalgt fra 1994 til 2004. Var fra 1990 – 2006 konserntillitsvalgt i Ringnes og satt i arbeidsutvalget i Carlsberg Europeiske konsernutvalg fra 2004-2007.

2. Hva var motivene for oppkjøpet av ringes? For både Orkla og Carlsberg sin del.

Da må en gå langt tilbake.. Ringnes var en del av Nora-konsernet som var en stor aktør på slutten av 80-tallet. Orkla fusjonerte da med Nora i 1991, og da eier av Ringnes som ble eid

av Nora. Dette ble vårt første bekjentskap med mineral øl og mineralvannsmarkedet. Orkla ville inn på andre markeder og besluttet seg for å gå inn i Sverige gjennom oppkjøp av Volvo-eide Trips. Trips var på den tid på vei inn på det russiske ølmarkedet gjennom eierskapet av Baltika og dekket 30 % av markedet der. Dermed satt de igjen med betydelig av volum av produksjon innen for øl i skandinaviske, nordiske og baltiske områdene. Som var en av motivene for oppkjøpet. Så: Motivene for ORKLA var 1. og få eierandeler regionalt og skape en basis Nordisk aktør 2. finansielt. Salget til Carlsberg handlet om å skape en internasjonal profil, fra Orklas side. Dette ved å sitte i forsetet av et globalt ølmerke. Fra Carlsberg sin side, gav dette økt innpass i det Russiske og Norske ølmarkedet. I Russland hadde ikke Carlsberg hatt noen suksess tidligere, og Carlsberg så dette som en stor motivasjon, ved å eie Baltika kom de inn på det russiske markedet.

3. Kan du fortelle meg om Orklas Oppkjøpspolitikk? Hva ser de etter i potensielle oppkjøpskandidater?

I Orkla har industriell videreutvikling og kompetanseutvikling i Norge vært viktig. En viktig forutsetning er langsiktige eiere som støtter bedriften, noe Orkla har gjort.

Dette var kjerneverdier i Orkla før 2000. Orkla klarte å ekspandere fordi selskapet ble oppfattet som en langsiktig utvikler av industri. Ikke bare i Norge. Inntrykket av Orkla som industriell eier med evne og vilje til videreutvikling av bedriftene, var en viktig årsak til at svenske Procordia Food, Pripps og Gøteborg Kex ble solgt til Orkla. Norske lokalaviser ble solgt til Orkla fordi konsernet ble oppfattet som en norsk, langsiktig eier. Behovet for videreutvikling under norsk kontroll og eierskap var sentralt da Orkla fusjonerte med Nora Industrier. Også flere gründere valgte Orkla som ny eier fordi de hadde tillit til selskapet som en nasjonal løsning som kunne videreutvikle bedriften.

Denne muligheten for oppkjøp er nå i praksis lukket. Allerede i 2004, da Orkla solgte Ringnes til Carlsberg, møtte jeg danske direktører som med dårlig skjult forakt karakteriserte Orkla som en kortsiktig og finansiell eier der alt var til salgs bare prisen var rett. Dessverre viste det seg at dette var riktig. Orkla har under Stein Erik Hagens ledelse demonstrert dette til fulle. Elkem er solgt til høystbydende, som tilfeldigvis kom fra Kina. Orkla Media fikk verst tenkelig eier i David Montgomerys Mecon. Nå skal Sapa og Borregaard selges. Utenom dette ser jo Orkla i utgangspunktet etter selskaper som har en geografisk tilknytning, gjerne innenfor de Nordiske markedene. De ser også etter

markedsledere eller utfordrere med god ledelse, og organisasjoner hvor de kan bidra med sin kompetanse og tilby noe finansielt.

4. Hva ble gjort etter fusjonen for å bevare arbeidernes interesser? Hvordan var prosessen før og etter?

De ansatte fikk hele tiden god beskjed og avklaring om salget. Det var stor enighet om salget, og de ansatte så i utgangspunktet dette som en sikker vei videre. Det ble også betryggende gjennom at det skulle besette folk fra Orkla i Carlsberg konsernet. Imidlertid inne i prosessen viste det seg at danskene hadde annerledes måte å jobbe på, hvor de ansatte i mye mindre grad ble involvert i prosesser og hvor tillitsvalgt ble holdt mer på avstand. I selve prosessen inngikk vi ulike ordninger og vilkår som måtte være på plass for de ansatte. Dette var tillitsordninger, felles og samarbeidsavtaler som konsernet betalt. Utenom dette var det helt til frem mot salget en tett kontakt med ledelsen i Orkla og ingen skjulte agendaer. Når salget kom, var det uenighet fra de ansatte, hvor vi prøvde å forhindre salget.

5. I hvilken grad kan de ansatte gjøre noe med slike prosesser, ble dere f.eks. hørt i denne saken?

Man kan gjøre mye. Har mye makt. Gjøre slik at man får tillitsordninger, gå med på vilkår: felles ordninger og samarbeidsavtaler som konsernet betaler. Som gjør det enklere for selskapene å samarbeide. I Orkla er dette alltid vært et viktig anliggende. Orkla har siden 1986 hatt et nært forhold til sine tillitsvalgte og fagforeninger, hvor de er en del av ledelsesstrukturen og hvor de blir involvert og informert tidlig ang. Beslutninger som tas. I vårt tilfelle med Carlsberg så vi først dette som en god løsning for videreutvikling og som en trygg partner for de ansattes interesser. Imidlertid snudde Carlsberg og ville ha full kontroll. De ansatte og jeg likte da ikke dette, men Orkla valgte å selge alle sine eierandeler. Noe vi mente var feil og som ville true arbeidsplasser i Norge.

9.9 Vedlegg 9: Transkribering av intervju med Schibsted

9.9.1 Transkribering Jacob Møller

Navn: Jacob Møller

Stilling: Sjef i salgsavdeling til Schibsted

1. Hvordan påvirker det å bare eie 74 % av Wimp og ikke 100%?

Det blir jo et børsnotert firma, Aspiro, som eier Wimp, Wimp er en av forretningsområdene til Aspiro. For at vi skulle få ta det firma av børs, noe vi ville, måtte vi ha over 90 %, det fikk vi ikke. Eier firma sammen med andre minoritetsaksjonærer. Det betyr at det må drives litt mer autonomt, det må stå litt mer på egne ben, enn hvis man har et 100 % eid selskap, da er det litt mer fullintegret, mens har du minoritetsaksjonærer må man respektere det og ta hensyn det når man tar beslutninger og passe på at konserninterne avtaler osv er på markedsmessig vilkår og det at du er børsnotert gjør jo også at du har en del rapportering og den type ting.

Det var hovedgrunnen til at vi ønske å eie 100 %. For oss så er det med børsnotering en ting, men det er en fordel å eie virksomheter 100 %, eller vi ønsker det. Det gir en helt annen integrasjon i konsernet og det blir mindre byråkrati i måten selskapet blir drevet på.

2. Hvor mye endringer gjør dere i oppkjøpte firmaer?

Det varierer veldig, noen ganger gjør vi ingenting andre ganger store endringer. Aspira er nok med vår økende eierandel kommer til å stå for en del endringer. Men i andre sammenhenger, eks vi kjøpte et Irsk selskap i fjor høst, der har vi ikke gjort noen endringer. Annet enn at vi sitter i styret. Ellers er det den samme ledelsen osv.

3. Hva ser dere etter som viktige kriterier når dere kjøper opp?

Det styres mye av den overordnede strategien til konsernet og vi har jo forskjellige enheter. Noen strategier er globale, og da ser man jo etter oppkjøpskandidater i alle mulig land, men så har de også en strategi om hvordan de bygger strategien sin hva de tar utgangspunkt i og komplimenterer med og det veikartet der er veldig styrende for hvilke oppkjøpskandidater vi ser på. Det er avhengig om vi har en posisjon i markedet fra før. Hvis vi har en posisjon, hvor modent det selskapet er, er veldig avgjørende for hva vi ser på.

4. Forskjell på Norsk marked og utalandsk marked?

Oppkjøpsprosesser har blitt mer og mer av det og det har etter hvert funnet sine litt standardiserte former, hvis du gjør et oppkjøp i Norge kontra Spania, vestlige land så er det veldig mange av de samme måtene som går igjen. Prosessene kjøres på avtaleverk. Det kan være litt ulike detaljer. Men prosessene er veldig like.

5. Andre bedriftskultur i andre land? Skal alle være en del av Schibsted-familien?

Ja, det er vi opptatt av. Samtidig er vi veldig opptatt av at hvis de har en god bedriftskultur, at vi tar vare på den, men det ene trenger ikke utelukke det andre. Et godt eksempel er det Irske firmaet vi kjøpte opp i fjor, de hadde en veldig tydelig bedriftskultur, de har kontoret i en lite by i Irland og har fått til veldig mye, og de er ikke så mange mennesker. Og det var vi veldig opptatt av å bevare, det tror jeg de føler de har bevart. Samtidig får de lov til å delta på mange konsernarrangementer hvor de møter mange som driver med det samme som de og det synes de er kjempe interessant. Det at de tar med seg Schibsted verdier. Schibsted er et konsern hvor mange av våre bedrifter har en egen bedriftskultur, men har en konsernkultur på toppen. Sånn som VG har en helt annen kultur enn det Finn.no har. Veldig mange tydelige bedrifter innenfor konsernet.

6. Motkultur blant ansatte ved oppkjøp?

Det vet jeg egentlig ikke helt. Tror de ansatte i f. eks Wimp var veldig positive til blir en del av Schibsted. Jeg kan ikke komme på eksempler hvor de ansatte har vært negative hvor vi har kommet inn som eier.

7. Ønsker dere alltid å eie 100%?

Ikke nødvendigvis med en gang. Men sånn ”in the end” så ønsker vi det ja. Da har vi jo sånne mekanismer som gjør at vi kan øke eierandelen vår .

9.10 Vedlegg 10: Kodet intervju Jan Tveite

1. Kan du starte med å fortelle om hva som skjedde under selve starten av oppkjøpsprosessen?
2. Fikk dere se denne rapporten?
3. Hva tror de KSB så etter når de kjøpte dere opp?
4. Hvilke fordeler og ulemper tror du det var for KSB å kjøpe dere opp?
5. Følte du noen hindringer etter oppkjøpet?
6. Hva gjorde KSB etter oppkjøpet?
7. Hva tror du er forskjellen med å bli kjøpt opp av et ikke-konkurrerende ikke forhold til et konkurrerende selskap?

8. Så KSB på interne faktorer som lederskap og kultur? Gikk de f. eks inn med ledere som overvåket prosessen?
9. Hva har din rolle vært i denne prosessen?
10. Hvor lang tid tok fusjonsprosessen
11. Hvordan vil du forklare tiden før fusjonen? Påvirket fusjonen de ansatte?
12. Hva er deres rolle når dere blir ei av et så stort selskap? Hvordan er maktfordelingen?
13. Har dere mulighet til å protestere eller si i fra hvis det er noe dere er uenige med?
14. Er det bra fra KSB?
15. Hva var Malfreds rolle?
16. Hvorfor ble Reidar Nesje ansatt?
17. Hva har dere måtte endre på etter fusjonen?
18. Andre konsekvenser?

Spørsmål	Jan Tveit, Salgssjef i KSB Norge
1	KSB tok en totalsjekk av oss. Regnskap, drift, svakheter, fordeler/ulempes og risiko. Dette blir den av en stor rapport, som konkluderer med hva som er positivt og negativt med selskapet. Hva selskapet er verdt og hvilke risikoer det er for KSB å gå inn. Deretter prissetter de etter hva selskapet synes er korrekt.
2	Mye i rapporten må vi se igjennom å kommentere om det stemmer eller ikke. Hvorfor omsetningen svinger, kundeporteføljer, prosjekter osv. Men vi får ikke se alle detaljene fra selskapet.
3	Så på et som et naturlig samarbeid. Uten KSB mister vi 80 % av omsetningen vår. De kjøper opp alle sine agenturer rundt om i verden for å få en felles branding i alle land.
4	Svakheterne var en særdeles vekslende bunnlinje. Vi var da inne i en dårlig steam over flere år. Fordelen var at vi var ekstremt solide, med utrolig mye egenkapital.
5	Nei. Men når du blir en del av KSB så blir det selvfølgelig begrensninger på hvordan vi markedsfører oss, bruker logoen og opptrer i markedet.
6	De setter målplan for oss hvert år om hvor mye vi skal selge. Også må vi finne ut hvordan vi kommer ditt. Så vi blir mer styrt i forhold til hva de forventer seg.
7	Hadde det vært et konkurranseforhold ville det blitt en problemstilling ved at man selger samme produkt på samme marked, med forskjellig leverandører

14	Det er hvert fall positivt for kulturen hos oss. Vi er en liten del av KSB. Lett for oss å ”gjemme” oss. De følger ikke så mye med på oss, som om vi hadde hatt en større omsetning.
15	Han var hovedaksjonær, samtidig som han jobbet som salgssingeniør og avdelingsleder for ventiler
16	Arne, som var aksjonær skulle gå av med pensjon så de ansatte først Halvard i 2004, men han sluttet etter 3 måneder, han manglet bransjeerfaring. Jeg tok over fra 2005-2009, men ønsket deretter å gå tilbake som salgssjef og med aktivt salg. Etter det ansatte de Reidar.
17	Selger mer markedssegmenter enn vi har måttet tidligere. KSB finner seg ikke i at vi ikke er i alle segmenter. Vi har tatt tak i markeder vi ikke har vært inne i tidligere.
18	Vi satser dedikert i mye større grad en tidligere, koste hva det koste vil, fordi KSB har sagt at dit skal vi. Før var det mer sann at aksjonærene fløte det var sine private penger de brukte. Vi bruker mer penger, har en mye mer langsiktig plan og bruke mer risikokapital i forhold til investeringer.

9.11 Vedlegg 11: Kodet intervju Reidar Nesje

1. Hvor langt har dere kommet helhetsmessig i fusjonsprosessen i dag?
2. Har der blitt i lagt mange føringer fra KSB? Har dere noe å si?
3. Tok integrasjonen lang tid?
4. Syns du endringene som KSB innførte har vært bra for bedriften?
5. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i KSB?
6. Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler?
7. Føler du at ledelsen har god og nær kontakt med de ansatte?
8. Hva mener du er de største utfordringene med fusjoner?
9. Har lagermedarbeiderne blitt påvirket noe annerledes enn salgskontoret av fusjonen?
10. Har fusjonen hatt noen innvirkning på at folk har sluttet?
11. Har sykefraværet endret seg?
12. Hvordan vil du beskrive din lederstil?
13. Hvordan ser du på fremtiden? Hvordan vil prosessen være videre?

14. Det har kommet frem i intervjuer at de ansatte jobber veldig individuelt her, er det problematisk?

Spørsmål	Reidar Nesje, Administrerende direktør KSB
1	Det var en mangel på integrasjonsprosessen har de første 2-3 årene. Det som mangler i dag er mangel på forståelse av systemer og oppbygning og hvordan ting fungerer generelt. Så i den prosessen vi er nå har vi sagt at alle må komme i bedre kontakt med KSB-konsernet. Vi skal være lokale, men det må gjøres innenfor konsernets filosofi og de rammene de har bygd.
2	Ja, det har vi. Tror generelt når et multinasjonalt selskap kjøper opp et mindre selskap så blir man ofte pålagt rapporteringsstrukturer. Tror mange rapporteringsspørsmål fort kan kvele motivasjonen og entusiasmen, det tror jeg også er tilfelle her.
3	Ja, det gjorde det. Tror at enhver integrasjon bør gjøres så kjapt som mulig. Hardt og brutalt og bli ferdig med det. Her manglet de tingene som går på å lære systemene, strukturene og rapporteringsformene som får alt til å rulle.
4	Tror det på en måte ødelegger motivasjonen og entusiasmen litt for de som har blitt pålagt mye rapportering. Mange føringer har gjort arbeidet mer langtekkelig og nøyaktig. Dette er nytt for mange og tar derfor lang tid, pluss at det i utgangspunktet er mer enn før.
5	Den har blitt bedre. Da jeg begynte som sjef var den svært dårlig, ganske skakkjørt. Det var mangel på klar kommunikasjon og lederskap. Før var det en veldig uoversiktlig lederstruktur. Nå er det jeg som har det øverste ansvaret og er leder for bedriften. Det gjør at det er en klarere linje og mer strukturerte prosesser.
6	En gang i måneden har vi det, pluss salgsmøter og statusmøter.
7	De ansatte kan enkelt snakke med oss og de følges kontinuerlig opp. Ellers prøver jeg å snakke de så mye jeg har anledning til, dersom jeg føler det er behov. Da går jeg enten rundt i gangene og gir enten kritikk, ros eller bare snakker med de om generelle ting.
8	Organisasjonskulturen. Få en enhetlig kultur.
9	Organisasjonen har vært splittet ettersom vi har jobbet på to forskjellige steder. Derfor vil det være viktig og bra for oss å flytte til nye lokaler hvor alle jobber

	sammen.
10	De ansatte har mest sluttet av naturlige årsaker.
11	Sykefraværet har økt i det i siste. Ofte har trivsel innvirkning på sykefraværet men i vårt tilfelle er det av naturlig årsaker, ved at to er innlagt for operasjon og en er gravid og derfor sykmeldt.
12	Åpen, engasjert, positiv. Mest fokus på åpenhet.
13	Positivt. Vi vil fortsette med å få en helhetlig kultur, hvor vi kurser og lærer de ansatte og KSB og deres systemer.
14	Det kan være det. Men vi prøver å få frem at vi og organisasjonen sammen må yte alt vi kan for å drive fremover. Vi må jobbe sammen, som et team.

9.12 Vedlegg 12: Kodet intervju med ansatte i KSB

1. På hvilken måte mottok du første gang informasjon om den kommende fusjonen mellom KSB og Lindflaten?
2. Hva oppfattet du som grunnen til at Lindflaten ble kjøpt opp av KSB? Fikk dere noe informasjon om dette?
3. Kan du beskrive noen av følelsene eller tankene du fikk når du fikk høre om fusjonen.
4. Var du på noe tidspunkt redd for å miste jobben din?
5. Følte du at du ble inkludert i prosessen? Hvordan?
6. Var du eller de ansatte med på å utarbeide målsetninger for KSB Lindflaten?
7. Hvordan foregikk kommunikasjonen innad i bedriften under oppkjøpsprosessen? Fikk dere god informasjon underveis? I tilfelle hvordan?
8. Har du fått andre arbeidsoppgaver etter sammenslåingen?
9. Har motivasjonen din endret seg etter oppkjøpet? Føler du noe større eller mindre tilknytning til arbeidsplassen din nå enn før?
10. Har dere blitt pålagt noen store endringer og reguleringer fra KSB etter oppkjøpet?
11. I hvilken grad ble din interesser ivaretatt i oppkjøpsprosessen?
12. Følte du noen former for motkultur blant de ansatte før eller under oppkjøpsprosessen? I tilfelle hvordan eller hvorfor?
13. Syns du dere har en og organisasjonskultur i bedriften?
14. Hvordan lederstil føler du ledelsen har? Er de en del av dere?

15. Har de en inkluderende lederstil?
16. Oppfatter du ledelsen som troverdig? Stoler du på de og har tiltro til deres avgjørelser?
17. På generelt basis, har du opplevd noen store endringer etter oppkjøpet og endring i ledelsen?
18. Opplever du at mange har sluttet som følge av fusjonen

Spm.	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
1	Ligget i kortene i flere år. Ble tatt opp på et julebord	Det husker jeg ikke konkret	Det gikk vel noen rykter om det	Husker ikke eksakt, men hadde ligget i kortene. Tror de ansatte ble informert på et julebord	På møte i plenum
2	Ingen arvinger ønske å ta over. Mest naturlig å gå til den største leverandøren vår	Ingen arvinger ønsket å ta over	Ingen av barna til eierne var interessert i å ta over	Oppfattet det som at 2 av 3 av eierne ville selge siden ingen ville drive videre	Det var det beste for firmaet siden 80 % av våre produkter er fra KSB
3	Kjente godt til KSB, så var positiv. Fint å være en del av ”familien” i stede for en liten kunde	Tenkte at nå blir man mer styrt uten i fra	Tenkte kanskje de ville slutte med mengdemåling som	Tenkte ikke så mye på det.	Tenkte ikke det ville skje så mye. Kjente jo godt til KSB
4	Nei, aldri	Nei, ikke redd for det	Nei, var vel ikke det	Egentlig ikke. Ble hele tiden spilt med åpne kort	Nei, var ikke det

Fusjoner og oppkjøp

5	Kanskje ikke inkludert, men informert. Det var OK hele tiden. Men vi kunne jo ikke komme å si nei til noe.	Hadde jo for så vidt ikke noe vi skulle si. Dette ble jo bestemt over hodene våre	Var ikke så mye vi kunne si om saken	Nei, ikke så mye vi kunne gjort uansett. Men det var en naturlig prosess som eierne tok for firmaets beste	Nei, lite inkludert
6	Litt før vi ble KSB, men nå etter fusjonen så har vi fått de store retningslinjene fra KSB. Men mer småting er vi jo med på.	Mer etterpå, ikke på forhånd	Nei, husker ikke det	Ikke jeg, mulig ledergruppen	Nei, ikke det jeg vet om
7	Informerte helt greit egentlig. Veldig åpne hele tiden. Tror ikke de kunne gjort det på en annen måte	God informasjon	Følte det kunne vært litt bedre kommunikasjon. Hva som ville skje og hva slags filosofi de hadde for fremtiden.	Litt informasjon på internmøter. Var litt dårlig informasjon av Jan til tider.	Syns det var litt lite av det
8	Stort sett det samme	Jobber med det samme	Nei, det har jeg ikke	Ikke jeg, men de i økonomi-avdelingen	Nei, jobber med det samme
9	Føler mer tilhørighet.	Nei, kan ikke si det er noe forskjell	Kult å jobbe i et internasjonalt konsern	Nei, egentlig ikke. Er ikke så fornøyd med ledelsen	Det samme egentlig
10	Ikke vi som sitter på salg,	Jeg har ikke merket noe,	Nei, merker ikke så mye til	Nei, ikke jeg	Bare de på regnskap tror

Fusjoner og oppkjøp

	men de som sitter på regnskap har det. Mer rapportering.	men de som sitter på regnskap har merket det med mer rapportering	det		jeg
11	Det følte jeg ble tatt hensyn til	Helt greit	Helt greit	Ble aldri spurt om mine interesser	Heller lite
12	Ikke det jeg kjenner til	Opplevde ikke noe stor motvilje, men alle er jo alltid litt skeptiske til det som er nytt	Nei, det vil jeg ikke si	Stort sett positive, så klart noen var redde for forandringer.	Ikke akkurat motkultur. Men de ansattes mening ble ikke vurdert
13	Ja, gjør det. Som på alle andre steder så kan det jo være situasjoner, men det blir tatt opp.	Helt greit	Alle nye sier vi er dårlige til å samarbeide. Alle driver sitt eget firma i firmaet. Er ikke noe stor interesse for hva andre driver med. Er nok vanskelig å komme inn som ny her	Alltid vært misnøye her. Org. Kulturen er ikke spesielt bra og det er mye som kan forbedres.	Ja, syns det, Har blitt bedre nå enn det var før
14	Ja, vil si det. Ikke noe stort skille der eller vanskelig å snakke med de.	Større forskjell på oss nå enn da Jan var sjef. Det tror jeg	Jan var mye mer uformell, så mye lettere å snakke med han. Men mye	Personlig syns jeg Reidar han en dårlig lederstil. ”Skummel” å	Jan føler jeg er det.

Fusjoner og oppkjøp

		alle syns selv om de ikke sier det. Vi kommer ikke spesielt godt overens	tydeligere rammer nå enn før	prate med. Følte Jan var en del av oss	
15	Ja, vil si det.	Nei, syns Reidar tar tak i feil ting	Syns Jan hadde en dårlig kommunikasjon. Det er Reidar flinkere til	Føler ikke jeg kan ta opp det jeg tenker på med Reidar. Han er ofte kritisk og ikke veldig inkluderende	Jan er veldig inkluderende. Noe jeg ikke syns Reidar er.
16	Ja, det gjør jeg.	Har ikke tiltro til alt, nei.	Ja, det vil jeg si	Ja, de gjør det beste for bedriften	Midt på treet
17	Hadde blitt mer overrasket hvis KSB ikke kjøpte oss opp. Situasjonen ville nok vært noe helt annet om det var noen andre. Følte på en måte ikke at vi ble kjøpt opp	Stort sett regnskap som har merket noe forskjell etter fusjonen	Merker ikke så mye endringer	Ingen store endringer for min del. Men vet det er en del misnøye med ledelsen	Ikke store endringer pga. fusjonen. Det må bli pga. den nye ledelsen som kom i etterkant
18	Ikke ansatt noen flere pga oppkjøpet. Og de som sluttet	Vet at to damer på regnskap sluttet som	Aldri jobbet et stem med så stort gjennomtrekk	Noen på økonomi pga. økt arbeidsmengde	De fleste som sluttet, sluttet pga. dårlig ledelse

	tror jeg ikke hadde noe med det å gjør.	følge av fusjonen. De syns det ble for mye rapportering.	av folk. Vet to stk. sluttet pga. lederstilen til Jan. Noen har vel også sluttet pga trivsel fordi de ikke følte seg ”godkjent”		eller ansatte.
--	---	--	---	--	----------------

9.13 Vedlegg 13: Kodet intervju Geir Aarseth og Jacob Møller

1. Ved oppkjøp, hvor stor eierandel ønsker dere å oppnå?
2. Hva legger dere til grunn for den vurderingen?
3. Har dere opplevd noe negativ opplevelse som følge av det?
4. Med eierandel i mange selskaper, ville det være mange organisasjonskulturer. Er dere opptatt av å få en felles?
5. Har dere opplevd noen form for motkultur blant ansatte ved oppkjøp?
6. Er det store forskjeller mellom store og små oppkjøp?
7. Store forskjeller på Norske og utenlandske oppkjøp?
8. Hva er deres strategi ved oppkjøp?

Spørsmål	Geir Aarseth, Direktør Kompetanseutvikling Orkla ASA	Jacob Møller, Salgssjef Schibsted
1	I noen tilfeller vil struktur være viktigere enn 100 % eierskap.	Vi ønsker å eie virksomheter 100 %. Det gir en helt annen integrasjon i konsernet og det blir mindre byråkrati i måten selskapet blir drevet på. Samtidig, er det en gründer som har en stor påvirkning av firma, ønsker vi at de skal sitte på eierandeler.
2	Det å ha en hånd på rattet i et globalt	Det blir mer fullintegrert, men har du

Fusjoner og oppkjøp

	merke og være med på en utvikling, gitt at man ikke blir sittende i baksete, men fikk ta del i ledelsen fra første stund	minoritetsaksjonærer må man respektere det og ta hensyn det når man tar beslutninger.
3	Carlsberg-oppkjøpet. Vi fikk ikke den styringen og posisjonen vi ønsket	Ikke direkte negative, men vi får ikke den styringen vi ønsker
4	Veldig viktig for Orkla i alle år. Tror nok ikke den nasjonale kulturen og forskjellene spiller enn så stor rolle som selskapskulturen. Den kan være betydelig vanskeligere å håndtere. Med f.eks. Carlsberg gikk det opp for oss at de hadde en sterk og annerledes kultur.	Ja, det er vi opptatt av. Samtidig er vi veldig opptatt av at hvis de har en god bedriftskultur, at vi tar vare på den, men det ene trenger ikke utelukke det andre. Schibsted er et konsern hvor mange av våre bedrifter har en egen bedriftskultur, men har en konsernkultur på toppen
5	Nei, ikke annet enn at når vi kjøpte Carlsberg, eller gikk inn i en "joint venture" der så var det noen betenkeligheter blant de ansatte som gikk på danskenes praktisering av bedriftsdemokrati, fordi det var meget annerledes enn den de var vant til fra Orklas side.	Nei, det kan jeg ikke si vi har. Ikke som jeg kommer på
6	Jo større selskaper er jo tyngre vil kulturen slå inn og på mange måter kan det bli vanskeligere hvis man ønsker å gjøre endringer. Selve oppkjøpsprosessen blir ganske lik, det tar bare lengre tid	Oppkjøpsprosesser har det blitt mer og mer av og det har etter hvert funnet sine standardiserte former. Det kan være litt ulike detaljer, men prosessene er veldig like.
7	Trenger ikke være veldig mye vanskeligere. Tror igjen nasjonale kulturer ikke spiller enn så stor rolle som selskapskulturer. Må forså kulturen og ikke prøve å endre den, i den forstand at de må bli "som oss".	Nei, egentlig ikke. Ved oppkjøp i vestlige land hvert fall så er det veldig mange av de samme måtene som går igjen

	Du skal ha respekt, men må ikke nødvendigvis legge oss flate for alle ting for det.	
8	For det første ser vi etter virksomheter som ligger geografisk til rett for oss. Opprinnelig var det de nordiske markedene Orkla så på. Men vi er ute etter merkevarer som har en viktig posisjon i markedet, som regel som nr. 1 eller 2. Vi er sjelden ute etter virksomheter som trenger en totalreovering som må gjennom en snuoperasjon for å få det til. Vi ser etter god ledelse, gode organisasjoner, hvor vi føler at vi har høy kompetanse innen for området og at vi har noe å tilby finansielt.	Det styres mye av den overordnede strategien til konsernet og vi har jo forskjellige enheter. Noen strategier er globale, og da ser man jo etter oppkjøpskandidater i alle mulig land, men så har de også en strategi om hvordan de bygger strategien sin hva de tar utgangspunkt i og komplimenterer med og det veikartet der er veldig styrende for kjøpskandidater vi ser på. Det er avhengig om vi har en posisjon i markedet fra før. Hvis vi har en posisjon, hvor modent det selskapet er, er veldig avgjørende for hva vi ser på.

9.14 Vedlegg 14: Kodet intervju Geir Aarseth

1. Hva er Orklas strategi ved oppkjøp?
2. Er det viktig at dere deler verdigrunnlag, visjon og kultur med potensielle oppkjøpsbedrifter?
3. Bruker dere lang tid til med å finne potensielle oppkjøpskandidater?
4. Hvor mange selskaper styrer Orkla over?
5. Hva er de største utfordringene ved oppkjøp og fusjoner?
6. Hva var motivet til Orkla for å inngå i en fusjon med Carlsberg?
7. Hva var motivet til Orkla for å selg seg ut fra Carlsberg?
8. Har dere akseptert en minoritetsposisjon etter Carlsberg?
9. Var det noe motstand internt om å gå inn i Carlsberg?
10. Med så mange forskjellige kulturer, hva blir gjort for å beholde en god organisasjonskultur?

11. I hvilken grad får fagforeningen og de ansatte informasjon ved oppkjøp? Har de noe å si?
12. Hva er forskjellen med å kjøpe i utlandet og i Norge?
13. Hvordan er forskjellen med å kjøpe opp store selskaper i forhold til små når det gjelder kultur?
14. Prøver dere å unngå "joint venture" på grunn av det som skjedde med Carlsberg?
15. Hva tror du skyldes Orklas mange suksessfulle oppkjøp?

Spørsmål	Geir Aarseth, Direktør Kompetanseutvikling Orkla ASA
1	For det første ser vi etter virksomheter som ligger geografisk til rett for oss. Opprinnelig var det de nordiske markedene Orkla så på. Men vi er ute etter merkevarer som har en viktig posisjon i markedet, som regel som nr. 1 eller 2. Vi er sjelden ute etter virksomheter som trenger en totalreovering som må gjennom en snuoperasjon for å få det til. Vi ser etter god ledelse, gode organisasjoner, hvor vi føler at vi har høy kompetanse innen for området og at vi har noe å tilby finansielt.
2	Verdigrunnlag er vi kanskje ikke så opptatt av. Men vårt verdigrunnlag er viktig for å få innpass hos de selskapene vi vil kjøpe. Ledelse er vi veldig opptatt av, vi bytter ikke ut den gamle ledelsen og erstatter med våre egne. Vi er opptatt av å holde på den lokale ledelsen så langt som mulig.
3	Vi bruker lang tid. Det går igjennom mange faser. Ikke uvanlig at å bruke år når det gjelder de større organisasjonene
4	Mange. Vi er til stede i over 40 land. Vil si mellom 50-100 selskaper.
5	Mange oppkjøp lykkes ikke pga. kultur. Det har vi også eksempler på . Men når vi sitter i forhandlinger som har mange på mange måter kommet så langt at man er fortrolig med at denne kulturen kan vi leve med. Vi har mange som sitter å regner på dette. At det er et selskap som matcher oss og kan integreres lett i vår "familie". Mange utfordringer knyttet til det og bruker lang tid på en oppkjøpsprosess.
6	Orklas strategi den gangen var å først å erobre det norske øl og mineralvannsmarkedet og videre ekspandere mot nabolandene og etter hvert få

Fusjoner og oppkjøp

	en hånd på et globalt ølmerke. Da det åpnet seg en mulighet hos Carlsberg trakk vi konklusjonen, at selv om de fortsatt skulle sitte med flertall, så var det å få en hånd på rattet i et globalt merke viktigere enn 100 % eierskap.
7	Vi fikk ikke den styringen vi ønsket
8	Nei, det var en spesiell situasjon. Vi ville ikke etter det gå inn i et selskap hvis vi ikke fikk den styringen og posisjonen vi ønsket
9	Jeg tror de aller fleste synes det var en god deal. Det var jo noe vi hadde villet. Men de ansatte hadde også en del betenkeligheter, og det gikk på danskenes praktisering av bedriftsdemokrati. Den var veldig annerledes enn den de var vant til fra Orklas side.
10	Orkla har i alle år jobbet med å utvikle sin bedriftskultur og vært veldig nøye med det hele tiden. Vi har et målgrunnlag med mål og verdier vi jobber mot. Bedrifters bedriftskultur kan være betydelig vanskeligere å håndtere enn en nasjonal kultur. Med Carlsberg så vi fort at de hadde en veldig sterk og annerledes kultur enn Orkla. Det så vi på ledelsen sitt forhold til sine ansatte og hvordan beslutningsstrategien deres var. Med Carlsberg var det vanskelig å få til en felles kultur, ved at alt skulle gjøres på deres måte.
11	I Orkla er det et viktig anliggende. Vi har siden 1986 hatt et veldig nært forhold til våre tillitsvalgte og fagforeningen. De er en del av ledelsesstrukturen. Det innebærer at vi må ha en involvering av dem, ikke nødvendigvis at de vet alt til en hver tid, men at de blir informert på et tidlig stadium. Det betyr ikke at man er enig i alle saker, men det ingen skjulte agendaer. Det er en viktig grunn, etter min oppfatning at vi ikke opp gjennom tiden har hatt noen store problemer med arbeiderne og de tillitsvalgte.
12	Det trenger ikke å være mye vanskeligere. Men det kan være mye misforståelser i de språklige nyansene, men det kan likeså godt være i Sverige som i Finland. Men igjen vi har gjort gode oppkjøp i India og dårlige i Sverige, så trenger ikke å ha så mye å si. Bommer du på den lokale selskapskulturen, kan du har gjort et forferdelig dårlig kjøp. Man kan forstå kulturen, men gjøre mindre forsøk på endre den i den forstand at de må bli som "oss".
13	Jo større selskapet er jo tyngre vil ofte kulturen slå inn og vil være mer satt enn i et mindre selskap.
14	Ja, vi har vel i mindre grad gått inn i joint ventures. Carlsberg forsterket vår tro

	at sånne partnerskapsavtaler kan være utrolig utrygge å bevege seg med.
15	Tror Orkla har vært ganske flinke til å identifisere de riktige kjøpsobjektene det har vi mange eksempler på. Vi har en investeringsavdeling som jobber på finansmarkedet, kjøpt og solgt verdipapirer. Dette er en utrolig god lyttepost innenfor industri og næring. Vi er også veldig grundige i disse prosessene. Vi har også vært flinke til å skape brukbare relasjoner med de vi handler med, slik at vi blir oppfattet som en seriøs oppkjøper. Men skal ikke se bort i fra at mye handler om flaks også.

9.15 Vedlegg 15: Kodet intervju Stein Stugu

1. Hva var din rolle under oppkjøpet og fusjonen?
2. Hva var motivene til fusjonen mellom Carlsberg og Orkla?
3. Hva er Orklas oppkjøp og salgspolitikk? Hva ser de etter?
4. Hva ble gjort etter fusjonen for å bevare arbeidernes interesser? Prosessen før og etter?
5. I hvilken grad kan de ansatte gjøre noe i slike prosesser?

Spørsmål	Stein Stugu, tidligere tillitsvalgt i Orkla
1	Satt i konsernstyret og, med stillingen konserntillitsvalgt fra 1994-2004. Var fra 1990-2006 konserntillitsvalgt i Ringes og satt i arbeidsutvalget i Carlsberg Europeiske konsernutvalg fra 2004-2007
2	Salget til Carlsberg handlet om å skape en internasjonal profil fra Orklas side. Fra Carlsberg sin side ga dette økt innpass i det Russiske og Norske ølmarkedet ved at Orkla eide Trips som på den tiden var på vei inn i det russiske ølmarkedet gjennom eierskapet i Baltika og dekket 30 % av markedet. I Russland hadde ikke Carlsberg hatt noe stor suksess tidligere, så de så på det som en stor mulighet
3	I Orkla har industriell videreutvikling og kompetanseutvikling i Norge vært viktig. En viktig forutsetning er langsiktige eiere som støtter bedriften, noe Orkla har gjort. Dette var kjerneverdier for Orkla før 2000. De klarte å ekspandere fordi selskapet ble oppfattet som en langsiktig utvikler av industri. Allerede da Orkla i 2004 solgte Ringnes til Carlsberg møtte jeg danske

Fusjoner og oppkjøp

	<p>direktører som karakteriserte Orkla som en kortsiktig og finansiell eier, der alt var til salg bare prisen var rett. Dessverre viste det seg å være riktig. Orkla har under Stein Erik Hangens ledelse demonstrert dette. Uten om dette ser Orkla i utgangspunktet etter selskaper med en geografisk tilknytning, gjerne de nordiske markedene. De ser etter markedsledere eller utfordrere med god ledelse, hvor de kan bidra med kompetanse men også finansielt.</p>
4	<p>De ansatte fikk hele tiden god beskjed og avklaring om salget. Det var stor enighet om salget, og de ansatte så i utgangspunktet dette som en sikker vei videre. Betyggende ved at Carlsberg skulle besette folk fra Orkla. Viste seg allikevel at danskene hadde en annen måte å jobbe på hvor tillitsvalgte ble holdt på avstand. I selve prosessen inngikk vi ulike ordninger og vilkår som måtte være på plass for de ansatte.</p>
5	<p>Har en del makt ved at de kan få til tillitsordninger og samarbeidsavtaler som konsernet betaler. Dette har vært et viktig anliggende for Orkla. I tilfelle med Carlsberg snudde de helt å ville ha full kontroll. De ansatte og jeg likte ikke dette, men Orkla valgte å selge alle sine eierandeler noe vi mente var feil og som ville ture arbeidsplasser i Norge.</p>