

UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN I BODØ • HNB

MASTEROPPGAVE

“Holdninger og erfaringer med bedriftsutvikling
gjennom allianse, fusjon og oppkjøp”

Hans Einar Haldorsen

BE323E Masteroppgave

MBA Strategi og ledelse

FORTROLIG

SPERRET TIL *des. 2011*

[2011]



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	3
1.1	Abstract	3
1.2	Sammendrag.....	4
1.3	Forord.....	6
1.4	Figurer og tabeller	7
1.5	Begrepsordliste.....	7
1.6	Bakgrunn	8
1.7	Problemstilling	9
1.8	Avgrensing	10
1.9	Oppgavens oppbygning.....	11
2	Teori.....	12
2.1	Teoretisk innledning.....	12
2.2	Hvorfor et foretak velger å stå alene.	12
2.3	Holdninger og erfaring med allianser.....	13
2.4	Kjennetegn hvordan allianser fungerer.....	15
2.5	Holdninger og erfaring med fusjoner og oppkjøp	18
2.6	Kjennetegn på hvordan fusjoner og oppkjøp fungerer	20
3	Metode.....	24
3.1	Forskningsdesign.....	24
3.2	Informasjonssøk	25
3.3	Kvalitativt intervju	26
3.4	Utvalg av informanter	26
3.5	Instrument for datainnsamling.....	28
3.6	Analyse.....	30
3.7	Kildekritikk	30
4	Presentasjon av data og funn	31
4.1	Foretaket som står alene - Seashore	31
4.2	Foretaket som fusjonerte - NPS.....	34
4.3	Foretaket som ble kjøpt opp - NOWECO	36
5	Drøfting og konklusjon	39
5.1	Vurdering	39
5.2	Tolkning	40
5.3	Drøfting.....	40
5.4	Oppsummering og konklusjon	57
6	Bibliografi	58
7	Appendiks.....	60

1 Innledning

1.1 Abstract

Oil and gas contracts politically require contributions from local businesses. This makes specialized and small local businesses attractive for cooperation with national and multinational companies.

There is also an increasing use of turnkey contracts within larger projects making it therefore become more necessary for small businesses in Northern-Norway to enter into one or more forms of cooperation.

This means that there must be major structural changes in how the small businesses operate.

“The French love revolutions, but hate changes”; André Frossard.

The thesis identifies the attitudes and experiences of different alternatives of business development in the form of alliances, mergers and acquisitions. It also identifies what these companies need to focus on, regardless of which choices of collaboration they make.

The most attractive companies for alliances, mergers and acquisitions have a strong geographical location, distinct patents or they have the knowledge and resources about the use of "tomorrows" technology.

The use of larger contracts means that these small businesses should not try to operate in the market on their own. Neither should they position themselves as a minor part in a larger alliance or merger. In doing this, they risk having less freedom to manage their product and maintaining customer contact. In addition the administrative management will take a disproportionate share of resources. All of the smaller businesses should seriously consider if they were better off by accepting acquisitions and hedging gains.

In all respects, they must maintain contact between the product and customer. This is a very important conclusion that can be generalized to all alliances, mergers and acquisitions.

1.2 Sammendrag

Aktiviteten innen olje- og gassnæringen beveger seg nordover fra Nordsjøen, via Norskehavet og opp i Barentshavet. I den forbindelse er det et uttalt politisk mål at ved denne forflyttingen skal lokale bedrifter i økende grad kunne få delta i leveranser. Dette støttes av blant annet Statoil som arbeider med å dele enkelte kontrakter i mindre deler. Selv disse vil være for store for mindre aktører. Det stilles like strenge krav til leveransesikkerhet, kvalitet og effektivitet. Dermed kan de utvikle både seg selv og den regionale industrien.

Det er i tillegg en økende bruk av totalentreprise i flere segmenter. Dette gjelder både private og offentlige prosjekter. Mindre foretak vil være avhengig av å inngå en eller flere former for samarbeid. Dermed kan de oppfylle krav som anbyder stiller til kontraktørers leveransesikkerhet av kritiske produkter eller tjenester. Dette kan for eksempel være investeringskapital, prosesskompetanse (ISO-sertifiseringer), personalressurser eller dynamiske kapabiliteter.

Kjennetegnet for de aktuelle kandidatene i Nord-Norge er små foretak som opererer innenfor en nisje eller innenfor en begrenset del av et større sortiment. Dette betyr at det må gjøres større strukturelle endringer i hvordan foretakene opererer.

Målet med denne oppgaven er primært å identifisere holdninger og erfaringer nisjeforetak i regionen har til forskjellige former for bedriftsutvikling i form av allianser, fusjoner og oppkjøp. Det andre formålet er å se på hva disse foretakene må fokusere på, uavhengig av hvilke samarbeidsvalg de foretar.

Det teoretiske datamaterialet består i hovedsak av forskningsrapporter (paper), bøker og konferanserapporter. Hvor det er relevant, er det også tatt med datamateriale fra web-artikler (ofte nettaviser), forelesningsnotater og informasjon fra hjemmesider til profesjonelle aktører innen samarbeidsløsninger. Det er i vurderingen og analysen lagt vekt på signerte artikler og personlige innlegg.

Basert på oversikter over lokale foretak ble det foretatt en strategisk screening av aktører i forkant av den kvalitative datainnsamlingen. De foretrukne var de som allerede hadde erfaring med olje- og gassindustrien. Under selve intervjuet og situasjonen ble det lagt til rette for ro og fokus da det er til dels sensitiv informasjon som ble behandlet. Dette gjelder både av menneskelig og forretningssensitiv karakter.

Små foretak i regionen er positive og har gode erfaringer med allianser, fusjoner og oppkjøp. Det er en god sammenheng mellom den teoretiske utledningen og de kvalitative tilbakemeldingene fra foretakene.

Større krav til lokalt innhold kan gjøre foretakene attraktive for allianser med bedrifter av til dels større nasjonale og internasjonale karakter. De regionale foretakenes beskjedne størrelse gjør en fusjon mindre sannsynlig. Et mer sannsynlig utfall vil være et direkte oppkjøp hvor en velger å opprettholde lokale kontorer og tjenester. De selskapene som er mest ettertraktede i forhold til fusjoner og oppkjøp har en geografisk tilhørighet, patenter eller har kunnskaper og ressurser til bruk av “morgendagens” teknologi. Ved et oppkjøp anbefales helt eller delvis gevinstsikring.

Det økende kravet til totalleveranser gjør at disse ikke bør satse på å operere alene i markedet. Det er ikke anbefalt å posisjonere seg inn som en liten brikke i en større allianse. Her risikerer de å få mindre spillerom til å pleie sin produkt-kundekontakt og det administrative vil kunne ta en uforholdsmessig stor del av ressursene.

Små foretak har sin nisje som de må være best på. I alle henseender må de opprettholde kontakten mellom produkt og kunde. En tilstrekkelig organisasjon må “alltid være på plass før en ekspanderer inn i nye områder. En må aldri love mer enn en kan holde. Helst bør en ha en overkapasitet. Disse tre siste punktene er viktige tilbakemeldinger som kan generaliseres til alle allianser, fusjoner og oppkjøp.

1.3 Forord

“Sølvi, hva sier du om jeg tar en skikkelig egotripp og nedprioriterer deg og ungene i to-tre år fremover? Nei, det er ikke jordomseiling.... heller ikke noen 40-årskrise. Vel, kanskje litt det siste. Jeg har så lyst til å ta en MBA Strategi og ledelse... Hæh..., er det virkelig greit?”

Det hele startet vel egentlig så langt tilbake som tidlig på nittitallet. Etter å ha feiret som blå russ fra Handel og Kontor VKII fra Stangnes videregående skole, tok jeg de realfagene som jeg manglet. Etter fem år med ingeniørstudier ved Høgskolen i Stavanger var MSc-graden i boks.

Det var likevel som om noe manglet. Gjennom arbeidet som ingeniør i diverse oljeselskap dukket blant annet disse rare “NPV”, “KPI”, “IRR”-forkortelsene opp. Ofte i forbindelse med tidligfase og prosjektarbeid. Ved å lese aviser som Dagens Næringsliv ble ord som “EBITDA”, “NIBOR” og emisjoner lagt til ordforrådet. Med ett dukket så denne “MBA” ved Høgskolen opp. Etter å ha følt meg som en halvstudert røver ble beslutningen fattet. Da var det på tide å begynne med studier igjen.

Vel, nå er tre år gått. Konen får tilbake sin mann, og barna skal igjen bli kjent med sin far. Ikke minst skal arbeidsgivers lokaler, PC og skriver få hvile litt mer om ettermiddager og kveld.

Takk til kona. Takk til barn. Takk til casebedriftene. Takk til de dyktige foreleserne. Takk til veileder og mentor. Takk til arbeidsgiver og kollegaer. Takk til mine medstudenter. Takk til mange.

Takk for meg. Det har vært fantastisk morsomt, interessant og lærerikt.

1.4 Figurer og tabeller

Figur 1 Fusjon og oppkjøpsavtalens formål (Kelly, Cook, & Spitzer, 1999).	19
Figur 2 De store entreprenørenes handletur (Byggeindustrien, 2011)	20
Figur 3 Oversikt over tilgjengelige metoder for datainnsamling. (Sander, 2004).....	26
Figur 4 Seashore logo	27
Figur 5 NPS logo	27
Figur 6 NOWECO logo	28
Figur 7 Grunnleggende strategi for ekspansjon i nye områder.	32
Figur 8 Fusjoner og oppkjøp innen olje- og gassnæringen de siste ti-tolv årene.	50
Figur 9 Utfall av transaksjon (Kelly, Cook, & Spitzer, 1999)	54

1.5 Begrepsordliste

Fusjon er sammenfallende med en sammenslåing som nevnt i aksjeloven § 13-2, hvor "et foretak (det overtakende foretaket) skal overta et annet foretaks (det overdragende foretakets) eiendeler, rettigheter og forpliktelser som helhet"; jfr. Lov om Årsregnskap § 5-16. En fusjon er en sammenslåing av to foretak til en juridisk enhet på omtrent like vilkår. De samme eierne er til stede, men i henhold til en avtalt fordelingsnøkkel.

Gründer er en person som starter et foretak hvor han eller hun tar en stor del av risikoen selv. Disse har ofte en sterk tro på muligheter i markedet og er ofte villig til å ta en høy grad av personlig, profesjonell eller finansiell risiko for å realisere muligheten. En "seriegründer" har etablert ny virksomhet en rekke ganger og har dermed utviklet en særskilt kompetanse.

Integrerte systemer betyr at en aktør håndterer i form av eierskap (altså ikke en allianse) flere funksjoner eller ledd i produksjon og distribusjon av varer eller tjenester fra produsent til sluttbruker (Larsen, MBA HHB Markedsføring Dag1, 2008). Dette kan oppnås ved organisk vekst, fusjoner eller oppkjøp.

Markedssegmentet vil i oppgaven hovedsak referere seg til en større utlyst kontrakt, eller hvor det i større eller mindre grad stilles krav om en helhetlig leveranse i den vertikale verdikjeden.

Små foretak er sammenfallende med bedrifter som ikke overstiger grensene for to av de tre kravene, som er 1) salgsinntekt på kr 70 millioner, 2) balansesum kr 35 millioner eller 3) 50 årsverk av gjennomsnittlig antall ansatte; jfr. Lov om Årsregnskap § 1-6. Foretakene som omhandles i denne oppgaven vil være mindre enn denne definisjonen.

Totalentreprise utgjør en større del av leveransen enn det som er vanlig ved vanlige kontrakter. Den entreprenøren som tildeles en slik kontrakt har også ansvar for detaljprosjekteringen. Oppgaven skiller ikke mellom total- utførelses- eller samspillentreprise.

1.6 Bakgrunn

Aktørene innen olje- og gassvirksomheten og bygg- og anleggsbransjen utlyser stadig mer omfattende kontrakter (Kobro, 2011). Dette ekskluderer de mindre lokale aktørene (Andreassen O. L., 2011).

Oppgaven belyser hvilke holdninger og erfaringer det er til å opptre som selvstendig aktør, være deltager i en allianse, gjennomføre en fusjon eller bli kjøpt opp. Målgruppen vil være regionale foretak som har potensiale for leveranser innen olje- og gassnæringen.

Motivet er å bidra med spesifikk kunnskap som må til for at bedrifter i Nord-Norge skal ta steget fra å være en "mindre uavhengig lokal bedrift", til å kunne søke mot større og omfattende markedssegment samlet.

De to klareste alternativene er å beholde sin uavhengighet ved å inngå samarbeid i en allianse, eller velge å sikte på en fusjon og oppkjøp. Dette er interessant da foretakene ofte springer ut fra forskjellige geografiske lokasjoner. Dette kan være sammenfallende med økende krav til komplette leveranser i form av total- eller delprosjektkontrakter (Homleid, 2011). I mange tilfeller er ikke integrering via allianser og samarbeid nok. Da kan svaret være fusjon eller oppkjøp.

I en slik oppgave kan en velge å skille mellom ytterpunktene å stå alene på den ene siden, eller inngå fusjon/oppkjøp på den andre. Da alliansebygging kan være et "selvstendig" overlappende alternativ for begge ytterpunktene, vil også oppgaven omfatte dette alternativet.

I tillegg til allianser (av varierende styrke og omfang) er det nå stor aktivitet i oppkjøpsmarkedet rundt for eksempel små og mellomstore foretak i bygg- og anleggsbransjen. Lederne i byggindustrien får stadig henvendelser fra foretak som jobber i markedet for kjøp og salg av bedrifter. De melder at pågangen er sterkt økende (Pedersen P. H., 2011). Oppgaven vil med små tilpasninger også kunne være representativ for denne og andre bransjer.

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er basert på små foretak av teknisk, produksjonsbasert og industriell karakter.

1.6.1 Kontekst

Ved alliansebygging er utgangspunktet en antatt situasjon hvor to eller tre små foretak (bedrifter) sammen vil/ kan utgjøre en større del av verdikjeden. Dette kan gjøres ved enten å etablere en sterk strategisk allianse, eller å integrere (fusjonere) både i den vertikale og/ eller i den horisontale retningen. Det endelige steget i en slik prosess kan ende opp i en fusjon eller et direkte oppkjøp. Eksempeler på aktuelle foretak kan være verft (båter), produksjonsverksteder (f.eks. av brakkerigger) eller maskinentreprenører (veibygging). Disse kan sammen med tredjepartsleverandører innen eksempelvis elektronikk, lugarinnredning eller ingeniørtjenester tilby større deler av verdikjeden som prosjektering, sammenstilling og drift.

Både i Nordland og Troms er det flere bedrifter som har kontakt med konkurrenter og kunder både nasjonalt og internasjonalt. Denne kontakten er likevel kun av uformell karakter (Kunnskapsparken). Blant bedriftene med leveranser de siste fem årene var det nærmere 30 % som ikke hadde hatt noe formelt samarbeid med andre petroleumsrelaterte miljøer. Det er kun 5 % av bedriftene som har noe form for internasjonalt samarbeid med andre petroleumsrelaterte bedrifter og miljøer.

1.7 Problemstilling

Utfordringen for de lokale aktørene innen olje-, bygg og anleggsbransjen er at det utvikles og brukes stadig mer omfattende kontrakter (Byggeindustrien, 2011). Gjennom dette ekskluderes lokalt næringsliv fra å delta da de ikke har kapasitet til å gi pris (Andreassen O. L., 2011). For å redusere denne negative effekten har for eksempel Statoil ved enkelte kontrakter satt disse ut i pakker (Kobro, 2011). Dette betyr at leverandørene må inn tidlig for å orientere og posisjonere seg for oppdrag så tidlig som mulig i konseptfasen.

Opgavens utgangspunkt er å undersøke hvilke holdninger og erfaringer det er blant gründere-, familieeide og små foretak til å inngå allianser, fusjoner eller til det å anbefale egne oppkjøp. Alternativet er ofte allianser i varierende styrke. Samtidig er det en stor andel av strategiske allianser som ikke lever opp til deltagerens opprinnelige forventning (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008) og flere fusjoner må i realiteten kunne betraktes som oppkjøp (Wikipedia, 2011).

I oppgaven vil innhentet informasjon rundt holdninger og erfaring med allianser, fusjoner og oppkjøp bli drøftet. Det vil så bli redegjort for de faktorer som er viktige og nødvendig for at små foretak skal kunne fungere innenfor disse samarbeidsformene.

1.7.1 Formål

Oppgavens formål vil være å avdekke hvilke holdninger og erfaringer små foretak har med det å operere alene og i forskjellige samarbeidsformer. Det antas at det er nødvendig med en strukturell endring av små og mellomstore bedrifter for å kunne møte de krav som stilles hvis de skal kunne operere som leverandør til olje- og gassindustrien.

Det er et ønske at små foretak kan få et mer bevisst forhold til hvordan allianser, fusjoner og oppkjøp fungerer, og dermed hva en må fokusere på i de forskjellige alternativene.

1.7.2 Problemformulering

Det tas sikte på å skaffe dybde i informasjonen om hvilke holdninger og erfaringer bedriftsledere har i forhold til det å stå alene, allianser, fusjoner og oppkjøp. Det er også et mål å identifisere hvordan de forskjellige alternativene må gjennomføres for å fungere.

1.7.3 Faglig perspektiv

Oppgaven er basert på både teori og empiri. Det faglige perspektivet baserer seg på datainnsamling, metoder, analyse av vitenskapelige artikler og hvordan en behandler caser. Den første teoretiske datainnsamlingen vil gi en basis for videre analyse og vurderinger av metode. Det er lagt vekt på å identifisere en egnet metode for datainnsamling.

Muligens vil en del av oppgaven være nyttig og opplysende for små foretak som vurderer fusjon eller oppkjøp, for å kunne delta på en større arena for å oppnå vekst. Oppgaven vil også være nyttig lærdom for forfatteren.

1.8 Avgrensing

Vurdering av allianser, fusjon og oppkjøp kan ha sitt utspring i en presset situasjon. Grunner for dette kan for eksempel være tap av markedsandeler, men det forutsettes at beslutningen er basert på frivillighet fra foretakets eier.

Det fokuseres ikke på foretak som er basert på stor grad av kunnskapsbasert personlig leveranse, som for eksempel eventforetak. Eierskapet og motivasjonen til ressurspersoner kan vanskelig tallfestes. Siden både formål, suksess eller fiasko i slike små foretak er så avhengig av enkeltpersoner vil det antageligvis kreve en mer omfattende kvalitativ vurdering enn det oppgaven legger opp til.

Temporære strategiske allianser som er etablert kun i hensikt av å vinne helt spesifikke enkelt-
anbud er holdt utenfor. Disse har ofte en termineringsklausul som trår i kraft om en ikke vinner
det aktuelle anbudet.

Franchise er ikke en aktuell problemstilling i oppgaven. Denne foretaksmodellen begrenser seg
til delegering av en rettighet eller privilegium til å drive lokal distribusjon, salg eller produkter
på vegne av en annen eier (Larsen, MBA HHB Markedsføring Dag1, 2008). Den lokale
franchisetakeren vil i de fleste tilfeller ha begrenset mulighet til å inngå allianser eller
overdragelse av foretaket på egen hånd.

Det fokuseres på segmenter som naturlig henger sammen i en leveranse. Det fokuseres altså
ikke på konglomeratfusjoner som er foretak hvor forretningsområdet er uten noen naturlig
tilknytning (Hillstrom, Hillstrom, & Cengage, 2006).

1.9 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygget opp rundt “Veiledning for masteroppgave (MOPP), Erfaringsbasert MBA
2009/ 2010”, metode og oppgaveskriving for studenter (Dalland, 2000), metodevalg og
metodebruk (Holme & Solvang, 1996) og kvalitative metoder (Sander, 2004).

Innledningen starter ved at en først tilkjenner resultatene og konklusjonen og plasserer
oppgaven inn i et større bilde. Problemstillingen og formål blir spisset og det defineres en
struktur for hvordan oppgavens skjelett vil være.

I det teoretiske kapittelet blir resultatet etter datainnsamlingen presentert. Presentasjonen blir
gjennomført med samme struktur og rekkefølge som identifisert i problemstillingen.

I metodekapittelet redegjøres det for hvordan selve forskningsbidraget skal gjennomføres, og
hvordan informasjonssøket legges opp. Valg av kvalitativ intervju som metode begrunnes. Det
blir redegjort for screening av aktuelle informanter og hvordan intervjukjemaet blir konstruert.
Til sist vil det være en kritisk gjennomgang av metodevalget og kildekritikk. Presentasjon av
data og funn fra den kvalitative analysen blir så lagt frem i et eget kapittel.

I drøfting og konklusjon vil en vurdere relevansen av den tilgjengelige informasjonen, før de
blir tolket og drøftet. Til sist vil en spisset konklusjon bli presentert.

2 Teori

2.1 Teoretisk innledning

Det norske markedet er karakterisert av et begrenset antall større selskaper som opererer i markedet side om side med flere mindre, men internasjonalt orienterte selskaper. Blant de større selskapene er det få som kan regnes som store i internasjonal målestokk. Den viktigste sektoren er olje- og gassindustrien, samt industri som baserer seg på naturressurser (Løvenskiold, 1998). På slutten av 1990-tallet var en stor del av oppkjøpene private, slik at kjøpesummen ikke ble offentliggjort. Det er likevel klart at selv om antallet transaksjoner har vært stabilt, så har det vært en stor økning i den totale transaksjonsverdien.

Entreprenørene innen bygg- og anlegg (BA) kjøper ikke bare opp direkte konkurrenter, men det er også en økende tendens til at de kjøper seg tungt opp vertikalt i verdikjeden (Pedersen P. H., 2011). I Sverige kontrollerer de tre største entreprenørene om lag 20 % av markedet, mens de i Norge begrenser seg til 10 %. Dette kan skyldes at samtidig som kravene til effektivitet, kvalitet og rentabilitet (inntjening) er høye, så er det et sterkt fokus på kostnadskontroll fordi marginene er lave.

Inntrykket en sitter igjen med er at det er færre små foretak innen bygg og anlegg som velger å stå alene i markedet. Flere ser ut til å inngå allianser for å komplettere en verdikjede. Trenden ser ut til å ende i fusjoner og oppkjøp. Selv om de større oppkjøpskandidatene er villig til å sette i verk forsvarstiltak mot uønskede oppkjøp, regnes det norske markedet i stor grad som oppkjøpsvennlig (Løvenskiold, 1998).

2.2 Hvorfor et foretak velger å stå alene.

“Det finnes ett helvete - å være alene. Det finnes ett himmelrike - å kunne være det.”; Poul Bjerre

Det er flere grunner til at et selskap opererer alene. Den kan for eksempel være eierskapets handlingsrom, mangel på større ambisjoner, interesser, familieforetak, geografiske begrensninger og så videre. Oppgaven tar utgangspunkt i et ønske om ekspansjon og vekst.

Er foretaket en familiebedrift som har gått i arv i flere generasjoner kan det være følelsesmessig vanskelig å klargjøre for salg. Denne typen bedrifter har ofte en spredt aksjonærstruktur, hvorav de fleste ikke lengere arbeider i bedriften (Pedersen R. , 2005). Passive aksjonærer i slike bedrifter bør derfor vurdere å selge aksjene sine. Fortrinnsvis ved at foretaket kjøper

aksjene, eller aksjene er blitt solgt til eiere som er involvert i den daglige driften. Når eierskapet i en familiebedrift er spredt vil kjøpere av foretaket måtte forholde seg til en familie som motpart i en forhandlingssituasjon. Denne situasjonen kan være vanskelig, og kan være medvirkende til at familieforetak utsetter en salgsbeslutning altfor lenge.

Gründerforetak kjennetegnes ofte ved at gründere er majoritetseier og ofte har følelsesmessige bindinger til foretaket. Gründer, eier, daglig leder og styreleder er ofte samme person. Den “typiske” gründer er detaljfokusert og har vanskelig med å skille mellom egeninteresser og bedriftens interesser. Gründerforetak mangler ofte klare strategier og har samtidig mangel på realistiske målsettinger for verdiskapning og vekst. De består oftest av eiere/ gründer samt en til to “kompetente” venner (Grieg Eide, 2007).

Ved oppkjøp eller fusjon vil det gjerne under forhandlingene finne sted en “due diligence”. Dette er en juridisk, teknisk, finansiell, kommersiell og skattemessig gjennomgang av bedriftene (Advokatfirmaet CLP DA). Er det flere enn to parter i forhandlingene (multilaterale, gjerne med flere motparter) vil forhandlingssituasjonen være langt mer krevende (Knudtzon, 2006). Spesielt blant unoterte familieforetak med komplisert aksjonærstruktur kan en slik prosess være tung å initiere.

2.3 Holdninger og erfaring med allianser

Det er en økning i tildeling av totalentrepriser. Dette er ikke bare innen det private, men også innen mer offentlige foretak, som for eksempel Jernbaneverket. Nye og bedre rammebetingelser gjør at Jernbaneverket kan endre sin kontraktsstrategi i denne retningen.

Utbyggingsdirektøren forteller at utviklingen går mot en modell hvor en rendyrker bygherrerollen, mens brorparten av prosjekteringen utføres eksternt (Homleid, 2011).

Dette gjør at små foretak må samarbeide om anbudene. Det er ingen ting som indikerer at denne trenden vil stoppe opp. Også Vegdirektoratet tror at det i fremtiden vil bli mer av kontrakter som slår sammen anlegg, drift og vedlikehold (Fjeldstad, 2011). Direktoratet tror det er en effektiv og rasjonell måte å foreta en utbygging på, men for å kunne delta må en være tilknyttet en form for allianse.

Forventningene ved å inngå omfattende og strategiske allianser kontra fusjon og oppkjøp er på ganske mange områder sammenfallende. En allianse kan derimot oppfattes som en løsning hvor en slipper å gi fra seg kontrollen over foretaket, og likevel håpe på en økt tilgang til markedsandeler. Det kan også være en “lettvin” måte å få tilgang til ressurser og tjenester, få en

geografisk ekspansjon og gjerne få en større vekstrate enn hva en kan klare ved en organisk ekspansjon.

En undersøkelse fra 2009 blant 140 bedrifter i Nordland (81) og Troms (59) som hadde leveranser til petroleumssektoren viser at 40 % av disse har behov for kompetanseressurser fremover (Andersen, Johansen, Norvoll, & Nyvold, 2009). Dette gjelder i størst grad leveranser som er knyttet til støtte- og sørvistjenester, samt sikkerhet og beredskap. Bedriftene i Troms mente at de største utfordringene var at leverandørsystemene som allerede eksisterte ikke ble brutt, og at ens egen bedrift var for liten i forhold til kontraktene som ble utlyst. Bedriftene i Nordland så tilgang på arbeidskraft, samt godkjenning, sertifisering og krav til dokumentasjon som de største utfordringene.

For små foretak kan allianser være en metode for å samarbeide mot et felles mål uten å miste sin egenart og individualitet. En betydelig fordel mange ser ved allianser er å høste gevinsten av lagarbeid (Internet Brands Inc., 1999). Foretak som deltar i allianser rapporterer at så mye som 18 % av fortjenesten kommer fra slike konstellasjoner.

Selv om ikke en allianse kan forhindre et fiendtlig oppkjøp (Grossman & Hart, 1980), så kan det oppleves som en form for forsikring om en strategisk alliansepartner er av merkbar størrelse. Ved en slik trussel kan foretaket gjøre seg mer attraktiv for et vennlig oppkjøp innad i alliansen.

Et moment som påvirker holdningen til samarbeidsformer som klynger og allianser er hvordan Nærings- og kunnskapsparkene utvider begrepene. Klyngeteorien har sitt utspring med Michael Porters "Competitive Advantage of Nations" (1990) og defineres som en geografisk konsentrasjon av sammenkoblede foretak og institusjoner med fokus på et spesielt forretningsområde (Reve & Jakobsen, 2001). Betingelser for koblinger klyngen bør være felles underleverandører, felles markedsføring ut fra komplementære produkter, samt forskning og utvikling med mere. Dette er i liten grad tilfellet med mange av klyngene i Nord-Norge.

Allianser er i hovedsak en avtale om samarbeid mellom forretningspartnere i en komplementær leveransekjede hvor avtalen skal være til gjensidig nytte for alle avtalepartnere (Wikipedia, 2010). Disse kan være motivert av kostnadsreduksjoner og/ eller økt kundesørvis.

2.4 Kjennetegn hvordan allianser fungerer

2.4.1 Kjennetegn for allianser som fungerer

"For any alliance to succeed, it needs to be uniquely created, driven, natured and evolved"
(Ferrier & Novokowsky, 2000).

I henhold til Lunnan & Hauglands (2007) hypotese, er de viktigste overordnede faktorene for en fungerende allianse at de defineres og oppleves som "strategisk viktige". Forenklet sagt vil det si at de tilgjengelige alternativene må vurderes som dårligere. De som oppleves som strategisk viktige vil i mindre grad avvikles, og i større grad ha en positiv effekt av samarbeidet både på kort og lang sikt (Lunnan & Haugland, 2007). En slik forpliktelse kan synliggjøres ved at det foretas en spesifikk investering i alliansen.

Alliansen må synliggjøre fordelene, klare å redusere dupliseringen av arbeid, samkjøre koblingene, forenkle kontraktstrukturen og samkjøre måltavlene (Straughen, 1995).

Hvor tett og forpliktende alliansen er konstruert varierer fra en konvensjonell kontrakt, via "evergreen" (automatisk fornying), foretrukket leverandør, strategisk allianse til partnerskap. Den økte integrasjonen på hvert nivå fører til større krav til blant annet åpenhet, kommunikasjon, delte mål og objektiver, risiko og gevinstfordeling og grad av tillit (Ferrier & Novokowsky, 2000).

De som lykkes må være skreddersydd, pleies og gis næring, samt oppleve å tilføre hverandre komplementære og strategisk viktige ressurser for å sikre fremtidig vekst. For å kunne identifisere og bevisstgjøre om alliansen har livets rett kan en se på netto bidrag fra alliansen, bedriftens vekst, markedsvekst og tilført kompetanse (Lunnan & Haugland, 2007).

Strukturen må oppleves som logisk. De involverte enhetene må samlokaliseres (eller ha nær geografisk tilknytning). En må ha en felles forståelse og definisjon rundt de nye arbeidsprosessene. En må integrere funksjonene på så lavt nivå som mulig. Teknisk- og støttefunksjoner må slås sammen og fungere i henhold til beste industristandard. Alliansen må være beslutningsdyktig (innenfor risikoområdet) og ha kontinuerlig støtte og legitimitet fra toppledelsen til de involverte foretakene (Knabe, Todd, & McGrath, 2002).

Selve fundamentet i alle typer allianser er en rettferdig risiko og gevinstfordeling. Denne strategien for å spre risiko og belønning er kritisk i forhold til om allianser skal fungere (Farrell, McDermott, Ramsay, & Watzke, 1996). Det som videre fordrer suksess er at de målene som settes er både rettferdig, målbare og oppnåelige.

Det bør være etablert en styringskomite med ledende personell fra de involverte bedriftene. Detaljert styring og problemløsning skal forankres et godt stykke ned i alliansen, mens styringskomiteen skal fokusere på rettleiding og må konfronteres ved kritiske beslutninger.

Det er en forutsetning at både individene som arbeider i selve alliansen og ledelsen i bedriftene støtter alliansen. Hvis det er individer som ikke fungerer i samarbeid med andre må de rett og slett fjernes fra alliansen.

Et viktig kriterium er en god og kontinuerlig dialog med kunden. Både for å få avklart/bekreftet forventning til alliansens sørvisnivå og i hvilken grad av måloppnåelse kunden opplever. Da vil en gjennomtenkt og godt balansert måltavle, samt mulighet for gode prestasjonsmålinger av leveransene være kritisk. En må kontinuerlig revidere og gi anerkjennelse til medarbeidere hvis en skal klare å nå og eventuelt forbedre leveransekravet. Alliansens kjernevirksomhet må konstrueres og samkjøres for å møte (og overgå) behovet til kunden. Struktur, bemanning og arbeidsprosesser må skreddersys til mandatet, og ikke være basert på gamle vaner (Ferrier & Novokowsky, 2000).

Et annet kjennetegn på allianser som lykkes er at de er mer "verdidrevet". De optimaliserer og synliggjør de tekniske, direkte og konkrete fordelene som partnere har av samarbeidet. En definerer da først en verdikjede. Denne knyttes så til et felles sett med tekniske prosesser, samstemte resultatmål og definerte fordeler. Hver enkelt bedrifts bidrag i verdikjeden beregnes "netto nåverdi" (også kalt NPV) fra kontantstrømmen som i fire tenkte grader av integrasjon. Dette synliggjør fordelene ved den strategiske alliansen (Brett, Craig, Pile, & Brett, 1996). Bedriftene må ha sammenfallende mål. Målene må reflektere en fortjeneste, prosessen (verdikjeden) og være vel definert. Formålet må være godtatt i hele organisasjonen og prestasjonen må være målbar (måltavle) og insentiver må være prestasjonsbasert.

Strategiske allianser er blitt et vanlig verktøy for å nå områder utenfor rekkevidden av eget foretak. Dette uten å måtte gjøre kostbare forpliktelser for organisk vekst utenfor ens eget kjerneområde (Internet Brands Inc., 1999).

Alle deltagere i allianser må også evne og tilpasse seg hverandres endringer over tid. Bildet er likevel litt mer nyansert. En allianse som har gitt gode resultater kort tid etter etablering, er ikke nødvendigvis like vellykket etter fem år (Lunnan & Haugland, 2007). Det konkluderes med at en alliansesuksess faktisk er en relativt flyktig sak.

2.4.2 Kjennetegn for allianser som ikke fungerer

Strategiske allianser og partnerskap må ikke anses som en lettvinnt løsning som passer for alle prosjekter. Hvis alliansen ikke genererer verdi, eller er stabil, er den dømt til å feile (Brett, Craig, Pile, & Brett, 1996). En fjerdedel av de etablerte alliansene ble terminert før utløpet av den kontraktsfestede perioden var over. Årsakene varierte mellom manglende samarbeidsklima innad i alliansen eller mellom aktørene, at den ikke ble ansett som viktig, eller at den ikke fungerte etter intensjonene (Lunnan & Haugland, 2007).

En høy termineringsrate av allianser viser at det historisk har vært vanskelig å utnytte de teoretiske fordelene. Terminering av slike allianser varierer mellom 30 til 70 % (Kogut, 1989) (Lunnan & Haugland, 2007). Til tross for dette har det vært en klar økning i etablering av strategiske allianser.

En gjennomgang av internasjonale allianser viser at foruten mangel på verdiskaping, så er målkonflikter den største trusselen (Farrell, McDermott, Ramsay, & Watzke, 1996). Et eksempel kan være at den ene parten inngår alliansen i den hensikt å redusere kostnader, mens den andre parten har større fokus på fremdrift/ økt omsetning. En part kan ha forventning om større grad av involvering eller integrasjon, enn den andre parten. I begge tilfellene vil dermed også forventningen til risiko- og gevinstsikring oppleves ulikt.

Andre hindre viser seg å være manglende insentiver for atferdsendring. Atferdsendring er ofte en nødvendighet i samarbeid med delvis direkte konkurrenter. Insentivene kan i tillegg være basert på uoppnåelige krav i målstyringen (Farrell, McDermott, Ramsay, & Watzke, 1996). Et eksempel kan være at et effektivitetskrav for rutineoperasjoner viser seg å være feil estimert i utgangspunktet. Anta at første produkt var fastsatt til 100 dager med 20 % forbedring for andre (repetering). Hvis det viser seg at første produkt kom i mål på 120 dager, så blir insentivet for andre produkt ofte uoppnåelig. Det beste vil være å ha en realistisk forestilling til effektiviseringen, som baserer seg på innspill fra både deltakere og ledelse.

Det er en viktig forutsetning at strukturen i de enheter som selve alliansen består av oppleves som "logisk" bygget opp rundt alliansen. Målet må være å realisere forventet synergieffekt. Er leveransen av en større eller kompleks karakter, innebærer dette en mulighet for å kunne utveksle medarbeidere (relokalisering) og andre ressurser. Dette fordrer at bedriftene ikke har for stor geografisk avstand (Knabe, Todd, & McGrath, 2002).

Flere prosjektledere i strategiske allianser påpeker at forskjellige arbeidsmetoder/ regler ("policies and procedures") og kulturer gjør det vanskelig å enes om felles arbeidsmetoder og regler (Farrell, McDermott, Ramsay, & Watzke, 1996). Spesielt personlige insentiver, som

bonus og re-allokeringsutgifter, ble kommentert som både ømtålige og vanskelige. En partner kan for eksempel være villig til å betale dobbelt så mye i månedlig bostøtte/ kompensasjon enn det den andre part er villig til.

Også uforutsette endring på ledelsesnivå og prioriteringen innen et av foretakene kan ha en negativ effekt på hvorvidt alliansen fungerer (Lunnan & Haugland, 2007).

2.5 Holdninger og erfaring med fusjoner og oppkjøp

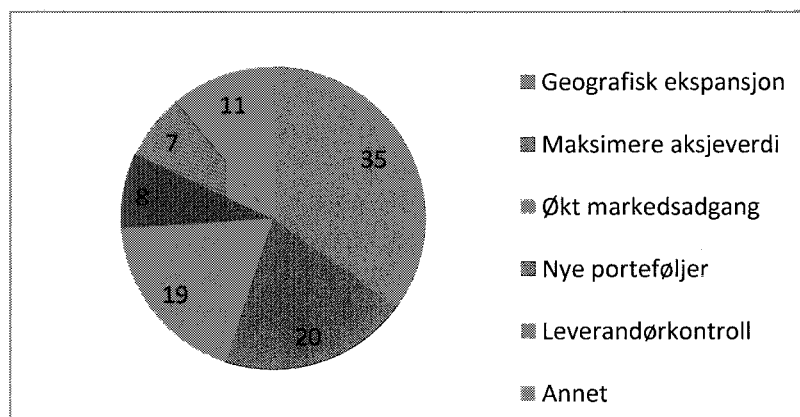
“Jeg har aldri møtt en gründer som ikke er for optimistisk på vegne av bedriftens fremtidige salg og økonomiske resultater.”; (Danielsen & Aarsand, 2010)

I slutten av 2007 var det gode tider i IT-bransjen. Mange leverte veldig gode resultater. Dette skjedde samtidig som de store gigantene var i ferd med å konsolidere markedet gjennom en rekke oppkjøp. Dette skapte forhåpninger hos mange IT-gründere som forsøkte å realisere økonomisk gevinst ved å selge virksomheten. Større selskaper som ErgoGroup og EDB forteller om et ras av henvendelser fra gründere (Brenna, 2007). Felles er at de har litt for høye forventninger om pris. En slik uttalelse kan dog være taktisk, men nær halvparten av lederne som foretar oppkjøp mener dette er den viktigste grunnen til at et oppkjøp ikke blir gjennomført (Byggeindustrien, 2011). Farnell (KPMG) mener at eierne av mindre selskaper som har kommet seg velberget gjennom finanskrisen nå har fått en ekstra motivasjon for å selge, og dermed realisere en gevinst.

I USA har antall oppkjøp og fusjoner nå passert antallet for emisjoner i forkant eller i forbindelse med notering på en børs (såkalt IPO; “Initial Public Offering”). En begrunnelse for dette er at foretakene vurderer den naturlige fluktueringen i emisjonsmarkedet som for risikabel. Spesielt etter finanskrisen. Da vil et oppkjøp ofte være en mer sikker og lukrativ strategi for langsiktig vekst (Internet Brands Inc., 1999) (Brait, 2008). For initiativtakeren, som regel kjøperen, er fusjoner og oppkjøp en effektiv måte å tilegne seg tilgang til nye produkter og markedsområder. Denne kan derfor være villig til å strekke seg langt i forhandlinger.

Felles for de fleste fusjoner og oppkjøp er ønsket om å realisere en form for økonomisk gevinst. Hvis begge parter skal ha en fordel av fusjonen eller alliansen, må verdien av begge foretakene være verdt mer samlet, enn de var hver for seg. Begrunnelsen for denne verdiøkningen kan være en geografisk ekspansjon, maksimert aksjeverdi, nye porteføljer og så videre (figur 1, neste side). På kostnadssiden kan det være ønsket om å utnytte stordriftsfordeler, skattespørsmål og andre synergier. Motivasjonen kan også være å sikre seg patentrettigheter, eller sikre leverandør- eller distribusjonsledd (enotes.com).

En mer pressende motivasjon kan være at en må “vokse eller dø”, og en av de beste metodene for å vokse er å enten fusjonere, kjøpe eller selv bli oppkjøpt. Når et lite foretak velger å



fusjonere eller bli kjøpt opp, så omtales det ofte som

”høsting” av mindre bedrifter (Xcellerate, 2011). Når dette gjøres, frigjøres bundet kapital til fri kapital for eiere og aksjonærer, også omtalt som gevinstsikring. For en type som “seriegründer” vil et slikt salg/ oppkjøp muliggjøre satsning på nye og mer spennende områder.

Etter finanskrisen har bygg- og anleggsbransjen slitt grunnet lave marginer. Det er lite sannsynlig at marginene for tradisjonell byggeaktivitet vil øke. Kapasitetsutnyttelsen innen bransjen forventes å avta i 2011 (Bullvåg, 2010).

Den store oppkjøpstrenden i Norge begrunnes med at foretakene skal få tilgang til stordriftsfordeler (synergier), som rimeligere finansiering samt mangelvarer som for eksempel tomter og kompetanse (Løvenskiold, 1998). Spesielt tilgang til kompetent arbeidskraft ser ut til å være en viktig sak. Gode prosjekt- og anleggsledere er en kritisk suksessfaktor (Byggeindustrien, 2011). Det kan samme kan også ønske om bedre diversifisering innen forskjellige områder som anleggsarbeid, nærings-, eller til og med privatbygg være.

PEABs (entreprenør) norske sjef, Petter Moe, opplyser at mellomstore entreprenørene frembyr seg til salgs ovenfor de store aktørene (Finstad & Larsen, Entreprenører på oppkjøpsjakt, 2011). Han mener årsaken til denne økningen skyldes større prosjekter med tilhørende økonomisk risiko og kompetansebehov, samt utfordringer i forhold til offentlige krav og regler. Det kan være vanskelig å operere i mellomsjiktet fordi en må være like god på offentlige krav og støtteapparat som et stort konsern vil være. Ifølge PEAB er det like mange foretak som kontakter dem for å selge, som det er bedrifter de besøker i den hensikt å kjøpe.

Også innen olje og energimarkedet er det en økning i oppkjøpsprosesser. Investeringsforetaket Ferd møter flere og flere eiere som riktignok ikke ønsker å selge seg helt ut, men etterspør foretak som kan være med å utvikle disse verdiene (Nyheim, 2011). Ved et oppkjøp kan også hele, eller deler av, verdien ved oppkjøpstidspunktet omsettes/ frigjøres til kontanter og lett

omsettelige aksjer. Nær åtte av ti sentrale norske ledere planlegger oppkjøp eller salg i løpet 2011. I følge Farnell i KPMG vil norske ledere dermed inntar handletoppen i Norden (Byggeindustrien, 2011). Industri og energisektoren regnes som de mest attraktive bransjer for fusjoner eller oppkjøp.

Tabellen til høyre lister flere oppkjøp innen bygg- og anleggsbransjen som er gjennomført i 2010 og 2011. Bare de av litt omfang er tatt med i tabellen, og viser ikke de absolutt minste aktørene.	Entreprenør	Kjøpt selskap	År	Andel	Ansatte
	NCC	Per Nordhagen	2011	100	10
	NCC	Carl C Fon	2011	100	100
	AF Gruppen	Strøm Gundersen	2011	70	305
	Peab	K. Nordang	2011	90	84
	Peab	Telemark Entreprenør	2011	91	110
	Skanska	Mathinsen & Duvholt	2011	75	100
	Veidekke	Albert Kr. Hæhre	2010	51	400
	Lemminkainen	Mesta Industri **	2010	100	170
	Veidekke	Entreprenør Kristiseter	2010	100	80
	AF Gruppen	Johan Rognerud	2010	100	70

Kilde: Bygg.no/ KPMG/ Dagens Næringsliv

Figur 2 De store entreprenørenes handletur (Byggeindustrien, 2011)

Formålet ved å inngå i en

vennlig innstilt fusjon kan være å bli større, samt at det blir mindre fristende for andre bedrifter å foreta fiendtlige oppkjøp. Ved at en selv velger partner kan en beholde sin uavhengighet litt lengere (Andreassen T. W., 2011). I motsatt ende kan det være et alternativ i forbindelse med reorganisering av foretaket eller eierinteresser knyttet til foretaket (Mauritzen, 2001). Dette skjer normalt når eierne av foretaket er kommet til at forretnings-ideene bedre kan utvikles fullt integrert, enn i allianser eller hver for seg.

Mange små gründer- og familieforetak har ofte begrenset tilgang til kapital (både egen og fremmed). Disse er som regel for små til å kunne stole på lokale eller familiære emisjoner (i det unoterte markedet), eller emisjoner i større skala. En mindre bedrift kan også slite med å tiltrekke seg tilstrekkelig kompetent og ambisiøse medarbeidere. Dette kan stoppe både produktutvikling og mulighet for ekspansjon. Et oppkjøp eller fusjon er dermed en effektiv metode for et lite foretak å skaffe seg tilgang til både finansiell styrke og markedsadgang (Byggeindustrien, 2011).

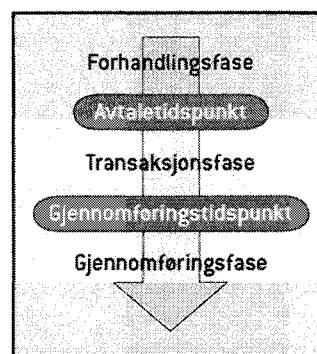
2.6 Kjennetegn på hvordan fusjoner og oppkjøp fungerer

2.6.1 Fusjoner og oppkjøp som fungerer

Både forskning og praksis viser at det er lettere å slå sammen produksjonsbedrifter enn tjenesteytende kunnskapsbedrifter (Andreassen T. W., 2011). Mens det i det første tilfellet i større grad er realkapital som skal tilpasses, står det i det andre tilfellet om menneskers kunnskap og tjenester. Et forholdsvis enkelt råd for nyfusjonerte bedrifter er å kutte kostnader i produksjonen. Det er lettere enn å kutte kostnader som er forbundet til møtet med kunden.

Kundekostnader kan for eksempel være å opprettholde kontorlokalisering og møtefrekvens. Er produktet i noen form av skreddersøm, så må man i stor grad fokusere på kundetilfredshet.

En fusjon (handlingene de består av) kan for eksempel deles inn i slik som (figuren 2) til høyre. Det er to klart definerte hendelser; avtaletidspunktet og gjennomføringstidspunktet. Ved avtaletids-punktet er det enighet om bytteforholdet. Ved gjennomførings-tidspunktet finnes ikke reelle hindringer som kan stoppe fusjonen (Hærnes, 2009).



Figur 2 Faser i en fusjon (Hærnes, 2009)

Det er viktig å definere hva som er målet med fusjonen eller oppkjøpet før en i ettertid kan vurdere om dette har vært vellykket eller ikke. Det er gode empiriske funn som viser at eierne i det foretaket som blir kjøpt opp, som regel realiserer en god gevinst. Dette kan lett utgjøre fra 20 til 30 % av verdien som lå til grunn en måneds tid før prosessen startet (Hillstrom, Hillstrom, & Cengage, 2006). Hvis en ser på det største foretaket i fusjonen eller oppkjøpet, blir bildet mer tvetydig. De fleste funn indikerer at det "overtakende" firmaet tjener lite på kort sikt i prosessen. Studerer en børsverdier vil en ofte se overtakende firma ha en dipp i børsverdi. Alle fusjonspartnere (eller oppkjøp) må i forkant av selve fusjonsprosessen planlegge hvordan sammenslåingen/ oppkjøpet og kommunikasjonen internt/ eksternt skal foregå. Kan det antas at det foreligger verdi- og kulturforskjeller, bør en evaluering vurderes i tillegg til den vanlige "due diligence"-gjennomgangen (Harshberger, 2010).

Selv om oppgaven fokuserer på relativt små foretak, må ikke betydningen av å knytte til seg personer eller tjenester som har fusjoner og oppkjøp som profesjon undervurderes (Brait, 2008). Jurister, investeringskonsulenter eller personer med verddivurdering som saksfelt kan bidra til en god fusjon (Rutberg, 1999). Sammen med aktører med slike kunnskaper, kan en meisle ut en felles fremdriftsplan og strategi, og kanskje få kontraktfestet intensjonen. De kan også gi vurderinger vedrørende hva som er best av en fusjon eller direkte salg. Er det flere eierinteressenter (for eksempel familieforetak) kan denne personen være en god kurer og meklingsmann mellom partene.

Harshberger lister opp viktige prinsipper. Oppkjøper eller fusjonerende foretak må ha en klar strategisk visjon og en grundig integreringsplan for det kombinerte foretaket (Harshberger, 2010). Før ledelsen går i gang og aktivt leder foretakene i overgangsfasen, må det foreligge en godt kommunisert visjon og plan ovenfor de involverte.

Ferd (holdingselskap) foretok nylig flere oppkjøp av teknologiselskap innen olje- og gassvirksomheten og organiserte dette under "Interwell". BTU var et av disse selskapene. Det var en erkjennelse i firmaet om at de trengte hjelp for å vokse internasjonalt. For å klare dette var det behov for å profesjonalisere både organisasjonen og den forretningsmessige delen av selskapet. Det var veldig viktig for de ansatte at Ferd hadde slik kompetanse. Ferd var kjent for et solid nettverk og for å være i investeringene sine lenge (Midt-Norsk Olje & Gass, 2011). Her har en klart å formidle en god intensjon, strategi og langsiktighet.

Det er også viktig at foretakene tar høyde for at en i prosessen kan oppleve et fall i produktiviteten. Det kan i tillegg forekomme voksesmerter med tanke på både ansatte og lokaliseringsproblemer (Harshberger, 2010). En fusjon er en vekstrategi. Det betyr at det ikke må sees på som en lett og enkel vei til suksess. Det må heller betraktes som en rolig og langsiktig metode for å nå nye markeder. Med god planlegging og god forståelse for overgangsperioden vil en fusjon kunne bli et positivt trekk for små foretak, ref. BTU.

2.6.2 Fusjoner og oppkjøp som ikke fungerer

"En vertikal integrasjonsstrategi er attraktiv kun hvis den signifikant kan styrke et firmas konkurranseposisjon." (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007)

Studier viser at nesten 50 % av foretakene ikke når de finansielle og markedsmessige målene de har satt seg før fusjonen. Til tross for økningen i fusjoner har denne prosentandelen holdt seg relativt stabil de siste 40 årene (Internet Brands Inc., 1999).

De aller fleste fusjoner påstås å være dårlig nytt for både kunder og aksjonærer (Andreassen T. W., 2011). Dette kan i stor grad skyldes at en i en fusjonsprosess har bedre blikk for markedsmakt og synergieffekter enn kundeverdier. Lykkes en ikke i å bygge en videre lojalitet fra kunden vil sluttresultatet ikke være bærekraftig.

En studie tok for seg 724 teknologiforetak som i 1992 eller senere foretok emisjon (IPO) i USA og forble uavhengig. Seks år senere ble 58 % av disse verdsatt lavere enn den initiale verdien fastsatt ved emisjonstidspunktet. Andre akademiske studier angir denne prosenten så høy som til mellom 55 og 83 % (Harshberger, 2010).

I mange tilfeller opplever en ikke det utbyttet en hadde sett for seg. Kostnadsbesparelser kan være mindre enn forventet. Det kan ta lengere tid å realisere konkurransefortrinn, eller i verste fall, de realiseres ikke i det hele tatt. Selve gjennomførelsen kan stoppe opp grunnet motstand innad i organisasjonene. Både i forhold til hvordan en utfører oppgavene (styringsverktøy) eller

at kapabiliteter mister interessen og velger å forlate foretakene (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007). I små foretak kan det være enkeltansatte som har betydning for foretakets suksess. Hvis det skapes usikkerhet blant disse eller aksjonærene, kan det være veldig skadelig for små foretak (Hillstrom, Hillstrom, & Cengage, 2006).

En KPMG-undersøkelse viser at 83 % av oppkjøpene ikke gav gevinst til aksjonærene (Kelly, Cook, & Spitzer, 1999). En studie i "Business Week" hvor det ble sett på over 150 større fusjoner, konkluderer med at fusjonen forringer aksjonærverdier (Harshberger, 2010). I de første fire til åtte måneder etter en fusjon kan produktiviteten falle med opp til 50 % (Huang & Kleiner, 2004). Selv om denne statistikken omfatter til dels store foretak, så gir det et inntrykk av hvor kompleks en fusjon er.

"Vi har erfart at det er veldig viktig å føle at vi har kontroll over egen situasjon – kanskje det å være liten og god ikke er så dumt", (Informant, NPS).

I følge (Harshberger, 2010) er det ikke avtalene i seg selv som skaper slike tall, men at en fremdeles benytter utdaterte fusjonsstrategier. Altfor mye tid og krefter brukes på finansielle og juridiske områder (due-diligence). For lite resurser benyttes i forarbeidet til selve fusjonsprosessen. Da ser en både på hvordan en kommuniserer med kjernekompetansen (personer), samt hvordan en legger selve strategien og hvordan en skaper en funksjonell organisasjon. De fleste fusjoner som feiler eller sliter har ikke prioritert dette tidlig, og antar at det vil falle til rette etter at fusjonsavtalen er på plass.

På bakgrunn av hemmelighold vil en heller ikke kommunisere ledelsens mål ved fusjonen eller oppkjøpet. Dette gjelder ikke minst selve integrasjonsstrategien, om den i det hele tatt eksisterer. Når det gjelder kommunikasjonen innad i foretaket kan en fort komme på hælene. Ansatte er ofte opptatt av om de har arbeid etter fusjonen (jobsikkerhet), hvilke arbeidsoppgaver de får, og hva denne endringen betyr for dem i praksis. Hvis en ikke har en god kommunikasjonsstrategi fra første stund kan en raskt ende opp med å bruke ressurser på brannslukking.

En av farene ved fusjoner kan være at forventningsnivået ikke stemmer med realitetene. Spesielt hvis det er forskjellig kultur og fokusområder. Ved vertikal integrasjon låser en seg opp mot egenutviklet teknologi, og en mister dermed den viktige fleksibiliteten en har ved kontinuerlig å kunne velge løsninger fra de beste leverandørene (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007). En kan altså fort bli teknologisk akterutseilt hvis en i en hard konkurransesituasjon ikke fortsetter å perfektionere og utvikle sine fordeler.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

Den tilgjengelige litteraturen fra informasjonssøket gir en oversikt og en innføring i temaet. Informasjonstilgangen er nærmest overveldende. Likevel gir den et relativt overfladisk og lite konkrete svar på den valgte problemstillingen. En kan i stor grad identifisere hvilke krav som stilles til allianser og fusjoner. Det er imidlertid usikkert hvor relevant dette er for små foretak i en relativt liten og lukket region. Informasjonssøket gir ikke svar på om det er noen særlige momenter som disse må ivareta. For å etterprøve dette ble forskjellige metoder vurdert.

Lokale søk etter litteratur i lokale bibliotek og lokalaviser avdekket noe relevant litteratur, men ikke tilstrekkelig til å foreta et dypdykk i problemstillingen.

En annen metode er å foreta en kvantitativ og/ eller kvalitativ datainnsamling (Dalland, 2000), bedriftsrapporter og observasjoner. De kvantitative metodene tar sikte på at en designer og utformer en spørsmålstilling som en ønsker svar på, for så å standardisere eller begrense svarene innenfor en gitt ramme. Dette kan gi målbare enheter som tillater oss å behandle data og et fenomen på en kalkulerende måte. De kvalitative metodene gjøres i større grad ved at en beskriver karakterer som et bestemt fenomen, for så å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle. Forskjellene på kvantitativ og kvalitativ datainnsamling er altså ganske store (Holme & Solvang, 1996).

Innenfor eksplorativt design har en også mulighet for case studier, ekspertintervjuer og litteraturstudie. Etter litteratursøket ble neste steg derfor en kombinasjon av cases og ekspertintervju. Siden det ikke var særlig informasjon som dekket regionale foretak ble det besluttet å plukke ut case som opererte i nærområdet. Det ble valgt en kvalitativ innsamling gjennom casestudier med eksempelvis tre lokale bedrifter. Ved å velge en kvalitativ metode i form av intervjuer var målet at dette skulle gi en god mulighet for å samtale om de data som var fremkommet i litteraturstudien. Metoden ville gi anledning til å gå i dybden, få frem det som er spesielt, eventuelt avvikende, gi fleksibilitet, direkte kontakt og kanskje formidle en forståelse. Samtidig må en også erkjenne at forskeren har påvirkning og delaktighet i det som kommer frem (Dalland, 2000). Etter å ha analysert intervjuene vil en ha mulighet for å konfrontere en ekspert på lokale og regionale oppkjøp og fusjoner.

3.2 Informasjonssøk

Oppgavens utgangspunkt er at små foretak kan sitte inne med holdninger og erfaringer til det å stå alene, inngå allianser, fusjoner eller oppkjøp. Neste steg er å undersøke hva som fungerer og ikke fungerer i allianser, fusjoner og oppkjøp.

Behovet for data vil dekkes ved å søke etter informasjon om hvordan de lokale små foretakene velger å forholde seg til de problemstillingene som er å :

- Undersøke hvorfor et foretak velger å stå alene.
- Undersøke holdninger og erfaring med allianser.
- Undersøke kjennetegn på hvordan en allianse fungerer.
- Undersøke holdninger og erfaring med fusjoner eller oppkjøp.
- Undersøke kjennetegn på hvordan fusjoner og oppkjøp fungerer.

Det var veldig mye tilgjengelig informasjon og teorier rundt allianser (og nettverk- og klyngevirksomhet). Det tyder på at det har vært veldig fokus på dette temaet de siste årene. Dette gjaldt både bøker og tidsskrifter, men spesielt på nettsteder.

Ved en grundig gjennomgang viser det seg likevel at en stor del er av en veldig overfladisk og generell karakter. Fokuset er i stor grad satt på rettleiding og anbefaling om fremdriftsplaner, organisering, samt kommunikasjon internt i alliansen. Det fantes relativt lite informasjon om hvordan alliansen opptrer utad, eller hvordan en ivaretar individualiteten innad. Det var få caser som omhandlet mindre foretak i et begrenset marked, og den praktiske vinklingen på gjennomføringene var begrenset. Noe av dette er tatt med da det er innhold ble ansett som relevant også for de utvalgte bedriftene i de kvalitative intervjuene.

Informasjonssøket viser at det er foretatt flere empiriske analyser som bygger på en omfattende statistikk om allianser og partnerskap. Statistiske referanser i oppgaven baserer seg blant annet på olje- og gassindustrien (Robson, 2004) og for allianser generelt (Lunnan & Haugland, 2007). I tillegg finnes det et utvalg av vitenskapelige artikler benyttet for detaljreferanser.

Det er finnes mye informasjon om allianser og fusjoner som er besluttet etablert/ gjennomført, men ikke så mye om den helt initiale fasen. Med bakgrunn i dette, at oppgaven er såpass geografisk begrenset (Nord-Norge), ble det besluttet å foreta en kvalitativ undersøkelse.

3.3 Kvalitativt intervju

Det er et relativt spredt utvalg av små foretak i regionen. Det var dermed liten mulighet for å få kvalitetssikrede informanter i nok omfang til en kvantitativ metode, med spørreskjema og strukturerte intervjuer. Det å

fange inn holdninger og

erfaringer vil kunne

klassifiseres som å samle inn

data som gjør det mulig å forstå

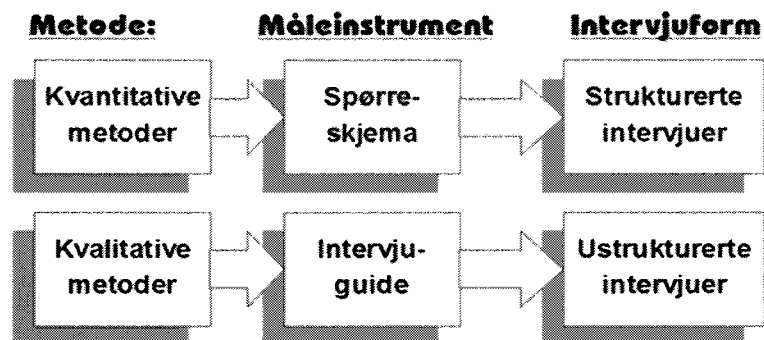
et fenomen (Sander, 2004). Ved

å etablere hypoteser fra den

teoretiske datainnsamlingen kan

en benytte de kvalitative

metodene til å validere disse.



Figur 3 Oversikt over tilgjengelige metoder for datainnsamling. (Sander, 2004)

Med kvalitativt metode menes det at en vanligvis foretar enten gruppesamtaler, dybdeintervju, casestudier, eller en kombinasjon av disse (Sander, 2004). De første forberedelsene ble gjort ved å screene lokalmiljøet for aktuelle og gode kandidater.

3.4 Utvalg av informanter

For å sikre god kvalitet er informantene strategisk valgt. Strategien var å identifisere personer som har vært tungt involvert i ønsket problemstilling, og som også kjenner godt til eget foretak. Spørsmålene skal ha en generell del, men også en del hvor de er mest mulig spesifikke og fokusert. Ikke bare for å fange foretakets “opplevelse”, men også selve informantens egen oppfatning.

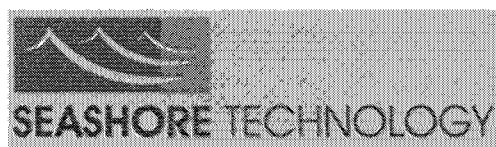
Kunnskapsparken i Nord (Kunnskapsparken) og Harstad-regionens næringsforening (Næringsforeningen) ble benyttet som utgangspunkt for å identifisere aktuelle kandidater. Kunnskapsparken listet 23 aksjonærer og Næringsforeningen listet om lag 200 medlemsbedrifter.

Hensikten med utvalget var å søke svar på relativt detaljerte problemstillinger. Det var ikke aktuelt å foreta et tilfeldig utvalg av informanter. Dette skulle identifisere et foretak som hadde valgt å stå alene, et som hadde fusjonert med flere foretak, og til slutt et foretak som var blitt kjøpt opp av en større aktør. For å kunne få en god vurdering av alternativet som omfattet

allianser, var det ønskelig at disse foretakene hadde god kjennskap og erfaring med dette. Foretakene ble valgt ut etter samtaler med Kunnskapssparken og etter tips fra lokale aktører.

Seashore Technology

Seashore ble valgt til å representere foretak som har valgt å stå alene. Begge eierne har omfattende erfaring fra tidligere selskaper og deltagelse i forskjellige allianser. Seashore



Figur 4 Seashore logo

opererer i markedet med en unik patentert teknologi og skreddersyr løsninger til olje- og gassindustrien. Foretaket har to aktive eiere (og ansatte) og har tilstedeværelse i både Harstad og Bergen. Eierne har også tidligere hatt forbindelser både i kunde og leverandørrelasjon. Foretaket valgte å la den stedlige representanten være informant. Representanten i Bergen har vært tilgjengelig for kommentarer.

Norwegian Petro Services (NPS)

NPS ble valgt til å representere foretak som har inngått en fusjon med ett eller flere andre foretak. NPS har en hovedeier, som var et naturlig valg som informant. Eierne har også



Figur 5 NPS logo

omfattende erfaring med å delta i allianser, som for eksempel Arena Beredskap. Arctic Protection (AP) ble i 2006 etablert som datterforetak av NPS. Selskapet hadde da tre eiere (ansatte). Virksomheten hadde fokus på oljevern og proffe kunder som visste hva de ville ha. NPS' forretningsfilosofi var beredskapsplaner for kyst og strand. I tillegg drev de med en del rådgiving, kurs og opplæring. I starten hadde selskapet et hovedfokus på beredskapsplaner. Dette har nå endret seg noe det er nå blitt et større fokus på rådgiving. Under et foredrag i regi av Tekna i 2007 ble tanken om en større fusjon presentert. Ikke lenge etter ble konseptet med Arctic Protection lansert som et totalkonsept innen beredskapsplaner. Planen var å bli en totalleverandør. I 2008 ble AP startet opp med fire partnere (Harstad Tidende, 2008). Det viser seg relativt raskt at markedet ikke er tilstrekkelig modent for konseptet. Det er også usikkert hvordan utenforstående vurderer habiliteten mellom de forskjellige produktene som denne totalleverandøren har. For eksempel kan det stilles spørsmål om analyseavdelingen kunne opptre uavhengig av for eksempel produktet "operativ beredskap". Planen er nå å fisjonere ut foretaket og la NPS igjen fokusere på sin kjernevirksomhet.

Noweco

Etter samtaler med Næringsforeningen ble NOWECO (Norwegian Welding Control) lansert som representant for foretak som var blitt kjøpt opp. Eierne har erfaring fra allianser, spesielt ved anbudsprosesser. NOWECO har siden 1990 vært leverandør av sveisetekniske tjenester og



Figur 6 NOWECO logo

inspeksjoner. Foretaket var i strategisk allianse med tidligere “Grenland Arctic” om vedlikehold og modifikasjon (V&M) på Norne-feltet. I 2009 ble NOWECO “vennlig” oppkjøpt av FORCE. Sammen er de blitt tildelt en omfattende kontrakt vedrørende drift og vedlikehold av Statoils Norne-skip og installasjon på Melkøya utenfor Hammerfest. FORCE har valgt å opprettholde merkevaren NOWECO, og det vil derfor bli brukt i omtalen. Segmentet er olje- og gassvirksomhet i nordområdet. Foretakets forretningside var å dyrke sin nisje og bli best på området. Medarbeidere skulle ha spesialistkunnskaper og arbeide med den beste og nyeste teknologien/ utstyret. Eierne har siden etableringen i 1990 hatt en klar strategi på at oppkjøp nok ville bli den beste (og eneste) strategien for å utvikle foretaket utover nærområdet. Både for å få tilgang til kompetanse og ressurser, men også for å bli tatt som en seriøs aktør, og det å kunne tilby og være en “komplett underleverandør”. NOWECOs tidligere gründer var i en periode ansatt som daglig leder i den oppkjøpte avdelingen, og var et naturlig valg som informant til oppgaven. NOWECOs mål for de neste årene er å ha mellom seks og ti kompetansearbeidsplasser. De skal primært være rekruttert fra Nord-Norge.

3.5 Instrument for datainnsamling

Da foretak og informanter var identifisert, ble henvendelse sent. De ble ikke informert i detalj om hvilket fokus oppgaven ville ha, men intervjuet ble presentert sammen med en meget kort beskrivelse om oppgaven. Alle informantene svarte positivt på henvendelsen, og arbeidet med å designe intervjuguiden kunne starte (Holme & Solvang, 1996).

Basert på den første teoretiske datainnsamlingen ble det først laget en mer overfladisk intervjuguide som skulle legge grunnlaget for mer skreddersydde spørsmål. Her ble det gitt litt mer informasjon om hvem som skulle foreta intervjuet, formål med prosjektet og mulighet for tilbakemeldinger. Basert på innsamlet teori ble det lagt frem to hypoteser som trengte en form for bekreftelse; drivkraften og erfaring ved det å stå alene, det å delta i allianser eller det å inngå fusjoner og det å bli oppkjøpt. Hovedpunktene i guiden ble bevisst basert på selve databehovet og problemstillingene.

Strukturelt ble guiden lagt opp til å ha en innledende start med presentasjon og informasjon om prosjektet (Thagård, 2000). Først ble det satt fokus på konkrete vurderinger om holdninger og de mer emosjonelle erfaringer fra alternativene. Deretter kom en del spørsmål som skulle avklare hvilke erfaringer informantene hadde med de forskjellige alternativene.

Med den generelle malen som utgangspunkt ble så intervjuguiden skreddersydd mot hvert enkelt foretak. Formålet var å få til et “halvstrukturert” intervju. Flere underspørsmål ble her lagt til for å gi rom for en del spørsmål direkte relatert til foretakets situasjon. Selv om stikkordene var omfattende, så var målet å ha en såpass løs formulert guide at det ikke ble behov for å justere intervjuguiden for mye mellom hvert enkelt intervju. For mye justering vil gjøre det vanskelig å sammenholde informasjonen fra de forskjellige informantene.

Med fare for å forringe spontanitet i intervjuet falt valget på å sende intervjuguiden til informantene noen dager før møtene. Formålet var å signalisere en grad av seriøsitet, men også for at informantene skulle få anledning til å forberede seg mentalt på enkelte spørsmål. Noen av spørsmålene kunne oppleves som sensitive, og hensikten var ikke å presse informantene til svar som de ikke kan stå for (Sander, 2004). Av samme grunn ble også lyd- og filmopptak valgt bort. Det ble i stedet tatt stikkord med dertil rekonstruksjon av samtalen i etterkant. Ved tvetydighet under gjennomgangen ble informantene kontaktet for verifikasjon av forståelsen og tolkningen før et utkast ble sendt.

Det var viktig at informantene følte seg komfortabel under intervjusituasjonen. Derfor ble disse foretatt på et sted de selv valgte. Det ble presisert at møtet burde foregå på et rolig og dertil egnet sted og forventet lengde på intervjuet ble estimert (Dalland, 2000). Alle informantene valgte å bli intervjuet på sine respektive kontorer. To informanter valgte tidspunkt på dagtid og det tredje valgte en sen ettermiddag. Selv om det bare var satt av en time, endte alle opp i engasjerte samtaler på minimum to timer. Etter samtalen ble det foretatt en avrunding i form av en “debrief” hvor en gikk gjennom hovedpunktene og foretok en kvalitetssikring. Det fungerte også veldig bra som en rolig avslutning av intervjuet. For å få best mulig kvalitet ble intervjuene bare timer senere oppsummert over fire til fem sider, og samme kveld sent til informantene for verifikasjon og kommentarer. I den avsluttende del av ferdigstillingen ble informantene kontaktet om de hadde noe å tilføye.

Der hvor det ble benyttet direkte sitater, ble det foretatt en sitatverifikasjon.

Den endelige intervjuguiden som ble sent til Seashore i forkant av møtet er lagt ved som et representativt eksempel i Appendix.

3.6 Analyse

Analysen skal hjelpe til å finne ut hva intervjuet egentlig har å fortelle (Dalland, 2000), samt å avdekke mønstre (Thagård, 2000). Presentasjonen og analysen vil derfor følge tilnærmet samme sekvens og struktur som det som er satt opp i både problemstillingen, teori, datasøket og den kommende drøftingen. Dette ble gjort for lettere å kunne analysere teorien og datasøket direkte opp mot problemstillingen. For ikke å lage for mange avsnitt i intervjuguiden ble fordeler og ulemper slått sammen i de tre gjennomgående temaene. For hver case ble temaene bearbeidet til en oppsummering. De tematiske oppsummeringene vil til slutt bli sammenholdt mot hverandre (og teori) og analysert og drøftet sekvensielt i drøftingen.

3.7 Kildekritikk

Det er en god del teori tilgjengelig som omfatter det som ofte omtales som små bedrifter. Når en benytter en slik terminologi må det i informasjonssøket og sammenstillingen utvises forsiktighet. I Australia defineres små foretak som om lag 15 ansatte, i EU til om lag 50, mens en i USA faktisk fort omtaler bedrifter på opp mot 500 ansatte som små (SBA.gov). Australia og EU vil til dels falle inn under oppgavens definisjon, mens en må være mer på vakt med data samlet inn fra USA.

Antallet i det kvalitative utvalget kan betraktes som lite, men kan vurderes som veldig representativ for oppgavens problemstillinger. Informantene er alle gründerne av egne selskap. Det er ingen familieforetak i utvalget. Dette kan vurderes som en mangel, men den eventuelle motstanden mot fusjon og oppkjøp vurderes som ganske overlappende. Hvis antallet informanter hadde vært større ville likevel dette vært en klar prioritet.

Informantene presenterer sin side av en sak. Dette er både positivt og negativt for oppgaven. Det er positivt da det er deres holdning og erfaringer som skal drøftes. Det er ikke sikkert dette stemmer med det hele og fulle bildet, men det er heller ikke oppgavens fokus. Det kan ha en negativ side ved at en drøfting kan forsterke dette synet, selv om erfaringene kanskje ikke er helt nøytrale.

4 Presentasjon av data og funn

Foretakene ble i hovedsak valgt ut på grunn av deres geografiske lokasjon i Harstad og det at de er relativt små foretak. Seashore ble valgt som representant for de som velger å stå alene, Arctic Protection har vært del i en omfattende fusjon og NOWECO ble kjøpt opp av FORCE.

Intervjuskjema ble inndelt i oppgavens tema som er det å stå alene, det å inngå allianser og fusjoner og det å bli oppkjøpt. Rekkefølgen er dermed tilnærmet identisk i forhold til den teoretiske gjennomgangen og drøftingen som vil bli gjort senere.

4.1 Foretaket som står alene - Seashore

Seashore har så langt valgt å stå alene. Foretaket har to erfarne gründerne og eiere med lik splitt, og er samtidig foretakets eneste direkte ansatte. Begge har styrt foretak sammen tidligere, og har også separat erfaring fra allianser, samt forskjellige kunde og leverandørrelasjoner.

Stå alene

Seashore opplyser at operatørselskapet Statoil er i en tilnærmet oligopolsituasjon på den norske sokkelen. De opplever at de fleste større foretak ser ut til å intensivere til økt bruk av totalentrepriser. Dette gjør det vanskelig å stå alene. Det er også tilfeller av proteksjonisme i nye markeder (eksempelvis UK og USA). Organisk vekst i fremmedmarkedet kan raskt begrenses av slik proteksjonisme. Her kan allianser fremstå som en døråpner for foretaket, mens en fusjon og oppkjøp vurderes som en døråpner for selve produktet. Begge eierne har erfaring med fusjoner, og ser ikke dette som noe hinder for videre ekspansjon.

Deres formening er at et samarbeid som har utviklet seg over tid kan være en naturlig fremdrift mot et oppkjøp. Det er også en erkjennelse at hvis et lite firma tar kontakt med en større internasjonal aktør vil det ofte kunne redusere muligheten for ”gode” avtaler. En må forvente at utvikling av en kommersiell relasjon kan ta litt tid, og at en kontinuerlig må skjøtte sitt foretak uavhengig av om det foregår en prosess eller ikke.

I en forberedende fase av en fusjon, vil en muligens involvere en rådgiver for å sikre patentrettigheter. Dersom de velger å selge foretaket eller produktet i et marked hvor målet er å skaffe frem flere alternative tilbydere vil dette bli gjort gjennom tilretteleggere.

Allianser

Seashore har vært en del av ressursgruppen i kunnskapsparken i Harstad. De har også vært medvirkende i forberedelsene til anbudsrunder opp mot vedlikeholdskontrakten på Norne/Hammerfest, men har ikke vært aktive etter tildelingen. Foretaket opererer i et

“spotmarked”. En allianse for å kunne delta i en totalentreprise som fremmer langsiktighet

fremstå som fristende. Allianser blir derfor fortløpende vurdert. For organisk vekst kan en

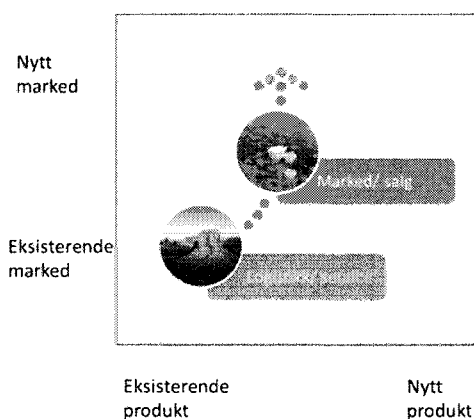
allianse med et internasjonalt foretak være eneste mulighet for å komme inn på det aktuelle markedet. Figuren 7 er basert på de krav som Seashore fremhever som grunnleggende og som må være på plass før en ekspanderer til nye områder kan skje.

I en mulig allianse er det en forventning om at Seashore vil være en av hovedaktørene.

Alliansebyggingen så langt har vært i den vertikale leveransekjeden og har bestått av underleverandører; eksempelvis verksted og transport.

Tilbakemeldingen fra Seashore er at det er for lite definerte tendenser til næringsklynger i regionen. Det virker som om en feiltolker klyngebegrepet til bare å handle om å lage et komplementært og fullstendig tilbud i den vertikale leverandørkjeden (pakketilbud). Det er få tilnærmet like bedrifter i området som kan gjøre hverandre gode. En opplever også lite spisset konkurranse i nærområdet. Konkurransen foregår mot etablerte tilbydere i sør. Det blir litt “vi mot dem”.

Seashore mener at en stor ulempe er at alliansen kan komme mellom produktet og kunden. En må unngå å ha noe mellomledd mellom produktet og marked-/ kundeforholdet. Erfaringsmessig er dette kjernen til suksess. En dårlig samkjørt allianse som ikke fungerer som en tilrettelegger for nisjene, vil ikke ha livets rett. Når det gjelder utviklingen av organisasjonen må organisasjonen må “alltid være på plass før en ekspanderer eller inngår allianser”. Det virker også som om en blir invitert inn i en “klynge” fordi ledelsen ser ut til å bygge et potensial som totalleverandør. Klyngene og allianser oppleves lite som en katalysator for konkurranse i den hensikt å gjøre hverandre bedre. De opptrer mer som en tilrettelegger mot et felles mål, og som fyller ut de manglende ledd i en leverandørkjede. Dette er bra som nettverk. Muligens er dette begrenset av tilgangen på bedrifter.



Figur 7 Grunnleggende strategi for ekspansjon i nye områder.

Fusjoner og oppkjøp

Seashore mener de har relativt god kontroll, rykte og oversikt i hjemmemarkedet. Det er derfor ikke aktuelt å fusjonere mot et norsk foretak som kun opererer på samme segment. Igjen er Seashore opptatt av at en etter et oppkjøp ikke må miste den direkte kontakten mellom produktet og kunden. Det har også vært av betydning at en ikke skal love for mye. Dette kan få store følger for en langsiktig strategi. Kapasiteten må være på plass før en øker forventningene i markedet. Det er viktig at kunden har en positiv opplevelse fra første øyeblikk.

Hvis det er flere kandidater i en fusjonsprosess (eller oppkjøp) vil en søke å benytte en dreven mellommann i forarbeidet. Mellommannen forventes å kunne etablere en anbudskonkurranse og eventuelt sortere foretakene. Eventuelle gevinster kan identifiseres ved at en får til en organisk vekst, samtidig som en klarer å ivareta et nært kundeforhold.

Oppkjøpers tanker og visjoner om teknologiens potensial i nåværende og nye markeder vil være en form for garanti og av stor betydning. Direkte triggere kan være at bruken av totalentreprise gjør at spesialister og enkeltleverandører hurtig blir utestengt fra markedet. Dermed forsvinner grunnlaget for videre drift.

Allianser kontra fusjoner/ oppkjøp

Seashore mener at en tett allianse egentlig bare vil være en tidsmessig forskyving av en kommende fusjon eller oppkjøp. En god allianse er likevel å foretrekke fremfor en dårlig fusjon. For at en allianse skal lykkes må ikke de deltakende foretakene komme i veien for hverandre. Alle må dermed kunne fokusere på sin enkelte nisje eller kunde i nær kontakt med markedet. En må samtidig unngå ”mitt og ditt”. Komplementaritet mellom bedriftene anses normalt som en av de viktigste forutsetningene for alliansen. Bedriftene må tidligst mulig sammen etablere ny strategi og organisering.

Andre synspunkter og innspill fra små foretak

For et lite foretak er det viktig å finne seg en nisje hvor en er desidert best. En må være suveren på kompetanse ovenfor kunde, og kunne identifiser problemer og produkter “før kunden selv gjør det”. En må være eksperten og kunne tilby kunden en så god løsning at det ikke er mulig for kunden til å overgå den selv. Man må aldri selge “neste” produkt før det er klart og heller ikke spre porteføljen (eller kapasiteten) for mye.

Når en produserer nisjeprodukter er nærkontakt med kunden og et godt og oppdatert nettverk alfa og omega. Da må en ikke la en allianse eller fusjon ødelegge dette samspillet. Å oppsøke

tekniske beslutningstagere (eller premissleverandører) i foretakene er viktig, og krever god kjennskap til bransjen.

Viktigheten av å ha orden og kontroll på hjemmemarkedet før en tenker ytterligere vekst blir understreket. Likeledes må en ha en kontantstrøm i bunn før en ekspanderer ytterligere. En må unngå å vokse for fort slik at en ikke har kontroll (og dermed ikke kan levere som lovet). Ha alltid en tilstrekkelig organisasjon og struktur klar. Å ha et klart begrep over hva som vil kreves før en ekspansjon er viktig for å lykkes. Dette gjelder spesielt produksjonsressurser, men en god transportplan er også nødvendig.

4.2 Foretaket som fusjonerte - NPS

Norwegian Petro Services (NPS) fusjonerte med blant annet MAPO, og dannet Arctic Protection. Eierne av NPS opprettet holdingselskapet "Mot Nord", med nye NPS som datterforetak. NPS ble så sammen med tre andre foretak fusjonert inn i "Arctic Protection". Informanten er fra NPS, og denne foretaksreferansen vil bli benyttet i oppgaven.

Stå alene

Det har aldri vært aktuelt å foreta en emisjon eller å stå alene. Det har hele tiden vært foretakets visjon å kunne levere et integrert produkt, en produkttjeneste, hvor NPS inngikk i en helhet. Denne helheten var tenkt ivarettatt av Arctic Protection (AP). Aps visjon var å kunne tilby "one-stop-shopping" for kundene og utnytte kompetanse på tvers av de fusjonerte foretakene. Det var NPS som hadde konseptideen og som tok initiativet til fusjonsprosessen. NPS hadde stor påvirkning i alle ledd.

Allianser

AP og NPS var med i Arena Beredskap, og er delvis utviklet gjennom denne klyngen eller nettverket. Allianser ble seriøst vurdert, men konklusjonen ble at de ikke var tilstrekkelig forpliktende. En del av aktørene var ikke tilstrekkelig kompetente eller erfarne nok, eller de var ikke modne eller tilstrekkelig motivert for større allianser.

Motivasjonen for å inngå i allianser vil i hovedsak være knyttet til synergier rundt selve produktet, tjenesteutviklingen og markedsføringen. Spesielt motiverende ville det være om dette var av internasjonal karakter. Andre fordeler kan være at en får bedre kjennskap til andre aktører i markedet og at en i større grad kan stå samlet. Blant lokale bedrifter oppfattes drivkraften å være muligheten til å bli en del av noe større, etablere nettverk og felleskap.

Det kan være mange hindringer og ulemper som gjør at alliansen ikke fungerer. Spesielt fremheves mangel på dedikasjon og innsats. Store forskjeller i kompetansenivå/ modenhet og en forskjellig strategisk eller taktisk motivasjon for deltagelse kan også stå i veien. Det er likevel en mulighet for at allianser kan være en god start, og trigge gode fusjoner.

Fusjoner og oppkjøp

Fusjonen er en totrinnsprosess. Den første delen om utviklingen av AP kom fra NPS og opplevdes som relativt ukomplisert. Den videre fusjonen mellom AP og det siste foretaket inn i fusjonen ble delvis basert på innspill fra oljeforetak/kunder. NPS ble fusjonert inn som en del av denne prosessen sammen med totalt tre andre aktører.

Potensielle kunder ble ikke konferert i denne prosessen. NPS mener en kan si at det var en stor mangel at markedet ikke i tilstrekkelig grad ble undersøkt og analysert. Det ble vurdert om det fusjonerte foretakets forskjellige avdelinger kunne opptre uavhengig av hverandre. Det var blant annet en analysedel og en operativ del, og i startfasen så en kanskje ikke helt hvordan en skulle synliggjøre deres uavhengighet. NPS så problemstillingen selv, men anså den som levelig. I ettertid kan det dårlige utfallet delvis begrunnes med at hos kunder med penger manglet det vilje, og hos kunder der det var vilje manglet det penger.

Det tyngste argumentet mot fusjonen var at en kunne tape kontroll over egen situasjon og uavhengighet. Et minimum av sikkerhet eller klarhet av hva som skal skje fremover er blant forbehold en bør ta når en skal forene strategi. En bør ha en mulighet for reversering, men det er en anerkjennelse at det kan være vanskelig å få til en forpliktende prosess uten en form for straff.

NPS benyttet en forretningsadvokat med erfaring fra slike prosesser som intern rådgiver i prosessen. Til mer generelle råd ble PWC Tromsø benyttet på vegne av alle parter.

Det har ikke vært lett å identifisere gevinster eller rasjonalitet med fusjonen. Dette henger i stor grad sammen med relativt dårlige resultater og motstand i markedet. Hele verdien av NPS ble konvertert til aksjer i det nye foretaket. Det ble for NPS del ivaretatt en form for gevinstsikring ved tildeling ved at avkastingen av det fusjonerte foretaket i noen år fremover tilfalt NPS.

Det ble ikke definert andre suksesskriterier enn helt klare strategiske mål over hva en ønsket å få til i markedet. Siden det var en "taktisk" fusjon ble ikke verdien av NPS endret (eller vurdert) før eller under fusjonsprosessen.

Integreringsplanen bestod av forslag til struktur og arbeidsområder. Det var en forutsetning at NPS fortsatt skulle kunne arbeide selvstendig og uavhengig. Dette for ikke å miste den direkte

kontakten med markedet. Integreringen av AP gikk greit, selv om noen selvfølgelig var mer entusiastisk enn andre. Det var også dropp i produktiviteten i den grad prosessen krevde tid og fokus. Arbeidsbelastningen ble desto høyere fordi en måtte opprettholde en inntjening i NPS.

Allianser kontra fusjoner og oppkjøp

NPS opplever allianser som mindre forpliktende, og med lavere risiko. Allianser fremstår også som mindre kompliserte og kostnadskrevenne. Det er ikke sikkert det stemmer. En fusjon oppleves som mer forpliktende, men har også en høyere effektivitet og styringsevne.

Hvis allianser eller fusjoner skal lykkes, må det være knyttet til lønnsomhet og suksess i markedet. Hvis ikke dette slår til, vil det være meget vanskelig å vedlikeholde en allianse eller opprettholde en fusjon. Hvis inntektene svikter vil et slikt brudd friste spesielt de som i utgangspunktet har evner og inntjening til å stå på egne ben.

Andre synspunkter og innspill fra små foretak

NPS har vært del av både klyngen Arena Beredskap og nettverk Petro Arctic. I klyngen ble det for liten forpliktelse fra alle parter, men det var en gruppering som faktisk hadde litt tyngde. Det var en lærerik periode. Klyngen hadde skinn av å være en form for strategisk alliansebygging. Det var ikke en næringsklynge hvor en kunne utvikle hverandre i form av konkurranse og kompetanseheving innen sine respektive områder.

NPS mener likevel det har vært en stor nytteverdi i det å være flere aktører, både horisontalt og vertikalt i verdikjeden. På denne måten kan en spille ball og hjelpe hverandre, og det vil NPS gjerne fortsette med.

4.3 Foretaket som ble kjøpt opp - NOWECO

Norwegian Welding Control (NOWECO) ble startet av en enkelt gründer. Etter hvert ble to ansatte inkludert på eiersiden med totalt omlag 10 %. NOWECO har samarbeidet med Kaarbøverkstedet (Norsk Skipsteknikk). Selskapet stammer i realiteten fra dette miljøet og fra den tiden da det ble et krav om at inspeksjonstjenesten skulle utføres av et uavhengig foretak. NOWECO var i strategisk allianse med tidligere "Grenland Arctic" om vedlikeholds- og modifikasjonskontrakten (V&M).

Stå alene

Det har aldri vært aktuelt å foreta en emisjon, og heller ikke å stå alene. Det å stå alene har hele tiden blitt vurdert som et for svakt virkemiddel til det å oppfylle den strategi selskapet har

valgt. Fusjoner har vært vurdert og sonderinger har vært gjort. Dette fordi en her ser mulighetene for å utvikle foretaket utover hjemmemarkedet Harstad. De ansattes fremtid, utvikling og virke har også vært en avgjørende årsak for viljen til å kunne foreta en ekspansjon.

Allianser

Allianser kan være med på å utvikle et foretak, men like viktig er det å kunne utvikle kunnskapen og arbeidet til de ansatte. NOWECO legger stor vekt på at det skal være en "kompetanseheving" blant de ansatte. NOWECO skal være ledende på sitt område. Da blir sammenlignbare foretak i alliansemodellen fort hengende etter.

NOWECO ser likevel at opplevelsen av det å stå samlet kan være en fordel med allianser, spesielt blant lokale foretak. De er likevel klare på at dette egentlig mer er en god informasjonskanal for bedrifter og kunder. En løs allianse ivaretas like godt av et nettverk eller "klynge".

Fusjoner og oppkjøp

NOWECO mener oppkjøp er den beste måten å kunne utvikle foretaket og kunnskapen/ arbeidet til de ansatte på. Siden NOWECO skal være helt i tet på teknologisk kompetanse og utstyr, mener de at arbeid underlagt andres systemer og arbeidsmetoder ikke fører til en ønsket kompetanseheving.

Alle "fusjoner" som enten har vært vurdert eller gjennomført har vært oversiktlige og forståelige. En grunn er at det i realiteten har vært mer eller mindre rene oppkjøp. Selve prosessen var grei, og det har blitt benyttet en innleid konsulent med økonomisk bakgrunn som rådgiver.

Det var ikke vanskelig å finne aktuelle oppkjøpere Dette falt naturlig ut fra et samarbeid som hadde gått over lang tid, og hvor en kunne bli kjent med hverandre. Det var et viktig poeng at det oppkjøpende foretaket presenterte et klart standpunkt og strategi om ikke å slakte foretaket, men heller utvikle det videre. NOWECOs opprinnelige strategi skulle legges til grunn, og daværende hovedaksjonær i NOWECO ble satt til å lede avdelingen i den nødvendige perioden.

Oppkjøpet og strategien ble ikke kvalitetssikret i markedet, men var delvis basert på signaler om endret anbudsstrategi fra et større oljeselskap.

Det var ikke mange argumenter som talte mot oppkjøpet. NOWECO har ved en anledning selv vært det oppkjøpende foretak, og hadde dermed erfaring fra begge sider av bordet. Når det selv ble kjøpt opp av FORCE, var det den endelige og følelsesmessige avgjørelsen om å måtte

slippe kontrollen som voldt mest kvaler. Selv om signalene var klare, var det liten usikkerhet om det oppkjøpende firma ville fortsette å utvikle produktet og de ansatte (som var en forutsetning for salget). Det hjalp at strategien var sammenfallende med NPS eiers ønsker om strategisk utvikling i nordområdene.

En av de viktigste årsakene til at et oppkjøp ikke fungerer er manglende vilje til å satse og utvikle firmaet innen hjemmemarkedet. I tillegg må det understrekes at en må tjene penger fra dag en. Klarer en ikke det får en ikke kjøpe inn det beste utstyret og være ledende i markedet (både for produkt og arbeidere).

Det ble foretatt en gevinstsikring i den grad at hele NOWECOs kjøpesum ble omgjort til likvide midler under overføringen. Det ble ikke utarbeidet noen suksesskriterier for oppkjøpet og heller ikke inkludert noen termineringsklausul.

De ansatte var orientert og de fleste var positive. Det er imidlertid alltid en viss usikkerhet i slike prosesser. To av de ansatte var som nevnt også deleiere på dette tidspunkt. Det hjalp godt på at både strategien og organisasjonen var klar ved fusjonsøyeblikket.

Allianser kontra fusjoner og oppkjøp

NOWECO har tidligere vært involvert i en større allianse. Selskapet har også vært en del av klyngen, eller alliansen, Arena Beredskap og nettverket Petro Arctic. Selv om de var med i Arena Beredskap har det aldri vært del av noen strategi å inngå en allianse. Nettverket Petro Arctic oppleves som et bedre alternativ som passer inn i NOWECOs strategi.

Andre synspunkter og innspill fra små foretak

For den fusjonerte delen av NOWECO er det viktig at de fremdeles har en direkte leveranse med klare betingelser for å opprettholde en direkte kontakt med kunden. Nærhet er kolossalt viktig. En må vite hva som skjer seks til tolv måneder frem i tid.

For å kunne utvikle ansatte måtte NOWECO bli større (15mill lokalt – ser en dobling etter oppkjøpet). NOWECO er skuffet over at så få regionale foretak har sett hvilke muligheter som LIGGER i nordområdet, og spesielt i Snøhvitprosjektet.

5 Drøfting og konklusjon

5.1 Vurdering

Det er et uttalt politisk ønske at lokale leverandører skal kunne delta etter hvert som olje- og gassvirksomheten flyttes nordover (Ballari, 2009). Statoil uttrykker også slike ønsker (Kobro, 2011). Det er vanskelig å vurdere hvor mye man skal vektlegge slike utsagn. Dette gjelder ikke minst om det er hjemmel for å legge slike føringer (Ree, 2011). For oppgavens del blir ikke gehalten vurdert. Foretak bør avvente konkrete tiltak før en foretar større investeringer basert på slike utsagn.

Den teoretiske datainnsamlingen ble utført på en systematisk måte etter de oppsatte temaene. Noen av svarene, poengene og utsagnene under de enkelte temaene er delvis overlappende. Som eksempel kan årsaker til at en ikke vil stå alene, benyttes som begrunnelse for å inngå både en allianse, fusjon og oppkjøp. Her må en foreta en skjønnsmessig vurdering under bearbeidingen.

I den teoretiske empirien i besvarelsen kan enkelte sitater fremstå som litt for bastante i en norsk kontekst, men her vil en måtte gjøre skjønnsmessige vurderinger. Tilsvarende er en del teori myntet på større foretak. En må derfor i drøftingen vurdere relevansen disse har for små foretak.

Hvis intervjuene hadde blitt gjentatt ville enkelte problemstillinger antageligvis bli ytterligere poengtert (Dalland, 2000). Det ble for eksempel i liten grad avklart hvilke av disse “gründer-selskapene” som også kunne være delvis familieforetak. Dette kan være den reelle situasjonen hvis egenkapitalen består av private låneopptak, arv og andre usagte forpliktelser.

Regionen er relativt liten. Av den grunn er det stor sjanse for at informantene faktisk har god kjennskap til hverandre. Deres vurdering kan være basert på samme kilder, og dermed ikke alltid representativ for større områder. For eksempel er Statoil en stor og dominerende aktør innen olje- og gassindustrien i regionen. Alle casebedriftene har leveranser mot Statoil i lokale ordrer eller deler av en totalentreprise. Noen mer enn andre. Ved at Statoil, som en stor og viktig aktør, promoterer totalentreprise kan alle tre konkludere med at det blir både aktuelt og viktig for dem.

5.2 Tolkning

Gjennomføringen av de kvalitative intervjuene var en positiv opplevelse. Informantene var både tillitsfulle og åpne rundt foretakenes situasjon. Dette gjaldt ikke minst de historiske vurderinger som førte frem til nåværende situasjon. Det var også åpenhet rundt konkrete fremtidsplaner. Alle hadde vært involvert i allianser. Alle var villig til å dele både forventninger og erfaringer som ble gjort.

Det viste seg også at alle hadde en mer eller mindre fundamentert strategi i bunn for sine valg. Det var en fin åpenhet rundt selv de mer konkrete og spesifikke planene. Det ble tydeligvis ikke betraktet som veldig hemmelig. Muligens ses det på som en styrke at en har uttalte strategier. En må selvsagt også vurdere slik informasjon med en god klype salt.

5.3 Drøfting

Drøftingen tar for seg hovedaspektene ved erfaringer og holdninger til de forskjellige alternativene. Disse utgjør det å inngå i en allianse, det å fusjonere og det å bli kjøp opp. Drøftingen tar også for seg de positive og negative kjennetegnene ved å opptre alene, i allianser, ved oppkjøp og fusjoner.

Normalt blir et foretak etablert som en selvstendig enhet. Det er derfor naturlig å ha denne situasjonen som utgangspunkt for drøftingen. Årsaken til at en valgte å etablere et foretak blir derfor ikke vurdert. Første del av drøftingen vil basere seg på hvorfor en velger å fortsatt stå alene, når en muligens bør søke mot allianser eller fusjon og oppkjøp.

5.3.1 Hvorfor et foretak velger å stå alene

"Know what's weird? Day by day, nothing seems to change. But pretty soon, everything's different."; Bill Watterson (Calvin and Hobbes).

Det er ingen case fra den kvalitative gjennomgangen som faller inn under definisjonen og de følelsesmessige relasjoner som kan eksistere i spredte familieforetak. De kan alle karakteriseres som gründerforetak. Felles for disse selskapene er ofte at gründer, eier, daglig- og styreleder er samme person. Som oftest består selskapene av gründer, samt en til to "kompetente" venner. (Grieg Eide, 2007). Det som er merkbart forskjellig fra andre selskap er at alle virker til å ha klare strategier for hva de foretar seg. Heller ikke målsettingene for verdiskaping og vekst virker overambisiøse. Dette selv om for eksempel NPS har hatt blandet erfaring med sin fusjonsstrategi og forventninger til markedet. De "kompetente" vennene ser også ut til faktisk å

være kompetente, som for eksempel NOWECOs økonomirådgiver og NPS juridiske samtalepartner. Det er ikke noen utstrakt bruk av sovende partnere i noen av foretakene.

I følge praktisk erfaring har en gründer ofte en altfor stor tiltro til sitt eget foretaks fremtidige forventet omsetning og inntjening (Brenna, 2007). Det kan være en årsak til at de dermed har for store forventinger til fusjoner eller oppkjøp. Denne optimismen poengteres også av lederne for disse foretakene (Danielsen & Aarsand, 2010). En skal heller ikke undervurdere muligheten for at mange av de små foretakene rett og slett ikke er av interesse for større selskaper. Hvis det ikke er knyttet en spesiell patentert teknologi eller geografisk tilhørighet til produktet kan det rett og slett være bedre å utvikle alternativer ved egne interne ressurser. En litt for engasjert gründer med et pari produkt er gjerne ikke det første en ønsker med på lasset.

Den teoretiske delen avdekker at en i en allianse eller fusjonsprosess kan kreve veldig mye tid og penger på både juridiske og skattemessige spørsmål. Ikke minst ved blanding av to forskjellige kulturer (Advokatfirmaet CLP DA). For særlig små foretak som vi generelt referer til i Nord-Norge, kan en omfattende fusjonsprosess utgjøre en såpass stor del av hele omsetningen (tid og penger) at gevinsten, eller hele foretaket, forvitrer. Dette blir i rimelig grad bekreftet av NPS erfaring med fusjonsprosessen Arctic Protection.

"Det var helt klart et fall i produktiviteten da prosessen krevde mye tid og fokus. Det var bare å jobbe mer....", Torbjørnsen (NPS).

Dette må likevel ikke betraktes som bortkastet tid. I følge Noweco bør en absolutt bruke ressurser i forkant på organisasjonsdesignen slik at den er klar fra dag en. Hvis en er uerfaren med slike prosesser vil det være vanskelig å starte den selv. Da kan næringsklynger og inkubatorer for allianser og fusjoner være en god arena hvor en kan søke hjelp og ha en forenkende og positiv effekt.

Det kan være krevende å stå alene i markedet. En mindre aktør er ofte mindre synlig.

"en må nesten fysisk hente båtene (oppdraget) til verkstedet, ellers så seiler de forbi",
Torbjørnsen (NPS)

Det er mange som ikke har noen form for kontakt med verken nasjonale eller utenlandske selskaper (Andersen, Johansen, Norvoll, & Nyvold, 2009). En mulig forklaring er at militær aktivitet og skipsbygging/ reparasjoner nok tradisjonelt har vært et naturlig innenlandsk segment for de fleste i Harstadregionen. Levert har fokus mot utvikling av olje- og gassressurser, og for mange vil dette være et nytt og utforsket felt. Den fysiske "fjernhet" til

markedet og veldig detaljerte administrative krav til leveransene har nok også stått i veien for både allianser og oppkjøp.

I en innledende fase om fusjon eller salg kan terskelen være meget høy for å eksponere foretaket i offentlighet. I et ellers lite og gjennomsiktig miljø kan dette kan føre til en uønsket eksponering av foretaket. Spesielt fordi det forutsetter en omfattende gjennomgang av selskapets aktiva og passiva i videste forstand (Advokatfirmaet CLP DA). Da gründere ofte identifiserer seg selv med foretaket. Enda mer ubehagelig kan det bli dersom det er noe form for samrøre mellom bedriftens og gründers økonomi. Det må presiseres at det ikke er noen slike indikasjoner i oppgavens caser.

Foretak med spredt eierskap (for eksempel utvannede familiebedrifter) påfører en enkelt selger at han må selge med rabatt. Dette kan utsette salgsbeslutningen. Ingen av informantene ser ut til å være i en slik situasjon.

Seashore har valgt å stå alene. Selskapet må nærmest kunne karakteriseres som malen på et gründerforetak da de oppfyller definisjonen (Grieg Eide, 2007). Eierne har etablert og solgt flere foretak, og bærer således preg av å være av typen “seriegründere”. Selv om de hegner godt rundt sine ideer og produkter, virker begge å ha et rasjonelt forhold til selve foretaket. I følge eierne er det så langt et bevisst valg å stå alene, men de er hele tiden åpne for vurderinger.

Selskapet mener selv de har en allianse rundt produktet sitt. Alliansen virker likevel å likne mer på vanlige avtaler om fysisk produksjon av produktet og transportløsninger.

Selskapet ser ut til å ha opplevd en kontinuerlig vekst i markedet. Det har frem til det siste ikke blitt direkte utfordret av totalentrepriser. Den økte bruken av mer omfattende kontrakter kan påvirke situasjonen (Homleid, 2011).

Begge eierne i Seashore er av en klar formening om at en ikke må miste den direkte kontakten mellom “produktet og kunden”. Eierne poengterer viktigheten av å sørge for sitt eget foretak, og ønsker sitt firma som den styrende i en allianse. Dette kan være en god forklaring på at de så langt ikke har inngått noen allianser som kan forstyrre denne kontakten. De indikerer delvis at et direkte salg (oppkjøp) virker mer nærliggende, enn å måtte gjennomgå en omfattende allianse eller fusjon.

For NPS har det i utgangspunktet aldri vært aktuelt å operere alene. Målet var hele tiden at en sammen med andre skulle tilby et integrert produkt. Allianser har vært vurdert, men de var enten ikke forpliktende, eller partnerne ble ikke oppfattet som modne nok. Ønsket om et integrert produkt var så sterk at NPS selv ble drivkraften bak fusjonen til Arctic Protection.

For NOWECO var det heller aldri noe alternativ å stå alene. Foretaket har hele tiden hatt en klar visjon om å ekspandere. Det var lagt en strategi for stegvis å nå dette målet. Slikt sett faller eieren mer inn i definisjonen av en potensiell “seriegründer”.

Ingen av gründerbedriftene virker å ha noen form for besluttsomhet eller overbevisning om at de skal “stå alene”. De har likevel strenge krav til gode betingelser ovenfor både produkt og ansatte i en slik prosess. Muligens stiller foretakene større krav enn det egentlig er hold for. Det kan vise seg korrekt når det poengteres at gründerne ofte er for optimistisk på vegne av bedriftens fremtidige salg (Danielsen & Aarsand, 2010).

5.3.2 Holdninger og erfaringer med allianser

Ingen av casene var per dags dato involvert i strategiske allianser. Alle har tidligere vært involvert i større eller mindre grad. I tillegg til å se på holdninger, vil derfor innspillene bli brukt til å kartlegge disse erfaringene.

En mulig forklaring på at allianser fremdeles er populære kan være den økende bruken av totalentrepriser, både innenfor statlige foretak, som Jernbaneverket (Homleid, 2011) og drift og vedlikeholdskontrakter (Fjeldstad, 2011). Ettersom olje- og gassvirksomheten ser ut til å bevege seg nordover er det et uttrykt ønske at leveranser også skal ha et lokalt innhold. Det er et distriktspolitisk ønske at lokalmiljøet ikke bare skal eksponeres for næringens risiko, men også kunne være delaktig i verdiskapingen. Dette fremstår som gode insentiver for å søke sammen i en allianse, spesielt når en har konkrete indikasjoner på at et samarbeid er formålstjenlig.

Fri flyt av varer og tjenester fra mer komplette aktører innen EU- og EØS-området kan også invitere til økt dannelse av lokale allianser. Næringslivet i Nordland og Troms uttrykker begge behov for kompetanseressurser (Andersen, Johansen, Norvoll, & Nyvold, 2009). Dette kan virke stimulerende for allianser. Ikke bare mellom lokale foretak, men også der større utenlandsbaserte leverandører opererer.

Et eksempel er konstruksjonen av tidevannskraftverket Hydra Tidal ved Nord-Norsk Skipsindustri (Harstad Mekaniske). Det var mangel på kompetanse i regionen, og det var dermed fare for at hele arbeidet ville bli gjennomført lengere sørpå. NOWECO valgte å samarbeide med en erfaren polsk partner som avga sveisere til prosjektet. Dette ressursinntaket ble til dels kritisert av mindre lokale konkurrenter. Antageligvis resulterte dette likevel i at Hydra Tidal faktisk ble bygget i regionen. Det er en mulighet for at dette kan inspirere til flere liknende allianser når oppdragsmengden går utover den lokale kapasiteten.

En allianse kan ha varierende grad av forpliktelse. Denne friheten kan appellere til foretak som har lyst til å opptre i markedet som en selvstendig aktør, men som likevel ikke vil oppgi sin egenart (Internet Brands Inc., 1999). Dette er en måte å markedsføre seg selv i et større segment, for eksempel som en delleverandør i et internasjonalt marked. Dette vil også være en fin profilering av en potensiell kandidat for fusjon og oppkjøp.

Seashore opererer nå som en selvstendig aktør i "spotmarkedet". For dem vil en allianse inn mot en mer omfattende kontrakt kunne gi et lite pusterom. Hvis alliansen er av for stram karakter, vil det bare være en tidsmessig forskyvning av en kommende fusjon eller oppkjøp. Selskapet har en positiv holdning, og allianser av langsiktig karakter blir derfor fortløpende vurdert. Seashore opplever at mange klynger og allianser ikke er den beste katalysatoren for å gjøre hverandre bedre. Disse opptre mer som en tilrettelegger mot et felles mål om å komplettere en leveransekjede. Verken Seashore eller NPS anser disse formene for allianse som forpliktende nok.

For å hindre mellomledd mellom Seashore og kunden, ønsker de å være en av hovedaktørene i en eventuell allianse. Det har vært vanskelig å finne en allianse av tilstrekkelig størrelse. Muligens faller dette litt sammen med en sterk tro på eget produkt (Brenna, 2007).

Både Seashore og NPS mener den største motivasjonen for allianser vil være knyttet til synergier rundt selve produktet, tjenesteutvikling og markedsføring. Begge legger også vekt på at internasjonale kontakter vil være spesielt motiverende. Alle tre casene bekrefter at allianser kan være en god start på et godt samarbeid, og noe som kan trigge oppkjøp. Dette ble også realiteten for NOWECO.

NOWECO er i utgangspunktet mer tilbakeholden til allianser. Det kan skyldes at deres ønske er en forpliktelse i den hensikt å vokse. Når NOWECO er så aggressivt fokusert på å være best i sin nisje, blir sammenlignbare foretak ofte hengende etter. De er klar på at det kan være en fordel med allianser mellom lokale foretak, men mener at lokale nettverk i stor grad kan ivareta samme funksjon som en løs allianse.

I teorien gis det også uttrykk for at mange ser allianser som en mulighet til å høste gevinsten av lagarbeid (Internet Brands Inc., 1999). Det er ikke bare en kortsiktig gevinst som lokker, men også konkurransesituasjonen. Det økende behovet for å ekspandere globalt, samt en markeds plass i rask endring og muligheten til å kunne delta i større og omfattende kontrakter frister. Det er i tillegg en god måte å hindre oppkjøp og fordele risiko på. Det å få bedre betingelser i leverandørmarkedet, samt høste erfaring og fotfeste utenfor eget foretaks direkte (og kanskje detaljerte) bidrag i alliansen er også en fordel.

En kan også lese ut av holdningene som presenteres i Levert-rapportene at bedriftene i Nordland ser ut til å ha fått mer erfaring og modenhet rundt leveranser til petroleumssektoren, enn de har i Troms (Andersen, Johansen, Norvoll, & Nyvold, 2009). Hvis de større operatørene opprettholder krav om innhold fra lokale leverandører, er det rimelig å anta at kunnskapen også vil jevne seg ut. Mens Troms fremdeles anser leverandørkjedens manglende styrke og bedriftens størrelse som største utfordring, har Nordland mer problemer med mangel på arbeidskraft, godkjenninger og sertifiseringer.

Et moment som påvirker holdningen til allianser er hvordan Kunnskapsparkene (og partnerne) ser ut til å utvide klyngebegrepet. Arena Beredskap skal for eksempel “representere en komplett industriell klynge innenfor oljevern og beredskap” (Arena Beredskap, 2008). Det nevnes også at det har vært et relativt stort gjennomtrekk det siste året.

NPS omtaler klyngen som en god tanke, men bare en “gruppering med litt tyngde”. Foretakene i Arena Beredskap er ganske spredt og lite forpliktende. De er også mer komplementær i leverandørkjeden, enn de er overlappende og motiverende for hverandre. Det relativt snevre utvalget av potensielle partnere når en skal gi tilbud på en totalentreprise vil indirekte påvirke den generelle holdningen de tre foretakene har til allianser. På godt og vondt. Hvis klyngen kun skal bestå av små individuelt spredte og lokalt forankrede foretak, kan det virke direkte hemmende i forhold til det å skaffe større internasjonale aktører som partnere. I tillegg vil de muligens være en stor konkurrent til den lokale tilbyderer, og dermed i utgangspunktet ikke være ønsket inn i klyngen.

Det kan se ut som om det ikke er en geografisk konsentrasjon av sammenkoblede foretak og institusjoner med fokus på et spesielt forretningsområde (Reve & Jakobsen, 2001). Det vil derfor kanskje være mer naturlig å kalle det et nettverk. I oppstartsfasen må en absolutt måtte regne med å bidra til starthjelp ved å bygge opp både kunnskap og samarbeidsarenaer.

Det virker ikke til å være noen direkte negative holdninger til verken klynger eller allianser, men de fremstår ofte som “nettverk”. Det viktigste er at de fremstår som en tilrettelegger og skaper et sårt tiltrengt nettverk for spredte aktører. Det gir dem en mulighet (og nærmest en unnskyldning) til å komme sammen for å motivere hverandre. Det er blandede erfaringer med allianser. Her er det god samsvar mellom teori og empiri. Det er likevel fremdeles ikke helt klart om alliansenes teoretiske og praktiske gjennomføring er helt i overenstemmelse med hverandre.

5.3.3 Kjennetegn hvordan allianser fungerer

Det karakteristiske for foretakene i regionen er at de er veldig spredt og har relativt stor betydning for et lite lokalmiljø. Da kan en næringsklynge fremstå som en god og litt uforpliktende introduksjon ovenfor foretakene utenfor nærmiljøet.

For at en allianse skal fungere må den oppleves som strategisk viktig. Alternativene for å stå utenfor alliansen må vurderes som dårligere (Lunnan & Haugland, 2007). Vurderingen vil avgjøres av den som legger premissene for hvilke alternativer som er "akseptable". Hvis flere omfattende kontrakter lyses ut som pakkeløsninger eller mer omfattende kontrakter, vil dette kunne motivere for en mer strategisk tenkning. Dette er en av grunnene til at Seashore fortløpende vurderer allianser.

NPS initierte en fusjon på bakgrunn av slike signaler i markedet. NOWECO oppfattet dem som så sterke at de valgte å tilråde et oppkjøp. Når NPS/ Arctic Protection forstår at de har feiltolket (eller respondert feil) signalene, så faller den strategiske interessen, og de ser på mulighet for å reversere fusjonen. Dette bekrefter til dels utsagn om at strategisk viktige allianser vil fortsette, mens mindre viktige allianser vil opphøre (Lunnan & Haugland, 2007). En må derfor nøye vurdere hvor solide og konkrete slike politiske uttalte ønsker og føringer er, før en foretar større investeringer i både allianser, fusjoner og eventuelle oppkjøp.

En velfungerende allianse klarer å synliggjøre fordeler, og redusere dobbeltarbeidet. Den må ha gode koblinger og kontraktstruktur mellom aktørene og samkjøre måltavlene (Straughen, 1995). Dette utdypes videre med en logisk struktur og funksjoner som integreres på et så lavt nivå som mulig. Det må være en felles forståelse og definisjon rundt arbeidsprosessene og teknisk- og støttefunksjoner må slås sammen (Knabe, Todd, & McGrath, 2002).

Alle allianser må ha en rettferdig risiko og gevinstfordeling. Strategien for denne måten å spre risiko og belønning på er kritisk (Farrell, McDermott, Ramsay, & Watzke, 1996). Målene må være rettferdige, målbare og oppnåelige. Felles for allianser og de fleste fusjoner og oppkjøp er at en i bunn og grunn ønsker å realisere en form for økonomisk gevinst (Brenna, 2007).

Risikovillighet henger nøye sammen med en mulighet for gevinst. Et moment som kanskje ikke er trukket tilstrekkelig frem er i hvilken grad foretakene selv har kontroll med den totale risikoen. I risikovurderingene konkluderer en med at kontroll med risiko reduserer mulige tap, som dermed gir gevinst (DSB, 2008). Det må altså oppleves som en rettferdig sammenheng mellom den ukontrollerbare risikoen, og den belønningen en fortløpende får for deltagelsen.

De teoretiske kravene virker å være tilpasset meget tette allianser som skal fungere over lang tid. Hvis en oppfyller disse kravene vil foretakene være tilnærmet integrert. Disse kravene til

velfungerende allianser er adskillig mer omfattende enn det case-foretakene har vært involvert i. Det er vel heller tvilsomt om noen av foretakene ville akseptert en så integrert allianse med andre aktører. Spesielt hvis de andre aktørene blir oppfattet som for tunge og dominerende. Seashore er klar på at aktørene ikke må komme i veien for hverandre. Videre mener de at alle må ha anledning til å fokusere på sin nisje eller kunde, i nær kontakt med markedet.

Det er muligens et samsvar her mellom teori og empiri. Både Seashore og NPS indikerer at alliansene ikke virker forpliktende nok. Samtidig ønsker begge å ha sterk kontroll over sitt eget produkt og kontakten med kunden. De vil opptre tilnærmet uavhengig, og ønsker at alliansen heller skal være en form for tilrettelegger for aktørene. Det kan derfor være slik at det er Seashore og NPS som ikke ønsker å avgi makt. Det er mulig alliansepartnerne derfor ikke ser det som formålstjenlig å forplikte seg inn i alliansen.

Skal en allianse være levedyktig må det være en kontinuerlig dialog med kunden om både forventingen og den reelle opplevelsen av sørvisnivå (Ferrier & Novokowsky, 2000). Dette har også case-bedriftene fremhevet som fundamentale suksessfaktorer. Enten de står alene eller samhandler med andre.

Det er viktig at ikke alliansen kommer mellom produktet og kunden. Dette poengteres av alle tre case-bedriftene. En følge av dette er at en må identifisere hva som er alliansens kjernevirksomhet, uavhengig av aktørenes relative størrelse og rolle. De må evne og tilpasse seg egne og hverandres endringer over tid (Lunnan & Haugland, 2007). Et eksempel er det fusjonerte selskapet Arctic Protection som i den vanskelige perioden kun ble "holdt flytende" av inntektene fra konsulentavdelingen. Hvis strukturen bør skreddersys og hvis oppdragsmengden forskyves må også alliansens struktur endres. Som et fusjonert selskap var Arctic Protection ikke kapabel til å foreta en slik justering. De klarte heller ikke konkretisere NPSs fordeler av alliansen. Foretaket ser derfor ut til å fusjonere, og det er nærliggende å tro at det samme ville vært resultatet for en allianse.

I følge Seashore blir allianser fortløpende vurdert. Kravene om en dominerende posisjon i alliansen er såpass sterke at det likevel er vanskelig å se for seg en fungerende allianse over tid. Seashore prioriterer sitt eget produkt ved at en viktig suksessfaktor er å ha direkte adgang til rett person hos kunden, den som er kravstiller og setter premisser. De er også klar på at en allianse egentlig bare vil være et skritt på veien mot et oppkjøp. Dette er kanskje et spesielt signal å gi, men er muligens en mer vanlig antagelse enn det blir gitt uttrykk for.

NPS var aktivt med i klyngen “Arena Beredskap”. Det fusjonerte selskapet ble delvis utviklet gjennom denne. NPS var motivert for alliansebygging. De sier at allianser ble i noen grad vurdert, men de fremstod ikke forpliktende nok.

NOWECO og FORCE er eksempler på at en strategisk allianse og forpliktende samarbeid har fungert som en katalysator for oppkjøp og fusjoner. NOWECO og FORCE hadde i god tid før oppkjøpet et tett samarbeid. Dette gode samarbeidet gjorde at foretakene hadde bygget personlige nettverk og var vel kjent med både personligheter og arbeidsmetoder. NOWECO og FORCE valgte derfor oppkjøp fremfor allianse når de sammen gav et anbud på Statoils modifikasjons og vedlikeholds kontrakt på Norneskippet. Denne fusjonen gav NOWECO tilgang til både kompetanse og ressurser for å fortsette den langsiktige strategien om å ekspandere videre i nordområdene.

Selv om større selskap kan fungere godt i allianser er det ikke gitt at små foretak faller like lett inn i alliansemodellen. Slike “samboerskap” kan muligens fungere så lenge det er et felles prosjekt. Det teoretiske grunnlaget er gjeldende for allianser mellom foretak av litt størrelse. Kravet om en egen styringskomite som skal sikre beslutninger “langt ned i alliansen” indiker dette. Er prosjektet vanskelig å identifisere eller realisere, vil alliansen være vanskelig å drive videre.

Økning i mer omfattende kontrakter kan stimulere til dannelse av sporadiske allianser som i utgangspunktet ikke ville vært forsøkt danne. De har kanskje ikke livets rett. Slike “samboerforhold” kan bli ganske svette, spesielt om “samboerne” samtidig har et øye åpent for andre mulige konstellasjoner i området.

Bidraget og avhengigheten av alliansen vil ofte variere sterkt fra aktør til aktør. Er det en stor skjevfordeling vil prioriteringene variere. Da kan det også oppstå gnisninger. Et foretak av begrensede størrelse vil måtte bruke en uforholdsmessig stor del av arbeidskapasiteten på det administrative som naturlig følger med en allianse. Slike selskaper bør vurdere om gevinsten er verdt innsatsen og risikoen. En allianseform vil muligens bare være en mellomløsning mellom det å stå alene eller det å bli fusjoner/ kjøpt opp. Spesielt hvis den tilsvarende nytten kan hentes inn på andre områder, som for eksempel ett nettverk.

Hvis alliansen oppfattes som strategisk viktig vil det binde aktørene tettere sammen. Viktigheten avgjøres av hvor lang tidshorizonten er. Hvis det er mindre foretak i alliansen vil en sammenvevd allianse som indikert i teorien, nærmest sluke et lite foretak som består av seks til åtte ansatte. Foretakene i caset vil derfor tjene på å ha en løs binding med kort horisont når en opererer i “spot-markedet”, og heller bli kjøpt opp hvis det er en langsiktig leveranse.

Det konkluderes med at en alliansesuksess faktisk er en relativt flyktig sak og at opprinnelig vellykkede allianser gjerne famler med årene (Lunnan & Haugland, 2007). Hvis en ikke skreddersyr alliansemodellen kontinuerlig, både mot aktørene og kunden, så vil den antagelig strande.

5.3.4 Holdninger og erfaringer med fusjoner og oppkjøp

Det er som nevnt klare tendenser til økende bruk av total- eller delprosjektkontrakter. Det er mange overlappende argumenter for hva som utløser en allianse, fusjon eller oppkjøp. Drøftingen vil ikke gjenta argumentene for å inngå allianser, men noe av argumentasjonen kan være tilsynelatende lik. Her vil særegenhetene for fusjoner og oppkjøp drøftes.

Oppdragsgiverne velger å rendyrke rollen som byggherre, mens brorparten av prosjekteringen og utførelsen gjøres eksternt. (Homleid, 2011). I Jernbaneverket skal 90 % av investeringene gjøres av eksterne leverandører. I følge Levert-undersøkelsene for 2010 og 2011 er dette også representativt for hva små foretak i Nord-Norge opplever.

“Landsdekkende avtaler gjør at små bedrifter i nord ikke får delta i konkurransen. Det er kun de store som får kontrakter.” Sitat fra bedrift. (Andersen, Johansen, Norvoll, & Nyvold, 2009)

Skal de store aktørene innen bygg, drift og vedlikeholdsbransjen nå sine vekstambisjoner må det i stor grad skje gjennom oppkjøp (Finstad & Larsen, Venter raid, 2011). Flere av de dominerende aktørene er i utgangspunktet svenske, og ser muligheter for å skaffe seg enda mer dominerende posisjoner. I de mindre bedriftene er det ikke selve ordreserven de store er etter, men ressurser og kompetansen til de ansatte (Finstad & Larsen, Entreprenører på oppkjøpsjakt, 2011).

Oppkjøpene kan altså begrunnes med en forventning om at oppdragsgivere forventer en mer eller mindre komplett leveranse. En forventer at planlegging, prosjektering, innkjøp og utførelse skal inngå i en hel pakke. Kjøpere og kunder velger å betale mer for å få integrerte leveranser da en ikke kan stille med ressurser selv. Et eksempel er NOWECO som nå er en delleverandør i en større leveranse til Statoil.

Også innen olje- og gassindustrien velger operatørselskapene å forholde seg til færre og færre aktører. En totalleverandør kan altså stå for store deler av leveransekjeden. En årsak kan være at innkjøpene er så komplekse og detaljerte at en reduserer risiko ved å eliminere selskapets mann og la representantene for tilknytningspunktene kommunisere direkte med hverandre.

Statoil har gjennom sine “fast-track” prosjekter som mål å redusere bruk av ressurser og dertil økende kostander. Dette gjøres gjennom bedre utnyttelse av teknologi og kompetanse i form av raskere utbygginger og standard løsninger. Dette gir mindre rom for skreddersydde løsninger og enkeltstående aktører. Statoil hevder disse løsningene kan kutte 30 til 40 % av kostandene uten at en “skviser” leverandørene (Salthe, 2010).

Det er i dag hovedsakelig fire store leverandører av bore- og brønntjenester. Schlumberger, Baker, Halliburton og Weatherford (i rangert rekkefølge). Disse fire har vært aktiv med på å sikre seg leveranser i verdikjeden. Det har vært en klar trend for direkte oppkjøp i bransjen (Money Morning, 2010). Dette gir lite rom for små foretak til å komme inn i markedet.

Det er ikke bare i leverandørkjeden det foregår store fusjoner og oppkjøp. De siste ti årene har de virkelig store operatørselskapene (Big Oil) i petroleumsindustrien gjennomgått en omfattende konsolidering.

Tabellen er basert på data fra de enkelte selskaper, og gir noen eksempler på oppkjøp og fusjoner som har blitt gjennomført de siste ti-tolv årene. Hvem som tjener mest på dette skal være usagt. I USA har hvor det har vært relativt liten offentlig innblanding i

Nåværende	Eksempler på oppkjøp eller fusjon
BP	Amoco, Arco, Castrol og TNK
Chevron	Texaco
Conoco	Phillips
Exxon	Standard Oil, Mobil og XTO Energy
Statoil	Saga og Hydro
total	Petrofina (Fina) og Elf Aquitaine

prisfastsettelsen, steg bensinprisene jevnt (Healey & Hgenbaugh, 2004).

Figur 8 Fusjoner og oppkjøp innen olje- og gassnæringen de siste ti-tolv årene.

I Norge er det derimot de fire store fra “Big Oil” selv som er spent på Statoils dominerende posisjon på Norsk sokkel (Lindberg, 2007). Norsk sokkel har etter dette fått en rekke små aktører, populært kalt oljemygg, på banen. Blant disse er selskaper som Artumas, Questerre, Noreco, North Energy, Altinex, InterOil, Det norske og så videre. Flere av disse er allerede kjøpt opp av hverandre, eller større selskap. Av den tilfeldige listen er bare halvparten fortsatt virksom som selvstendige aktører (Oljedirektoratet, 2011).

Langsiktighet og gode strategier er av avgjørende betydning for hvilken holdning det oppkjøpende selskap vi bli mottatt med. Ferd (holdingselskap) foretok nylig flere oppkjøp av teknologiselskap innen olje- og gassvirksomheten og organiserte disse under “Interwell”. Et av disse selskapene var BTU. Det var en erkjennelse i firmaet av at de trengte hjelp for å vokse internasjonalt, og til å profesjonalisere både organisasjonen og den forretningsmessige delen av

virksomheten. For de ansatte var det viktig at Ferd hadde slik kompetanse, et solid nettverk og samtidig var kjent for å være lenge i investeringene sine (Midt-Norsk Olje & Gass, 2011). Her har en klart å formidle en god intensjon, strategi og langsiktighet.

Selv om det ikke trenger å være utslagsgivende for allianser, fusjoner og oppkjøp, er det ofte et ønske om å realisere en økonomisk gevinst. Gjennom en allianse vil en kunne sikre en fremtidig inntekt, mens en ved fusjoner og oppkjøp (spesielt) kan foreta en direkte gevinstsikring. Gevinsten av en slik "høsting" kan være en kompensasjon av varierende likviditet. Dette erfarer en for eksempel i IKT-bransjen (Løvenskiold, 1998) og drift og anleggs-bransjen (Byggeindustrien, 2011).

En effektiv måte å få prisen på aksjene opp på, er å gå sammen med flere aksjonærer om et salg. Klarer en å samle 40 % av aksjene er et kjøp betydelig mer interessant. Betalingsviljen er mye større for en stor aksjepost enn for en mindre. En annen effektiv metode som kan motivere et salg blant andre aksjonærer, er å legge frem en verdivurdering av foretaket. Spesielt hvis grunnlaget ser ut til å overstige de bokførte verdiene (Pedersen R. , 2005). Dette kan for eksempel være nedskrevne bygninger, driftsmidler og varelagre som ikke blir reflektert i de årlige utbyttene til familieaksjonærene. Potensielle kunder eller investorer kan være en av bedriftens største kunder, leverandører eller konkurrenter.

Verken Seashore eller NPS er avvisende til fusjoner, men vil stille strenge krav slik at produktet skal komme til sin rett også i et fusjonert selskap. Seashore mener de har oversikt over det nasjonale markedet, og derfor vil et oppkjøp være å foretrekke.

"En god allianse er likevel å foretrekke fremfor en dårlig fusjon", Seashore.

Seashore har merket følgende av økt satsing på totalentreprise. De merker at det er mer tungvint å operere som selvstendig aktør. Hvis markedet forsvinner, forsvinner også grunnlaget for videre drift. Det kan være en utløsende faktor for å akseptere et oppkjøp.

I en fusjonsprosess er det viktig å opprettholde den status som eget produkt hadde før fusjonen. NPS har nylig erfart dette etter fusjonen inn i Arctic Protection. NPS mener at det tyngste argumentet mot en fusjon var at en kunne tape kontroll over egen situasjon og uavhengighet. Det var selskapet selv som tok initiativet til fusjonen. Den utløsende faktor var (feiltolkning av) signaler fra markedet. De vil nå som selvstendig selskap satse videre på sitt opprinnelige produkt.

"Ikke neglisjer hjemmemarkedet når en ekspanderer. Ha alltid kontroll på hjemmemarkedet. Ikke glem produktet", Noweco.

Selv om NOWECO foretok en gevinstsikring er også den videreførte avdelingen veldig opptatt av både ansatte og sitt produkt. Selskapet er helt klar på at kun oppkjøp er det korrekte strategiske valg for å utvikle et lite foretak i en gryende lokal oljenæring. Dette argumentet er også knyttet til at gründerbedrifter ofte har begrenset tilgang til kapital (Byggeindustrien, 2011). NOWECO faller også godt innenfor kategorien selskap som etterspør et større foretak som kan være med å utvikle de muligheter og verdier som selskapet sitter på (Nyheim, 2011). Siden de hadde gode erfaringer fra tidligere samarbeid var det innad i selskapet liten motstand mot oppkjøpet. Det var likevel en viss usikkerhet i forhold til prosessen. Den utløsende faktor var ikke konkrete signaler i markedet, men delvis basert på signaler om endret anbudsstrategi fra et større oljeselskap (Statoil). NOWECO presiserer at selv om oppkjøpet gikk veldig greit, var det også her en del kvaler og følelser når den endelige avgjørelsen om å slippe kontrollen over “produktet” skulle tas.

5.3.5 Kjennetegn på hvordan fusjoner og oppkjøp fungerer

Det er lettere å slå sammen produksjonsbedrifter enn tjenesteytende kunnskapsbedrifter (Andreassen T. W., 2011). Både NPS sitt bidrag til fusjonen Arctic Protection og NOWECOs bidrag i oppkjøpet inn mot FORCE er av tjenesteytende karakter. I nevnte tilfeller var motivasjonen å kunne nå ut til et større markedssegment. Dette sammenfaller med motivasjonen som finnes i informasjonssøket (Kelly, Cook, & Spitzer, 1999). Arctic Protection’s problemer i etterkant bestod mer i at de feiltolket signalene i markedet, enn at fusjonsprosessen feilet. NOWECO ser ut til å ha en vellykket integrasjon med FORCE.

Det er viktig å definere målet med fusjonen. Dette vil i ettertid være en god måte å evaluere om en fusjon eller et oppkjøp kan betegnes som en suksess (Hillstrom, Hillstrom, & Cengage, 2006). NPS er klar på at hvis fusjoner skal lykkes må det være knyttet til lønnsomhet og suksess i markedet. Hvis det ikke er det, vil det være vanskelig å opprettholde både allianser og fusjonerte selskaper. NPS fortsatte med sin kjernekompetanse innad i fusjonen, mens bunnen tilsynelatende falt ut av MAPOs marked (bøyelasting). Det ble derfor vanskelig å vedlikeholde fusjonen.

Ved å benytte forskjellige verktøy kan en øke sjansen for en positiv fusjonsprosess. “Key Success Factors (KSF)” fokuserer på myke og harde faktorer (Beroncelj, 2009). De myke faktorene omfatter ledelsesteam, intellektuell kapital, organisasjonskultur og kommunikasjon. De harde faktorene er utvelgelsen av oppkjøp, det å foreta gode due-diligence, å ha gode finansielle ressurser, samt en god integrasjonsplan. Det er viktig å vie de myke faktorene

oppmerksomhet, siden den menneskelige kapitalen ofte spiller en kritisk rolle i utfallet av fusjoner og oppkjøp.

Planlegging av fusjonen bør starte så tidlig så mulig. En må ikke undervurdere hvor lang tid prosessen tar og hvilke praktiske utfordringer som kan oppstå. Formål, lederspørsmål, lokalisering, nedbemanning, finansiering og kapitalisering bør avklares tidlig i forhandlingsfasen (Hærnes, 2009). I tillegg til et definert mål må en ha en klar strategisk visjon og en grundig integreringsplan for det kombinerte foretaket (Harshberger, 2010).

Seashore mener at det er viktig at det fusjonerte selskapet ikke lover for mye før foretaket har konsolidert seg og fått oversikt over egen kapasitet og ressurser. En må ha kontroll på hjemmemarkedet før en tenker ytterligere vekst. Kapasiteten må være på plass i god tid før en øker forventningene i markedet. Eventuelle suksessfaktorer kan identifiseres ved at en får til en organisk vekst, samtidig med at en også lykkes i å opprettholde en god kundetilfredshet.

Hvis det er store kulturelle eller verdiforskjeller mellom selskapene bør dette gjennomgås. NPS representerte en teoretisk og kunnskapsbasert konsulenttjeneste. MAPO representerte den mer praktisk rettede omlastingen (bøyer). Det burde muligens være gjort en vurdering av samarbeidsforholdet mellom de forskjellige tjenestene.

Foretakets strategiske entreprenørskapsevne og ambisjoner er ofte begrenset til hvilke ressurser en rår over i dag (Borch, 2009). Selv om grunnleggende krav som for eksempel god likviditet og gode lokaler er viktig, er det først og fremst kompetanseressurser og kapasiteter på det personlige plan som gir fortrinn over tid. Hvis ikke en fusjons- eller oppkjøpsprosess blir håndtert nennsomt (som for eksempel formål, strategiske planer, jobbsikkerhet og utvikling) vil en risikere å miste disse verdifulle ressursene. Dette gjelder ikke minst hvis kapabiliteter mister interessen og velger å forlate selskapet (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007).

Ved å studere de finansielle transaksjonene blant firma som fusjoneres kan man se at det i realiteten dreier seg om rene oppkjøp. Ved å omtale oppkjøpet som en fusjon mellom to likeverdige foretak, forsøker en å indikere for både ansatte og markedet at ressurspersonene i de to selskapene skal behandles likt. Fusjoner mellom store selskaper foregår relativt sjelden. Det kan også være forhold som gjør et oppkjøp politisk sensitivt. Et slikt eksempel er tilfellet i 1999 hvor Daimler-Benz fusjonerte med (kjøpte opp) amerikanske Chrysler (Wikipedia, 2011).

For å få til dette kan det være en god ide og knytte til seg personer eller tjenester som av erfaring vet hvilke problemstillinger som kan dukke opp (Brait, 2008). Både Arctic Protection og NOWECO benyttet seg i liten grad av profesjonelle konsulenter ved fusjoner og oppkjøp.

Arctic Protection benyttet en forretningsadvokat som intern rådgiver, og tok imot generelle råd fra PWC Tromsø. Basert på denne erfaringen vil en ha større mulighet for å gjøre tingene i rett rekkefølge. NPS ser i ettertid at en slik gjennomgang og vurdering av de individuelle selskapene og en mer profesjonell fusjonsprosess kunne vært en fordel.

For NPS var det en forutsetning at NPS fortsatt skulle kunne arbeide selvstendig og uavhengig innenfor sin nisje. Det kan ikke presiseres sterkt nok hvor viktig det er å opprettholde fokus på kjernevirksomheten, også i fusjoner og oppkjøpsprosesser. Alle aktørene har denne “produkt-kunde”-kontakten som første prioritet. Det nevnes sporadisk i litteraturen, men det virker å være underkommunisert.

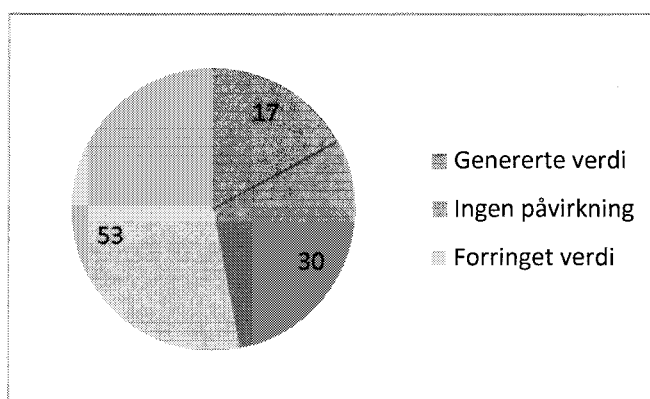
“Ha alltid fokus på kjernevirksomheten”; NPS

NOWECO indikerer at det var et positivt element at det oppkjøpende selskapet presenterte et klart og utvetydig standpunkt og strategi om å utvikle foretaket videre. Det oppkjøpende selskapet ønsket ikke å gjennomføre noe som liknet på slakting eller flytting av kompetanse ut av det geografiske området.

De fleste fusjoner og oppkjøp er dårlig nytt for både kunder og aksjonærer (Andreassen T. W., 2011) (Kelly, Cook, & Spitzer, 1999). Dette begrunnes med et for stort fokus på markedsrett og synergieffekter, og mindre på kundeverdier. I fusjoner hvor kostnadsbesparelser og realisering av synergieffekter er motivet, kan en oppleve at besparelsene er mindre enn forventet, eller ikke materialiserer seg i det hele tatt.

På tross av at det var involvert store verdier, ble nesten halvparten av fusjonene eller oppkjøpene gjennomført uten noen formell evaluering.

Figuren til høyre (figur 9) viser det økonomiske utfallet av avtalene i KPMGs undersøkelse. Det presiseres ikke om “ingen påvirkning” er en negativ faktor. Hvis formålet med avtalen var å opprettholde den økonomiske posisjonen, vil de som generer verdi være høyere enn 17 %.



Figur 9 Utfall av transaksjon (Kelly, Cook, & Spitzer, 1999)

Markedsrett er heller ikke et varig fortrinn. Hvis det blir for lite konkurranse i markedet kan det i ekstreme tilfeller komme lovreguleringer for å sikre sunnere konkurranseforhold (Wikipedia, 2010). Statoils oppkjøp av

Saga og fusjon og Hydro har muligens ført til at en enkelt operatør har for stor dominans på norsk sokkel (Lindberg, 2007). I nivået hvor en finner usunne konkurranseforhold kan operatørselskaper egenhendig øke konkurransemotivet ved å hente inn leverandørkonkurrenter.

NPS overvurderte markedets behov for de samlede tjenestene til det fusjonerte selskapet Arctic Protection. Det har i ettertid ikke vært lett å identifisere gevinster eller kostnadseffekter ved fusjonen. Det blir spesielt vanskelig å identifisere gevinster siden det eneste suksesskriteriet var et strategisk mål om hva en ønsket å få til i markedet. Det er også vanskelig å konkludere med hvor vellykket fusjonen ville vært om en faktisk hadde truffet markedet.

Noweco mener at de viktigste årsakene til at fusjoner feiler er deres manglende vilje til å satse og utvikle firmaet på "hjemmemarkedet". Siden Arctic Protection måtte se bunnen falle ut av det ene markedssegmentet har det vist seg at fokuset på hjemmemarkedet har hatt avgjørende betydning for NPS fremtid. Dette samsvarer godt med de sterke "formaninger" fra case-bedriftene om å opprettholde en tett kontakt mellom produkt og kunde. Lykkes en ikke i å bygge den videre lojaliteten inn i det nye selskapet vil sluttresultatet ikke være bærekraftig.

En fusjon er en vekststrategi og ingen enkel vei til suksess. Det nye foretaket kan oppleve voksesmerter og lokaliseringsproblemer (Harshberger, 2010). Dette er i tråd med opplevelsene til Arctic Protection. Den geografiske avstanden mellom de fusjonerte selskapene fra Harstad i sør til Porsanger i Nord gav ikke det beste utgangspunkt for dialog når markedet strittet i mot.

NOWECO mener den viktigste årsak til at et oppkjøp ikke fungerer er manglende vilje til å satse og utvikle firmaet i hjemmemarkedet. De understreker også at en må ha inntekter/ tjene penger fra dag en og kontinuerlig fremover. Hvis ikke kan en ikke ha kontinuerlig videreutvikling og være ledende i markedet, verken blant ansatte eller med produkt. Allianser ble sagt å være en flyktig suksess (Lunnan & Haugland, 2007). Hvis en ikke kontinuerlig utvikler produktet vil dette også gjelde for oppkjøp.

Når det gjelder hvordan en gjennomfører en fusjon som fungerer er det overraskende lite fokus i litteraturen på viktigheten av å opprettholde kontinuerlige inntekter og kontakt med kundene. Dette er noe av det informantene fremhever som det absolutt viktigste for at både allianser og oppkjøp skal fungere. Det er mulig dette anses som grunnleggende i litteraturen, at det "tas for gitt". Likevel, desto viktigere vil det være å ha fokus på å opprettholde en god og effektiv "marketing mix" både i plan- og gjennomføringsfasen. I Arctic Protection ble NPS' fokus på inntjening en av årsakene til at fusjonen kunne opprettholdes i periodene hvor bøyevirksomheten ikke hadde inntekter.

Oppkjøp av foretak med spesiell teknologi må ikke betraktes som varige fortrinn (Gregersen, 2004). Ved oppkjøp og integrering av nisjeforetak vil en på en lite god måte kunne bindes opp mot en spesifikk teknologi som raskt kan være utdatert. Selv om en har inhouse tjenester så må en ikke tviholde på denne teknologien om (når) den viser seg å være avleggs eller ikke være foretrukket i markedet. Det beste utgangspunktet for å bli kjøpt opp er at man ikke bare innehar dagens teknologi, men også morgendagens.

Større enheter har en risiko for å være mindre markedsorienterte enn mindre enheter. En årsak kan være at større leverandører tilbyr til dels standardiserte løsninger og mindre skreddersøm som er tilpasset den enkelte kunde. Flexibiliteten blir sterkt redusert (Andreassen T. W., 2011). Politikere hevder en kan "ha et bredt fokus" (sic). Ved allianser eller oppkjøp kan det være en mister det nødvendige fokuset på detaljer. Viktige detaljer.

5.4 Oppsummering og konklusjon

Små foretak i regionen er positiv til, og har gode erfaringer med allianser, fusjoner og oppkjøp. Det er en relativt god sammenheng mellom den teoretiske utledningen og de kvalitative tilbakemeldingene fra foretakene.

De lokale foretakene er ikke tilstrekkelig posisjonert til å ta større og mer omfattende oppdrag, spesielt ikke alene. De regionale foretakenes beskjedne størrelse gjør at det er lite trolig med fusjon, men heller direkte oppkjøp. De mest ettertraktede selskapene for fusjoner og oppkjøp har en geografisk tilhørighet, patenter eller innehar “morgendagens” teknologi. Det anbefales helt eller delvis gevinstsikring ved oppkjøp.

Strategiske allianser og næringsklynger lever ikke opp til deltagerens opprinnelige forventninger. Allianser ses ofte på som for lite bindende og administrativt krevende. Næringsklynger er for geografisk spredt, og med begrenset utvalg i leverandørkjeden. Disse har likevel sin berettigelse som katalysator i miljøet med bevisstgjøring som et nettverk hvor en kan høste erfaring fra andre aktører.

Det økende kravet til totalleveranser gjør at små foretak ikke bør satse på å operere alene i markedet. De bør heller ikke posisjonere seg inn som en liten brikke i en større allianse. Her risikerer de å få mindre spillerom til å pleie sin produkt-kundekontakt, og det administrative vil kunne ta en uforholdsmessig stor del av ressursene.

Små foretak har sin nisje som de må være best på. I alle henseender må de opprettholde kontakten mellom produkt og kunde. En tilstrekkelig organisasjon må alltid være på plass før en ekspanderer inn i nye områder. En må aldri love mer enn en kan holde. Helst bør en ha en overkapasitet. Disse tre punktene er meget viktige tilbakemeldinger som kan generaliseres til alle allianser, fusjoner og oppkjøp. Dette virker å være underkommunisert i litteraturen.

6 Bibliografi

- Advokatfirmaet CLP DA. (u.d.). *Juridisk Due Diligence*. Hentet 05 12, 2011 fra <http://ikt-norge.no/prosjekter/up/juridisk/juridisk-due-diligence/>
- Andersen, M., Johansen, M., Norvoll, T., & Nyvold, C. (2009). *Leveret - Petroleumsrelatert leverandørindustri Troms og Nordland*. Harstad: Kunnskapsparken.
- Andreassen, O. L. (2011, 05 31). Konferanse om anskaffelser. *Harstad Tidende*. Harstad.
- Andreassen, T. W. (2011, 04 20). Fusjonen: Post mortem! *www.home.bi.no*, 1 - 3.
- Arena Beredskap. (2008). *www.arenaberedskap.no*. Hentet 05 25, 2011 fra <http://www.arenaberedskap.no/wips/1434169688/>
- Ballari, A. (2009, 02 18). *Lover lokale ringvirkninger*. Hentet 04 01, 2011 fra http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms_og_finnmark/1.6486513
- Beroncej, A. (2009). Value Creation chain in Mergers and Acquisitions. *Studia Universitatis Babeş Bolyai - Oeconomica*, 16-29.
- Borch, O. J. (2009). *Analyseverktøy knyttet til strategisk utvikling i bedriften*. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.
- Brait, C. (2008). Is a merger right for your small business? *Helium: Small & Home Business*, 2 av 2.
- Brenna, A. (2007, 11 15). Sier nei til grundere som vil selge. *IKT-bransjens nettavis*.
- Brett, J. F., Craig, V. B., Pile, K., & Brett, K. V. (1996). When Do Drilling Alliances Add Value? The Alliance Value Model (SPE 36576). *Annual Technical Conference* (ss. 51-66). Denver/ Colorado: SPE International.
- Bullvåg, E. (2010). *Indeks Nordland 2011*. Bodø: Kunnskapsparken Bodø.
- Byggeindustrien. (2011, 05 02). *Oppkjøpsår i byggenæringen*. Hentet 05 02, 2011 fra [www.bygg.no](http://www.bygg.no/2011/05/oppkjoeptaar-i-byggenaeringen)
<http://www.bygg.no/2011/05/oppkjoeptaar-i-byggenaeringen>
- Byggeindustrien. (2011, 02 07). *www.bygg.no*. Hentet 05 27, 2011 fra <http://www.bygg.no/2011/02/oppkjoeptaar-for-norske-ledere>
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendals Akademisk.
- Danielsen, H., & Aarsand, H. (2010, 12 03). Valg av ledelse i grunderbedrifter. *Businessbloggen*.
- DSB. (2008). *Kontroll med risiko gir gevinst*. DSB, sft, Ptil, Statens strålevern.
- enotes.com. (u.d.). *Encyclopedia of Small Business: Mergers and Acquisitions*. Hentet 2011 fra <http://www.enotes.com/small-business-encyclopedia/mergers-acquisitions>
- Fangen, K. (2009, 03 31). *Forskningsetisk Bibliotek*. Hentet 05 28, 2011 fra <http://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>
- Farrell, S., McDermott, S. A., Ramsay, A., & Watzke, J. (1996). Best Intentions: Lessons Learned on International Partnering and Alliance Contracts (OTC 8091). *Offshore Technology Conference* (ss. 589-599). Houston/ Texas: OTC.
- Ferrier, J. A., & Novokowsky, B. (2000). Trials by fire: The story of a successful strategic alliance. *16th World Petroleum Congress* (ss. 74-88). Calgary: WPC.
- Finstad, Ø., & Larsen, V. (2011, 05 02). Entreprenører på oppkjøpsjakt. *Dagens Næringsliv*, ss. 6-7.
- Finstad, Ø., & Larsen, V. (2011, 05 02). Venter raid. *Dagens Næringsliv*, s. 7.
- Fjeldstad, J. G. (2011, 04 26). *www.bygg.no*. Hentet 04 28, 2011 fra <http://www.bygg.no/2011/04/kjempekontrakt-deles>
- Gregersen, F. (2004). Ny teknologi kan svekke sjømatindustrien. *Forskning.no*.
- Grieg Eide, J. (2007, 06 05). Foredrag: Hva skal til for å lykkes. *Eierstyring og selskapsledelse i grunderbedrifter*. Styreadademiet.
- Grossman, S., & Hart, O. (1980). Takeover Bids, the Free Rider Problem, and the Theory of the Corporation. *Bell Journal of Economics*, ss. 11:42-64.
- Harshberger, M. (2010). *Small Business*. Hentet 04 01, 2011 fra [Can Mergers & Acquisitions Work?:](http://website101.com/small-business/can-mergers-acquisitions-work/)
<http://website101.com/small-business/can-mergers-acquisitions-work/>
- Harstad Tidende. (2008, 08 28). Blir nasjonalt oljevernssenter. *Harstad Tidende*.
- Healey, J., & Hgenbaugh, B. (2004, 05 27). *www.usatoday.com*. Hentet 05 15, 2011 fra http://www.usatoday.com/money/industries/energy/2004-05-27-gasprices_x.htm
- Hillstrom, K., Hillstrom, L., & Cengage, G. (2006). *Mergers and Acquisitions*. eNotes.com.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: Tano.
- Homleid, Å. (2011, 04 26). *www.bygg.no*. Hentet 05 11, 2011 fra <http://www.bygg.no/2011/04/oensker-flere-totalentrepriser>
- Huang, C., & Kleiner, B. (2004). New Developments Concerning Managing Mergers and Acquisitions. *Management Research News, Vol 27, No 4/5*, 54-62.
- Hærnes, T. (2009). Praktiske sider ved fusjoner. *Aprimo*, 6-10.
- Internet Brands Inc. (1999). *Small Business Notes: Why Merge*. Hentet 04 01, 2011 fra <http://www.smallbusinessnotes.com/managing-your-business/why-merge.html>

- Internet Brands Inc. (1999). *Small Business Notes: Strategic Alliances*. Hentet 04 01, 2011 fra <http://www.smallbusinessnotes.com/managing-your-business/strategic-alliances.html>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- Kelly, J., Cook, C., & Spitzer, D. (1999). *Mergers and Acquisitions: Global Reserarch Report*. KPMG.
- Knabe, S., Todd, P. R., & McGrath. (2002). Implementing Successful Mergers in the Oil and Gas Industry (SPE 77734). *Annual Technical Conference*. San Antonio, Texas: Society of Petroleum Engineers.
- Knudtzon, S. (2006). *Å forhandle*. Hegnar Media.
- Kobro, S. (2011, 05 31). Kontraksstruktur. (H. Haldorsen, Intervjuer)
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures. *Journal of Industrial Economics* (38), 183-198.
- Kunnskapsparken. (u.d.). <http://www.kupa.no>. Hentet 02 01, 2011 fra <http://www.kupa.no/Om-Oss/Aksjonaerer>
- Larsen, N. M. (2008). *MBA HHB Markedsføring Dag1*. Harstad: Høgskolen i Harstad.
- Larsen, N. M. (2011). Veileder. (Student, Intervjuer)
- Lindberg, A. (2007, 05 01). StatoilHydro-dominans skremmer. *DN*.
- Lunnan, R., & Haugland, S. (2007, Nov 1). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal* 29, ss. 545-556.
- Løvenskiold, B. (1998, 02 15). *Markedet for fusjoner og bedriftsoppkjøp i Norge*. Hentet 05 15, 2011 fra www.econa.no: <http://www.econa.no/markedet-for-fusjoner-og-bedriftsoppkjoe-i-norge>
- Mauritzen, E. (2001, 06 13). *Jusstorget*. Hentet 04 01, 2011 fra <http://www.jusstorget.no/article.asp?Key=1&FagKey=21&ArtKey=168>
- Midt-Norsk Olje & Gass. (2011). *Nye tider for solid teknologisk selskap*. Trondheim: Midnor CNI AS.
- Money Morning. (2010, 02 22). www.moneymorning.com. Hentet 05 27, 2011 fra <http://moneymorning.com/2010/02/22/schlumberger-smith-takeover/>
- Nyheim, A. (2011, 04 13). Lover oppkjøp etter nytt toppår. *Dagens Næringsliv*, ss. 6-7.
- Næringsforeningen. (u.d.). *Harstadregionens Næringsforening*. Hentet 03 01, 2011 fra <http://www.hrnf.no/Om-oss/Medlemsregister>
- Oljedirektoratet. (2011, 05 22). factpages.npd.no. Hentet 05 22, 2011 fra <http://factpages.npd.no/factpages/Default.aspx?culture=no>
- Pedersen, P. H. (2011, 05 02). www.bygg.no. Hentet 05 11, 2011 fra <http://www.bygg.no/2011/05/oppkjoepene-fortsetter>
- Pedersen, R. (2005). *Småbedriftseieren og privatøkonomi*. Dine Penger.
- Ree, M. (2011). Utsetter endring i petroleumsløven. *Teknisk Ukeblad*.
- Reve, T., & Jakobsen, E. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Robson, S. (2004). Alliancing and Partnerships: What We Have Learned and Where We Are Going (SPE 88582). *Asia Pacific Oil and Gas Conference and Exhibition*. Perth, Australia: Society of Petroleum Engineers.
- Rutberg, S. (1999). *CNNMoney.com*. Hentet 04 01, 2011 fra Roadmap for a merger: <http://smallbusiness.blogs.cnnmoney.cnn.com/2008/08/12/road-map-for-a-merger/>
- Salthe, H. A. (2010, 10 28). Statoil går for bølge to. *Petro.no*.
- Sander, K. (2004, 08 23). [Kunnskapssenteret.com](http://www.kunnskapssenteret.com). Hentet 05 01, 2011 fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2563/1/Kvalitative-metoder/Kvalitative-metoder.html>
- SBA.gov. (u.d.). *SBA.gov*. Hentet 04 01, 2011 fra US Small Business Administration: <http://www.sba.gov/content/summary-size-standards-industry>
- Straughen, M. (1995). Re-Engineering the Alliances and Partnerships (SPE 30377). *Offshore Europe Conference* (ss. 191-195). Aberdeen: Society of Petroleum Engineers.
- Thagård, T. (2000). *Kvalitativ metode - forelesningsnotat*. Oslo: Sosiologisk Hovedfag UiO.
- Thompson, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2007). *Crafint and Executing Strategy - The Quest for Competitive Advantage*. USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Wikipedia. (2010, 09 24). no.wikipedia.org. Hentet 05 10, 2011 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Allianse>
- Wikipedia. (2011, 05 27). *Mergers and acquisitions*. Hentet 05 28, 2011 fra http://en.wikipedia.org/wiki/Mergers_and_acquisitions
- Xcellerate. (2011, 05 24). [xcellerate.no](http://www.xcellerate.no). Hentet 05 24, 2011 fra http://www.xcellerate.no/?page_id=31

7 Appendiks

Intervjuskjema - Seashore (eksempel)

Det er motforestillinger/ reservasjon i små foretak for å inngå fusjoner eller anbefale oppkjøp (påstand). En stor del av strategiske allianser og klynger lever ikke opp til deltagerens opprinnelige forventning (påstand). Oppgaven vil søke å identifisere og analysere den drivkraften for allianser, og eventuell motstand mot fusjoner/ oppkjøp blant små foretak i regionen.

Her følger en rekke stikkord som utgangspunkt spørsmål som jeg håper å få noen svar på i vår samtale. Oppgavens fokus er å kartlegge tanker rundt (for og mot) vennlige fusjoner/ oppkjøp mellom mindre foretak. Enten med hverandre, eller ved at et mindre fusjoneres inn i et større foretak.

Jeg er ute etter å avdekke mest mulig om hva som er kritisk når man gjør disse vurderingene i en tidlig fase av tankeprosessen - det første steget. Hvis noen spørsmål oppfattes som sensitive kan svarene være av generell karakter (ikke bedriftsspesifikk). Det er forestilling og tanker som gjelder, mer enn realiteten.

Med en strategisk allianse mener jeg et omfattende og forpliktende samarbeid over tre til fem år med en styringskomite, men at en beholder en del vitale egne avdelinger (binder ressurser). Når jeg i spørsmålene nevner "fusjon" eller oppkjøp, så er det en fullstendig sammensmelting mellom foretakene, og alle avdelinger slås sammen og synergier utnyttes (frigjør ressurser).

Stå alene

Antagelse: velger i utgangspunkt å stå alene.

- Hvilken type foretak er Seashore (familie-, deleier eller enkeltmannsforetak etc.)?
- Hvor mange eierparter er involvert i Seashore?
- Har det de siste årene vært endringer på eiersiden? Eventuelt hva og hvorfor?
- Har Seashore på noe tidspunkt vurdert å foreta en emisjon i hensikt å ekspandere?
- Hva er de viktigste argumentene for å inngå en allianse, fusjonere eller bli kjøpt opp?
- Fremstår en fusjon/ oppkjøpsprosess som vanskelig eller lite forståelig?
- Er selve prosessen med å finne partnere/ bli kjent et mulig hinder?
- Hvem forventes å ta den initiale kontakten til et samarbeid, og så oppkjøp?
- Vil en benytte eventuelle rådgivere i prosessen?

Allianser (strategiske) – generelt fra Seashore

- Har Seashore vært vurdert/ vært involvert i en strategisk allianse eller klynge?
- I hvilken grad blir allianser og klynger vurdert av Seashore?
- Undersøke forventinger og motivasjon for å inngå i en allianse eller klynge.
- Hva er det som er drivkraften for strategiske allianser og klynger blant lokale bedrifter?
- Identifisere hindringer/ ulemper som gjør at en allianse eller klynge ikke fungerer.
- Er det spesielle avdelinger som bør administreres adskilt (for eksempel personal-, økonomi-, administrasjon-, produksjon-, markedsføring- eller regnskapsavdeling)?
- Er alliansetekningen en “hype” som er på vei ut, og er oppkjøp og fusjoner på vei inn?

Fusjoner

- Hva var det tyngste argumentet mot en fusjon/ oppkjøp?
- Hvorfor skal det eventuelt ikke fungere?
- Er det noen forbehold en ønsker ivaretatt under en fusjon?
- Hvilke støttespillere ville Seashore valgt under en tenkt fusjonsprosess (ingen, advokat, verdifastsetter, fasilitator, investeringskonsulent etc)?
- Hvordan identifisere gevinster eller rasjonalitet ved et potensielt oppkjøp?
- Trenger Seashore noen garantier før et slikt oppkjøp (trenger ikke være konkret)?
- Hvordan vil en eventuelt legge opp kommunikasjonen internt i Seashore før, under og etter en fusjonsprosess?
- Hvordan tror du medarbeidere vil stille seg i disse fasene (jobbsikkerhet, strategi etc)?
- Er det noen momenter som kan være direkte triggere for å starte en fusjonsprosess/ oppkjøp?

Allianser kontra fusjoner

- Hva er dine to viktigste argumenter for eventuelt å velge/ foretrekke
 - allianse fremfor en fusjon?
 - fusjon fremfor en allianse?
- Hva kjennetegner de allianser og fusjoner mellom små bedrifter som lykkes (tvang – frivillig – lønnsomhet)?
- Produksjonsbedrift kontra kunnskaps/ tjenesteytende?

Antagelser og persepsjon

- Vil det være positivt om en potensiell fusjonsmulighet blir presentert av noen du har kjennskap til (som venn eller forretningsforbindelse), av et uavhengig byrå eller fra en mulig fusjonspartners leder?
- Vil det være interessant om et kjent og til dels velrenommert foretak (eksempel Aker, Aibel, ABB, FORCE etc) er interessert i et oppkjøp med lokal forankring?
- Ingen nevnt, alle glemt – er du tilbøyelig til å stole på et kjent og til dels velrenommert foretak?
- Hvilke tanker/ oppfattelse tror du vil være gjeldene nå, under og etter en fusjonsprosess.
- Har noen fordommer eller antagelser blitt bekreftet eller avkreftet ved fusjoner og oppkjøp i lokalmiljøet? Er det positivt eller negativ i overvekt?

Andre poenger

- Relevante kommentarer noteres og det gjøres oppfølgingsspørsmål.
- Det vil også bli foretatt sitatsjekk.